



**MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
COHÉSION DES TERRITOIRES
MER**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Centre ministériel
**de valorisation
des ressources humaines** (CMVRH)

Écouter, accompagner, développer les compétences



CEDIP / octobre 2020

PROFESSIONNALISATION AU RECRUTEMENT

Veille et benchmarking sur les pratiques des recruteurs privés et publics

Ce document est une synthèse de quatre veilles réalisées en 2019-2020 par le CEDIP au profit d'un groupe de travail du CMVRH sur la professionnalisation des managers au recrutement. Il présente diverses ressources (guides, rapports, expériences, conseils, points de vigilance...) issues des secteurs privé et public.

Sommaire

0 - Approche générale sur le recrutement

I - Les pratiques des recruteurs à certaines étapes clés du recrutement

I.1) L'étape analyse du besoin de recrutement

I.2) L'étape communication autour de l'acte de recrutement

I.3) L'étape réception des candidatures

I.4) L'étape entretien des candidat(e)s

II - Zooms sur :

👁️ *La fidélisation*

👁️ *La détection des potentiels*

👁️ *L'intelligence artificielle et les recrutements*

Annexe : Discriminations et recours en matière de recrutement

0 - Approche générale du recrutement

- **Guide de la transformation de la fonction recrutement – DGAFP 2020**

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf

- **Dans le secteur privé comme dans le secteur public toutes les méthodes de recrutement ne sont pas autorisées.**

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1684>

- **Quelques sources d'informations généralistes sur toutes les étapes d'un recrutement**

Préparation du recrutement/conduite du recrutement/intégration du recruté :

https://www.anact.fr/recherche?search_api_views_fulltext=recrutement&sort_by=search_api_relevance&page=1

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/etapes-recrutement>

https://www.canal-u.tv/video/canal_aunega/le_recrutement.12922

- **Professionnaliser et sécuriser le recrutement de collaborateurs :**

guide à destination des recruteurs - Ministère de l'agriculture et de l'alimentation *Février 2019*

- **Guide CIG petite couronne : Le recrutement mode d'emploi (pré-sélection, entretien face à face, entretien collectif, mise en situation, tests, commission de recrutement...).**

Daté (2007), mais toujours d'actualité. <https://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/recrutement.pdf>

- **Recruter sans discriminer / Défenseur des droits** juin 2019

<https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/guide-recrutssdiscrim-18.06.19.pdf>

- **Recrutement de contractuels / fonction publique**

<https://www.lagazettedescommunes.com/638812/loi-fonction-publique-le-recours-aux-contractuels-passe-au-crible/?abo=1>

- **Le portail de l'apprentissage – Fonction publique**

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/score/lapprentissage>

- **Le recrutement de travailleurs handicapés – Fonction publique**

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F430>

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/score/travailleurs-handicapes>

- **Le recrutement PACTE – Fonction publique**

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F12686>

- **Optimisation des concours de recrutement des cadres** du ministère de l'agriculture et de l'alimentation

Rapport CGAAER mai 2019

<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/194000742.pdf>

- **Recruter avec des outils numériques sans discriminer**

https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/636150490_int_valide_ft_fini_complet.pdf

- **L'utilisation des soft-skills comme outil de lutte contre les discriminations**

<https://acompetenceegale.com/images/Cahier-A-Compence-Egale-Soft-skills.pdf>

- **Recrutement : le paradoxe de la génération Z**

<https://recruteur.careerbuilder.fr/generation-z-apprivoisez-d%C3%A8s-aujourd'hui-vos-talents-de-demain>

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/02/18908-recrutement-paradoxe-de-generation-z/>

<https://careers.edhec.edu/sites/careers/files/gen-z-comment-les-recruter.pdf>

I.1) L'étape analyse du besoin de recrutement

• Une analyse fine du besoin pour minimiser la prise de risque

<https://www.acteurspublics.fr/webtv/emissions/autres-evenements/recrutement-comment-minimiser-la-prise-de-risque>

<https://www.pole-emploi.fr/employeur/bien-definir-le-profil-du-poste-@/article.jspz?id=298377>

<https://www.pole-emploi.fr/employeur/bien-definir-le-profil-du-poste-2eme-partie-la-construction-@/article.jspz?id=298397>

• L'établissement d'une grille pour aider à l'analyse

<https://business.lesechos.fr/outils-et-services/modeles-de-documents/modeles-rh/114147-grille-d-aide-a-la-definition-du-besoin-en-recrutement-55543.php>

I.2) L'étape communication autour de l'acte de recrutement

• Un préalable : penser à la « marque employeur »

Le recruteur fait non seulement un acte « d'achat » mais également un acte de « vente ». Il est nécessaire de développer la marque employeur (son « identité profonde ») : évoquer l'histoire, la culture, les valeurs de la structure.

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/marque-employeur.htm>

<https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Vos-services-RH-Apec/recrutement/marque-employeur/SolutionS-recrutement--un-service-de-conseils-personnalises-pour-accroitre-votre-attractivite-definir-votre-strategie-de-sourcing-et-optimiser-vos-process-de-recrue>

• La communication via la rédaction de la fiche de poste

Une attention particulière portée à l'intitulé du poste, qui doit être en cohérence avec le contenu, et au choix les mots (chacun a son importance).

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/comment-rediger-une-offre-demploi.htm>

<https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Pratique-RH/Tous-les-dossiers-Recrutement/Selectionner/Bien-rediger-son-offre-pour-mieux-recruter>

• Le sourcing (c'est-à-dire l'utilisation de différentes sources pour faire connaître le recrutement)

Les sources les plus utilisées :

- Site internet du recruteur.
- Cabinets privés de recrutement.
- Sites d'annonces gratuits, CVthèques (APEC, Monster, Pôle emploi, Ziprecruiter...). Presse nationale et régionale, presse spécialisée (ex : « entreprises et carrières »), réseaux sociaux.
- Ecoles, associations d'anciens élèves, forums, salons professionnels.
- Cooptation (ou parrainage), y compris l'e-cooptation via des sites et plate-forme spécialisées (Cooptin, Jobmeeters) ou via des intranets. Les salariés sont alors les ambassadeurs de la structure et servent de caution morale, mais cette modalité peut nuire au brassage des salariés et donc à la créativité...

En parallèle les recruteurs veillent à ne pas négliger la communication en interne, facteur de motivation et de dynamisme, et à examiner les candidatures spontanées.

<https://www.apec.fr/recruteur/recruter/rechercher-des-profils/fiches-conseils/sourcing-de-candidats--les-nouvelles-strategies-a-mettre-en-place.html>

<https://beetween.fr/actualite-du-recrutement-digital/cvtheque-et-sourcing-les-outils-du-chasseur-de-tete>

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/mobilite-interne.htm>

<https://www.acteurspublics.fr/webtv/emissions/parole-aux-experts/reussir-ses-recrutements>

<http://www.journaldunet.com/0609/060922-cooptation.shtml>

A lire aussi

▸ L'Überisation du marché du recrutement

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/12/08/le-marche-du-recrutement-resiste-a-la-vague-numerique_4827394_1698637.html

▸ **Inbound recruiting** (créer des contenus ciblés et les partager sur les bons médias et réseaux pour créer de l'engagement et inciter les candidats recherchés à entamer un rapprochement avec l'entreprise) : la nouvelle carte à jouer.

<https://asmartjob.com/inbound-recruting-la-nouvelle-carte-a-jouer-pour-mieux-recruter/>

▸ Se remettre en question pour attirer et manager les générations X et Y.

<https://www.lagazettedescommunes.com/639583/manager-les-generations-x-et-y/?abo=1>

▸ **Une application pour informer sur les offres d'emploi, simplifier le recrutement et les échanges entre candidats et employeurs : l'outil « Civils de la Défense ».**

<https://beta.gouv.fr/startups/civils-de-la-defense.html>

I.3) L'étape sélection des candidatures

- **Grille de sélection pour trier les CV** en répertoriant les compétences attendues sur le poste.

Un bon CV et une lettre de motivation bien rédigée ne garantissent pas la valeur d'un candidat.

<https://business.lesechos.fr/outils-et-services/modeles-de-documents/modeles-rh/114341-grille-de-preselection-d-un-candidat-pour-un-poste-55564.php>

- **Sélection de CV et intelligence artificielle** (cf. zoom pages suivantes)

<https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/lintelligence-artificielle-impacte-recrutement-10952/>

- **Embaucher un « créatif gaffeur » ?**

<https://www.letelegramme.fr/economie/emploi-lagaffe-peut-il-etre-embauche-03-01-2017-11350439.php>

I.4) L'étape entretien des candidat(e)s

- **Cadré, organisé et préparé en amont, l'entretien est vu comme le pilier du processus.**

Plusieurs options : face à face, ou 1 candidat et plusieurs recruteurs avec chacun un rôle pré-établi (animateur, observateur...), ou plusieurs candidats et plusieurs recruteurs (par exemple pour présenter une structure = information égale pour tous). Éviter de recruter seul.

3 règles de base, qui répondent aux exigences réglementaires

- Si des outils spécifiques sont utilisés (tests de personnalité, tests d'aptitude, méthodes ludiques, mises en situation...), l'employeur a obligation de prévenir le candidat des techniques qui seront utilisées.
- Les informations issues d'un entretien d'embauche sont strictement confidentielles et doivent le rester.
- Il est interdit de questionner un candidat sur ses origines, ses pratiques sexuelles, religieuses... Les questions posées doivent uniquement donner des informations sur les aptitudes et la capacité d'un candidat à occuper l'emploi pour lequel il postule. (cf. annexe discriminations et recours)

- **Techniques d'entretien**

Écoute active, relance, reformulation...savoir questionner habilement. Attention aux injonctions paradoxales, aux questions fermées. Savoir lire le paraverbal et le non verbal. Savoir distinguer : faits, opinions et sentiments. Savoir gérer des personnalités (extra / introvertis, timides...).

Attention aux prises de note « à la volée » (projection, distorsion, généralisation, omissions...). De préférence noter

les mots clefs employés par le candidat.

Respect du candidat (bienveillance, pas d'agressivité, pas de manipulation), exemplarité.

Attention à porter aux comportements non verbaux des candidats.

Logistique à soigner : courrier d'invitation, date, heure, lieu, durée, plan d'accès, moyens de transport...

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/entretien-embauche.htm>

<https://www.portail-des-pme.fr/ressources-humaines/lentretien-de-recrutement-un-exercice-convenu>

<https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/attractivite-recrutement/simulateur-dentretien-virtuel>

<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Entretien-d-embauche-les-questions-a-poser-ou-pas-48691.htm#1Lccux91RQPuAaH.97>

https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_14478796F05A.P001/REF

<https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/communication-non-verbale.htm>

<https://futurstalents.com/attraction-des-talents/acquisition-talents/12-biais-cognitifs-a-dejouer-pour-recruteurs-brillants/>

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/05/29/grandes-entreprises-start-up-a-qui-profite-le-recrutement-high-tech_5468954_1698637.html

<https://start.lesechos.fr/startups/actu-startups/camille-morvan-de-goshaba-le-cv-et-linkedin-sont-biases-14908.php>

<https://www.manager-go.com/le-mag/num-30-lhumain-au-coeur-du-recrutement/dimension-humaine-du-recrutement/>

https://www.robertwalters.fr/content/dam/robert-walters/country/france/files/whitepapers/livre-blanc-optimisez-vos-processus-recrutement_WEB.pdf

• Outils principaux

- **Grille (ou trame) d'entretien**, qui reprend l'ensemble des points que le recruteur souhaite aborder au cours de l'échange et qui donne un fil conducteur.

Identification de critères, de compétences attendues. Possibilité de pondérer les critères de sélection : « exigé », « souhaité », « serait un+ ». Tout en se laissant guider par la spontanéité de l'échange et de possibles exercices pratiques, mises en situation, jeux de rôle.

<https://lemagrh.randstad.fr/recrutement-2018-grille-dentretien-et-questions-a-eviter/>

- Éventuellement élaboration d'un **tableau de bord d'analyse**, utile pour faire une synthèse globale de l'ensemble des entretiens et faciliter la prise de décision à posteriori.

- Plus innovant, l'**assessment center** : évaluation des candidats en les mettant en situation.

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/assessment-center.htm>

<https://connect-rh.com/lassessment-center/>

<https://www.cadreemploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/entretien-embauche/detail/article/tests-de-recrutement-le-boom-des-assessment-centers.html>

<https://www.lesechos.fr/tech-medias/intelligence-artificielle/walmart-utilise-la-realite-virtuelle-pour-mieux-recruter-ses-managers-1036177>

- Dans le même esprit : **Méthode de recrutement par simulation (MRS)** développée par pôle emploi ; exercices qui permettent aux candidats de démontrer leur capacité à occuper un poste de travail. Pas de CV, pas d'expérience demandée ni d'entretien préliminaire. 120 000 à 140 000 recrutements par an.

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/05/15/le-recrutement-par-simulation-un-remede-aux-metiers-en-tension_5462256_1698637.html

<https://www.pole-emploi.fr/candidat/recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60604>

- Ou encore...

▫ 10 minutes pour convaincre (**speed recruiting**).

▫ **Parcours en ligne** sur des cas concrets,

▫ **Escape games**

https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/recherche-d-emploi/recrutement/quand-des-entreprises-recrutent-grace-aux-escape-games_1911353.html

▫ **Challenges, hackatons, chatbot, concours récompensés, jeux de rôle, jeux vidéo, tests d'habileté,**

recrutement événementiel...

<https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/recrutement-des-methodes-plus-ludiques-pour-seduire-les-millennials-1012439>

<https://www.businessinsider.fr/comment-unilever-utilise-intelligence-artificielle-recrutement>

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/05/29/grandes-entreprises-start-up-a-qui-profite-le-recrutement-high-tech_5468954_1698637.html

https://www2.editions-tissot.fr/actualite/management/managers-mettez-robots-et-jeux-au-service-de-vos-recrutements?utm_campaign=Articles-E-News&utm_content=titre-article&utm_medium=e-news-actu&utm_source=mgmt&utm_term=titre-article
Mac Donald's accélère ses embauches grâce au jeu en ligne. *Entreprise et carrières n°1444 (document joint).*

• Critères de réussites :

- Les outils doivent être maîtrisés par le recruteur et débriefés avec les candidats à l'issue pour qu'ils puissent apporter leurs observations.

- Croisement nécessaire de différents outils.

<https://www.centraltest.fr/article/Pourquoi-un-seul-test-de-personnalite-ne-suffit-pas-pour-faire-du-recrutement-predictif>

• Apport d'une réponse aux candidatures non retenues et à chaque entretien réalisé

- Un recruteur doit porter une grande attention à répondre à tous les candidats non retenus, à la fois pour leur faire un retour d'information sur leurs candidatures / entretiens, pour les inscrire éventuellement dans un "vivier" (sur un poste peut-être différent), mais également pour valoriser les valeurs de la marque employeur (écoute bienveillante et soucieuse des candidats qui postulent).

- Des réponses individualisées et une attention accordée à tous les CV pour repérer des profils susceptibles d'être engagés ultérieurement

<https://www.manager-go.com/blog/gestion-des-ressources-humaines/cher-candidat-sans-reponse-de-notre-part-considerez-votre-candidature>

- Prise en compte des attentes des candidats sur le retour d'information (voir lien ci-dessous (pages 8-9))

https://www.robertwalters.fr/content/dam/robert-walters/country/france/files/whitepapers/livre-blanc-optimisez-vos-processus-recrutement_WEB.pdf

A lire aussi

▸ Les 4 vérités d'une chasseuse de tête

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/recrutement-astuces-meilleurs-chasseurs-de-tete.html>

▸ Les astuces des meilleurs chasseurs de tête

https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/les-quatre-verites-d-une-chasseuse-de-tetes_1509587.html

▸ Des logiciels de recrutement proposés aux employeurs privés

www.digitalrecruiters.com/blog/logiciel-recrutement-meilleur-pilotage-activite.html

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/recruteurs-vos-outils-de-recrutement-sont-ils-a-la-page.html>

▸ Recruter sans CV, mais à partir d'entretiens vidéos.

<https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/recrutement-sans-cv-le-pari-de-leroy-merlin-x-cleverconnect/2019/03/11/>

▸ Un outil en ligne pour réussir les entretiens de recrutement (Pôle emploi).

<https://www.pole-emploi.fr/employeur/un-outil-en-ligne-pour-reussir-vos-entretiens-de-recrutement-@/article.jspz?id=325639>

▸ Recueillir le point de vue des collègues et des collaborateurs.

<https://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/Quand-le-recrutement-est-une-affaire-d-equipe-2015-07-01-1329964>

▸ Les concours évoluent, les jurys aussi (fonction publique territoriale)

Professionaliser les jurys afin de mieux sélectionner les candidats (formations, modules e-learning)

La gazette des communes 28 octobre 2019 (document joint).

▸ **Comment bien recruter sans se tromper** (test de comportement au travail, mise en situation virtuelle, mise en situation écrite, coach)

https://www.lagazettedescommunes.com/606124/comment-bien-recruter-sans-se-tromper/?abo=1&utm_medium=email&utm_campaign=revue-presse

La fidélisation

▫ **Améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants (DGAFP - 2020)**
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/10-fiches-actions-pour-ameliorer-laccueil-lintegration-et-laccompagnement-personnalise-des-nouveaux>

▫ **7 pistes pour attirer et fidéliser**

Créer un sentiment de complicité, redéfinir les contours de la rémunération, moderniser l'environnement de travail, promettre l'aventure, former et challenger, accompagner au long cours les hauts potentiels, proposer un équilibre entre vies professionnelle et personnelle.

<https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/gestion-de-carriere/0301887212510-guerre-des-talents-comment-attirer-et-fideliser-322020.php>

▫ **Développer la motivation et conserver les « bons éléments »**

Club RH Gazette 2019 Grand Nancy

▫ **Faut-il retenir les talents ?**

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/10/28061-faut-il-vraiment-retenir-les-talents/>

▫ **Soigner l'accueil des nouveaux salariés**

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/06/12/pour-fideliser-les-nouveaux-salaries-les-entreprises-soignent-leur-accueil_5474941_1698637.html

▫ **Pourquoi générations Y et Z quittent si vite les entreprises ?**

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-pourquoi-les-generations-y-et-z-quittent-si-vite-les-entreprises-1026612>

La détection des potentiels

▫ **Comment détecter les talents en entreprise ?**

Définition / Les différents types de talents / Le rôle des managers / Le traitement de « l'information talent » / L'apport des nouvelles technologies

<https://www.myrhline.com/actualite-rh/comment-detecter-les-talents-en-entreprise.html>

▫ **Le « talent mapping » et ses 4 piliers**, pour faire un état des lieux rapide et fiable des talents au sein de l'entreprise. Voir les 4 piliers du talent mapping

<https://www.journaldunet.com/management/expert/26355/le-talent-mapping---une-nouvelle-facon-de-detecter-les-talents.shtml>

▫ **Comprendre le « désamour » des talents pour les grandes organisations et découvrir des talents utiles pour la transition écologique**

<https://theconversation.com/lapathie-des-talents-menace-ou-opportunite-pour-la-transition-ecologique-105011>

▫ **Team crafting : ajuster les postes en fonction des talents**

https://www.lagazettedescommunes.com/630356/denicher-les-talents-dans-la-fpt-cest-tout-un-art/?utm_source=tnt-1&utm_medium=email&utm_campaign=revue-presse&abo=1

▫ **Hauts potentiels, 3 règles d'or pour les trouver**

Distinguer potentiels et performances, définir les compétences-clés nécessaires, placer les hauts potentiels au cœur de la transformation de l'entreprise

<https://www.manpowergroup.fr/identification-hauts-potentiels-talents-culture-evaluation/>

▫ **Comment gérer les cadres à hauts potentiels**

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/cadre-a-haut-potentiel.htm>

L'intelligence artificielle et les algorithmes dans le recrutement

▫ **Annuaire des outils de sourcing en recrutement et RH**

Définition : <https://lecoledurecrutement.fr/quest-sourcing-recrutement-definition/>

Liste : <https://lecoledurecrutement.fr/liste-complete-outils-de-sourcing-recrutement-rh/>

▫ **A quels enjeux fait face l'IA dans le recrutement ?**

https://www.decideo.fr/A-quels-enjeux-L-IA-dans-les-Ressources-Humaines-fait-elle-face_a11569.html

▫ **Recruter avec des algorithmes, attention aux biais et risques de discrimination**

Focus sur les outils numériques permettant d'aider les recruteurs, et les biais et points de vigilance associés

Personnel n°600 – novembre – décembre 2019 (document joint)

▫ **Big data et recrutement : avec rigueur, professionnalisme et recul**

https://acompetenceegale.com/images/Evenementiel/Etats_Generaux_2015/BIG_DATA-_Restitution.pdf

▫ **Charte algorithmes, intelligence artificielle et recrutement**

https://acompetenceegale.com/images/documents/Charte_algorithmes_intelligence_artificielle_et_recrutement.pdf

▫ **Charte réseaux sociaux, internet, vie privée et recrutement**

https://acompetenceegale.com/images/documents/Charte_r%C3%A9seaux_sociaux_internet_vie_priv%C3%A9e_et_recrutement.pdf

▫ **Kit pour l'égalité dans les processus RH : focus sur l'intelligence artificielle**

<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/06/Version-finale-Kit-RH-1.pdf>

▫ **Recruter avec des algorithmes : usages, opportunités et risques**

<https://www.afmd.fr/recruter-avec-des-algorithmes-usages-opportunités-et-risques>

▫ **Quand l'abondance d'informations digitales provoque des erreurs de recrutement** (Ecole management de Rouen, Jean Pralong, titulaire de la chaire «Compétences, Employabilité et Décision RH», Professeur en Gestion des Ressources Humaines)

<https://blog.ecole-management-normandie.fr/wp-content/uploads/2020/01/HR-Insights-02-EM-Normandie.pdf>

<https://www.usinenouvelle.com/article/l-interview-management-la-competence-pour-recruter-s-est-perdue-explique-jean-pralong.N922389>

▫ **Quel management à l'ère de l'intelligence artificielle ?** (Anact, transformation numériques, prendre la main ! Janvier 2020)

<https://www.anact.fr/transformations-numeriques-prendre-la-main>

▫ **Le recrutement prédictif**

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/03/24/le-recrutement-predictif-un-clic-anti-discrimination_5100037_1698637.html

▫ **Recours à l'intelligence artificielle comme des recrutements par vidéo avec des algorithmes**

<http://courrier cadres.com/rse/diversite/intelligence-artificielle-et-recrutement-lere-de-la-diversite-28122017>

▫ **Intelligence artificielle et recrutement : quelles applications en 2019 ?**

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/intelligence-artificielle-recrutement-quelles-applications-2019.html>

ANNEXE

DISCRIMINATIONS ET RECOURS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

RÈGLES, POINTS DE VIGILANCE ET BONNES PRATIQUES

Synthèse

Toute discrimination en matière de recrutement est interdite (sauf exceptions) et ces agissements sont pénalement sanctionnés par le tribunal correctionnel (45k € d'amendes à 3 ans de prison).

Le plaignant s'estimant victime de discrimination peut :

- saisir le conseil de prud'hommes (salarié du secteur privé), ou le tribunal administratif (emplois publics),
- déposer plainte auprès du Procureur de la république, de la gendarmerie, du commissariat de police, ou du doyen des juges d'instruction du tribunal de grande instance en apportant la justification de la discrimination subie.

Le plaignant devra exposer les motifs de la discrimination qu'il estime avoir subie. Il peut être accompagné par le Défenseur des droits, les associations de lutte contre les discriminations, les organisations syndicales et l'inspecteur du travail.

Le recruteur (public ou privé), devra apporter, quant à lui, la preuve de la non-discrimination.

LES DISPOSITIONS CONSTITUTIONNELLES

• **Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, art. 6 (extraits)**

La Loi doit être la même pour tous, soit qu'elle protège, soit qu'elle punisse. Tous les Citoyens étant égaux à ses yeux sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents.

LES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES

• **Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, art. 6 (extraits) modifié par la loi 2019-828**

Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle ou identité de genre, de leur âge, de leur patronyme, de leur situation de famille ou de grossesse, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race. Toutefois des distinctions peuvent être faites afin de tenir compte d'éventuelles inaptitudes physiques à exercer certaines fonctions.

De même, des conditions d'âge peuvent être fixées, d'une part, pour le recrutement des fonctionnaires dans les corps, cadres d'emplois ou emplois conduisant à des emplois classés dans la catégorie active au sens de [l'article L. 24 du code des pensions civiles et militaires de retraite](#), d'autre part, pour la carrière des fonctionnaires lorsqu'elles résultent des exigences professionnelles, justifiées par l'expérience ou l'ancienneté, requises par les missions qu'ils sont destinés à assurer dans leur corps, cadre d'emplois ou emploi.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la rémunération, la formation, l'évaluation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération

1° Le fait qu'il a subi ou refusé de subir des agissements contraires aux principes énoncés au deuxième alinéa du présent article ;

2° Le fait qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire respecter ces principes ;

3° Ou bien le fait qu'il a témoigné d'agissements contraires à ces principes ou qu'il les a relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou enjoint de procéder aux agissements définis ci-dessus.

• **Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, art. 6 bis (extraits) modifié par la loi 2017-86**

Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe.

Aucun fonctionnaire ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Des recrutements distincts pour les femmes ou les hommes peuvent, exceptionnellement, être prévus lorsque l'appartenance à l'un ou à l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice des fonctions. [...]

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la rémunération, la formation, l'évaluation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération

- :
- 1° Le fait qu'il a subi ou refusé de subir des agissements contraires aux principes énoncés aux deux premiers alinéas ;
 - 2° Le fait qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire respecter ces principes ;

3° Ou bien le fait qu'il a témoigné d'agissements contraires à ces principes ou qu'il les a relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou enjoint de procéder aux agissements définis ci-dessus.

Le Gouvernement présente devant le Conseil commun de la fonction publique un rapport sur les mesures mises en œuvre pour assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce rapport annuel, dont les modalités de mise en œuvre sont définies par décret, comprend notamment des données relatives au recrutement, à la féminisation des jurys, à la formation, au temps de travail, à la promotion professionnelle, aux conditions de travail, à la rémunération et à l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle. Ce rapport est remis au Parlement.

• **Code du travail article L1132-1** modifié par la loi 2019-1461

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à [l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008](#) portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article [L. 3221-3](#), de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif local, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

• **Code pénal article 225-1** modifié par la loi 2016-1547

Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques sur le fondement de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de leur situation économique, apparente ou connue de son auteur, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur perte d'autonomie, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée.

QUELQUES EXEMPLES JURISPRUDENTIELS

• **Conseil d'Etat n° 383459**

S'il appartient au requérant qui s'estime lésé de soumettre au juge des éléments de fait susceptibles de faire présumer une atteinte au principe d'égalité de traitement des personnes, il incombe au défendeur de produire tous les éléments permettant d'établir que la décision attaquée repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination ; en cas de doute, il appartient au juge de compléter ces échanges en ordonnant toute mesure d'instruction utile.

• **Conseil d'Etat n° 325268** : annulation d'un acte administratif compte-tenu d'une discrimination en raison d'une appartenance syndicale.

• **Conseil d'Etat n° 322636** :

annulation d'un acte administratif compte-tenu d'une discrimination liée à l'âge.

• **Conseil d'Etat n° 426555** :

L'illégalité d'une décision prise par l'administration (en l'espèce liée à un recrutement dans la fonction publique territoriale) constitue une faute de nature à engager sa responsabilité, à condition qu'elle entraîne un préjudice direct et certain.

GUIDES ET PRATIQUES (ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS)

[Pôle emploi : Les recours en cas de discriminations à l'embauche](#)

[Ministère du travail \(2016\) : les recours en cas de discrimination à l'embauche](#)

[Ministère du travail \(2016\) : Entreprises, bonnes pratiques pour recruter sans discriminer](#)

Service public (2018) : [Que faire en cas de discriminations ?](#)

Service public (2020) : [Fiche pratique sur la discrimination au travail.](#)

Ligue des Droits de l'Homme : [guide pratique sur les discriminations](#)
Utile pour connaître les différents types de recours possibles

La Gazette des communes : [Fiche pratique, recruter sans discriminer](#), En 2010, les services juridiques de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) ont rédigé 3 fiches pratiques, à l'intention des responsables des ressources humaines des collectivités locales, mais aussi des agents. Sous forme de questions/réponses, elles donnent les clés juridiques et méthodologiques pour éviter les discriminations.

[Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique](#), signée le 17 décembre 2013, réaffirme la détermination des employeurs publics, en lien avec le Défenseur des droits et en concertation avec les organisations syndicales, à rendre effectifs les principes républicains d'égalité, de non-discrimination, d'impartialité et de neutralité.

[Bilan de la charte](#) (2015)

[Circulaire de la ministre de la fonction publique du 3 avril 2017](#) relative à la mise en œuvre de la politique d'égalité, de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité dans la fonction publique précise les conditions de mise en œuvre de ce principe d'égalité.

MTES-MCTRCT (intranet) [guides de l'encadrante et de l'encadrant](#) , qui rappelle quelques principes et les écueils à éviter en matière de recrutement et la vigilance dont il faut faire preuve.