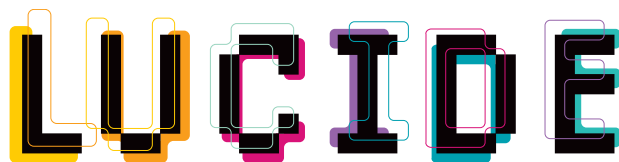


MODE D'EMPLOI



Ensemble contre toutes les discriminations

COMMENT OPTIMISER
VOTRE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES
SANS DISCRIMINATION

Sommaire

LE SOMMAIRE DU MODE D'EMPLOI LUCIDE
RESSEMBLE À LA VIE D'UNE PME.

DEPUIS LE RECRUTEMENT JUSQU'À LA FORMATION
DES COLLABORATEURS-TRICES, ON Y RETROUVE
TOUTES LES ÉTAPES DE LA GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES !

1^{ER} CAHIER : RECRUTER

▶ NOTICE	page 4
▶ INTRODUCTION	page 7
▶ ÉTAPE 1 : ANALYSER SON BESOIN	page 13
▶ ÉTAPE 2 : RÉDIGER UNE OFFRE	page 23
▶ ÉTAPE 3 : PRÉSÉLECTIONNER DES CANDIDAT-E-S	page 29
▶ ÉTAPE 4 : MENER UN ENTRETIEN	page 33
▶ ÉTAPE 5 : PRENDRE UNE DÉCISION	page 45
▶ ÉTAPE 6 : TRAITER LES RÉPONSES	page 49
▶ LES OUTILS	page 51

NOTICE

Le diagnostic LUCIDE portant sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans les PME-PMI a montré que la gestion de la diversité est souvent perçue par les entrepreneurs-euses comme une question pour les grandes entreprises. L'idée que la non-discrimination demande des processus longs et coûteux a parfois la peau dure ! Or, la non-discrimination et l'égalité de traitement sont l'opportunité de se concentrer sur les compétences et de renforcer la compétitivité de l'entreprise, quelle que soit sa taille.

Se concentrer sur les compétences

C'est à partir de cette idée simple qu'est né le **Mode d'Emploi LUCIDE**. Il répond à l'attente des 400 PME-PMI interrogées : disposer de techniques simples et réalistes pour recruter et gérer ses salarié-es en s'assurant du principe d'égalité. La diversité est une idée qui affirme « **l'efficacité plutôt que les préjugés !** »

Etre vigilant-e sur ses stéréotypes !

Beaucoup de ruptures d'égalité de traitement proviennent de stéréotypes ou de représentations inconscientes. Tout le monde a des stéréotypes. Dans certaines circonstances, ils nous permettent de gagner du temps mais le plus souvent, ils conduisent à des choix erronés. Tout au long du document, nous vous alertons sur le poids des stéréotypes car ils peuvent intervenir à tous les moments du recrutement ou de la gestion de carrières.

LE MODE D'EMPLOI LUCIDE : UN OUTIL DE GRH

UNE APPROCHE DE GESTION
DES EMPLOIS PAR LES COMPÉTENCES !

Comme son nom l'indique, le **Mode d'Emploi LUCIDE** n'est pas une documentation sur la non-discrimination mais un **outil d'aide à la décision**.

Vous souhaitez vous mettre en conformité avec la loi anti discrimination et plus encore réussir vos recrutements ? Vous souhaitez être accompagné-e dans toutes les étapes de la Gestion des Ressources Humaines en utilisant des techniques qui intègrent vos contraintes et notamment le manque de temps ? Le Mode d'Emploi LUCIDE est fait pour vous !

Le Mode d'Emploi LUCIDE vous donne des informations et des conseils utiles. Grâce à ses fiches-outils, vous pouvez immédiatement mettre en pratique l'égalité de traitement. Il est aussi possible d'utiliser la version des outils sous format Excel. (disponibles sur www.lucide-contre-toutes-les-discriminations.org)

COMMENT EST STRUCTURÉ LE MODE D'EMPLOI LUCIDE :

CHAQUE CHAPITRE DU MODE D'EMPLOI
LUCIDE CORRESPOND À UNE ÉTAPE ET EST
ORGANISÉ EN 2 PARTIES

POUR AGIR

Dans cette rubrique, vous trouverez l'essentiel des raisons et moyens d'assurer le principe de non-discrimination.

POUR ALLER PLUS LOIN

Dans cette rubrique, vous trouverez des informations pour approfondir vos connaissances et des exercices pratiques pour renforcer votre maîtrise des outils.



comme **Pourquoi**

Cette icône vous signale les objectifs d'une méthode, d'un outil.



comme **Enjeux**



comme **Check-list**



comme **Méthode**



comme **Outil**



comme **Le Saviez-vous ?**



comme **Expérience**

Cette icône vous propose de tester votre connaissance ou d'expérimenter un outil.



comme **Juridique**

Cette icône vous signale les points de Droit à connaître.



comme **Truc & Astuces**

Cette icône vous donne des conseils pratiques.



comme **Stéréotypes**

Cette icône vous alerte sur les stéréotypes courant et leurs conséquences possibles.

TOUT AU LONG DU DOCUMENT,
CES ICÔNES VOUS GUIDERONT
DANS VOTRE LECTURE.

UNE GESTION
DES RH
NON DISCRIMINATOIRE
ET EN FAVEUR
DE LA DIVERSITÉ

i n t r o d u c t i o n

POUR AGIR



POURQUOI AGIR EN FAVEUR DE LA NON DISCRIMINATION ET DE LA DIVERSITÉ ?

DE NOMBREUSES RAISONS NOUS INCITENT À AGIR EN FAVEUR DE LA NON-DISCRIMINATION :

- ▶ S'ouvrir à de nouveaux marchés
- ▶ S'assurer de recruter « les bon profils »
- ▶ Recruter de la main-d'oeuvre parmi un éventail plus large de travailleurs-euses et la maintenir plus longtemps en poste
- ▶ Consolider sa réputation et sa position d'entrepreneuse socialement responsable dans la communauté locale
- ▶ Améliorer sa capacité de création et d'innovation
- ▶ Effectuer d'importantes économies de coûts d'emploi et de formation
- ▶ Etre en conformité avec la Loi



ENJEUX

- ✓ Rester compétitif/ve
- ✓ Anticiper et faire face à la pénurie de compétence
- ✓ Attirer de nouveaux profils
- ✓ Réduire son turn-over



CHECK-LIST : QUE DOIS-JE FAIRE POUR RÉUSSIR ?

- Me munir d'outils RH (recrutement, entretien annuel) qui s'appuient sur une approche compétence
- Communiquer auprès des salarié-e-s sur mon engagement en matière de non discrimination et de diversité
- Me doter d'indicateurs de mesure fiables et pratiques
- Repérer et neutraliser les stéréotypes et préjugés qui pourraient m'influencer
- Connaître le cadre légal
- Intégrer l'égalité de traitement dans mes procédures de recrutement et de gestion des carrières



MÉTHODE : UNE APPROCHE DE GESTION DES EMPLOIS PAR LES COMPÉTENCES

Une approche de gestion des emplois par les compétences est une approche pragmatique et transposable, quel que soit l'emploi.

ELLE VOUS PERMET DE :

Clarifier le « Qui fait quoi » ?

Doter l'entreprise d'un outil qui permette de répartir les activités de manière exhaustive

Optimiser les recrutements

Apprécier précisément la manière dont les emplois sont tenus

Elaborer facilement les plans de développement des compétences

Gérer vos Ressources Humaines sans discrimination

QU'EST CE QU'UNE COMPÉTENCE ?

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE COMPÉTENCE :

La compétence est portée par une personne : une approche par les compétences est tournée vers l'individu. La compétence se mesure par des résultats : elle permet de se centrer sur le résultat produit du/de la collaborateur-trice. Elle réduit les risques de subjectivité dans l'appréciation de la performance individuelle. La compétence s'inscrit dans un contexte donné : un-e candidat-e peut être très performant-e dans une entreprise et moins dans une autre, même si le poste est identique.

.....
EXEMPLE : un-e trieur-euse de courrier à la Poste développe des compétences différentes de celui/ celle qui travaille chez TNT express.
.....

La compétence se perd et se développe : une compétence, si elle n'est pas mise en œuvre, peut se perdre dans le temps. A contrario, une compétence se développe par l'expérience.

.....
EXEMPLE : Les militaires ont très vite compris cela. Lors de missions de sous-marinières, l'équipage répète de nombreux exercices de sécurité, afin de se préparer à toute éventualité.
.....

UNE DÉFINITION DE LA COMPÉTENCE :

Une compétence est un ensemble organisé et finalisé de connaissances, de savoir-faire et de raisonnements mobilisés dans un contexte donné en fonction d'un but, d'un problème à résoudre. La compétence se crée, se développe et s'évalue à partir de situations professionnelles.

La compétence ne se voit pas, seules les productions de la compétence sont observables : ce sont les activités, les résultats obtenus.

COMMENT IDENTIFIER UNE COMPÉTENCE ?

POUR IDENTIFIER UNE COMPÉTENCE, IL EST NÉCESSAIRE DE DISTINGUER :

- 1. Les savoirs** : ensemble de connaissances acquises par la formation initiale ou dans le cadre d'une expérience professionnelle (ex : les langues). C'est une sorte de boîte à outils.
- 2. Les savoir-faire** : ensemble d'activités et de tâches acquises dans le cadre d'une expérience professionnelle (ex : utilisation de Word) .
- 3. Les comportements professionnels**

POUR ALLER PLUS LOIN ...

EVALUEZ VOTRE PROPRE RISQUE :

Avoir des pratiques discriminatoires dans votre recrutement vous expose à des poursuites juridiques.

En fonction des propositions suivantes, positionnez votre niveau d'accord ou de désaccord sur une échelle de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (pas du tout d'accord).

PROPOSITION 1

« Je n'ai pas de risque car il est très difficile de prouver que j'ai discriminé en tant qu'employeur-euse. »

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PROPOSITION 2

« Mon risque est faible car cela concerne plutôt les grands groupes. »

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PROPOSITION 3

« J'ai un employé qui est noir et j'ai féminisé mes emplois. Donc, j'ai la preuve que je ne discrimine pas. »

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PROPOSITION 4

« Quoi qu'il arrive, les sanctions auxquelles je m'expose sont minimales. »

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANALYSONS VOS RÉPONSES :

PROPOSITION 1

Si vous vous situez entre 1 et 4, vous avez sous-évalué votre risque.

POURQUOI ?

En matière de discrimination, c'est à l'entreprise de prouver qu'elle n'a pas discriminé et tous les documents deviennent des pièces de Droit. L'Inspection du travail peut se faire communiquer l'ensemble de ces documents. Leur présentation peut être exigée au civil et au pénal.

PROPOSITION 2

Si vous vous situez entre 1 et 4, vous avez sous-évalué votre risque.

POURQUOI ?

Les politiques de lutte contre les discriminations concernent les grands groupes comme les PME. Pour preuve le cas d'un artisan-charcutier de l'Oise qui avait comparu devant le tribunal de Compiègne pour discrimination à l'embauche le 7 décembre 2006. Il a été condamné à deux mois de prison avec sursis, 500 euros d'amende, 4 000 euros de dommages-intérêts au profit du jeune français musulman qui l'accusait de discrimination, et à un euro de dommages-intérêts au profit de SOS Racisme.

PROPOSITION 3

Si vous vous situez entre 1 et 4, vous avez sous-évalué votre risque.

POURQUOI ?

Savez-vous que depuis le 16 novembre 2001, il est interdit de prendre en compte 18 critères ?

- Age ● Sexe ● Orientation sexuelle ● Mœurs
- Origine ● Appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race ● Patronyme ● Handicap
- Apparence physique ● Etat de santé ● Caractéristiques génétiques ● Etat de grossesse ● Activités syndicales ou mutualistes ● Opinions politiques
- Convictions religieuses ● Situation de famille.

PROPOSITION 4

Si vous vous situez entre 1 et 4, vous avez sous-évalué votre risque.

POURQUOI ?

 LES PEINES ENCOURUES SONT :

Par les personnes physiques

- ▶▶ 3 ans de prison et 45 000 euros d'amende (articles 225-2 et 225-4 du code pénal)
- ▶▶ 5 ans et 75 000 euros d'amende lorsque le refus d'accès ou de fourniture d'un bien ou d'un service a été commis dans un lieu accueillant du public.
- ▶▶ peines complémentaires éventuelles (interdiction du droit d'éligibilité pour 5 ans, affichage et diffusion de la décision...)

Par les personnes morales (à l'exception de l'Etat)

- ▶▶ 225 000 euros d'amende
- ▶▶ 375 000 euros en cas de refus discriminatoire de fournir un bien ou un service dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès
- ▶▶ peines complémentaires également prévues (placement sous surveillance judiciaire, interdiction d'exercice de l'activité professionnelle)...

RÉÉVALUEZ VOTRE RISQUE :

Et si vous aviez plus de risques à ne pas agir que de risques à agir ?

Parfois, le-la chef d'entreprise éprouve le sentiment qu'il /elle prend tous les risques et qu'il-elle perd une part de sa liberté de recruter. Mais cette obligation a aussi ses avantages. Elle permet de se concentrer sur les éléments essentiels : la compétence, la qualité du travail, le service au client...

LA PÉNURIE DE COMPÉTENCES

C'est également une motivation à agir. Quand on éprouve des difficultés à recruter, pourquoi se priver de compétences en écartant des candidat-e-s sur des critères subjectifs ? Certaines entreprises se trouvent dans cette situation paradoxale : elles ne peuvent plus répondre à la demande de leur client par manque de personnel mais refusent de recruter en considérant par exemple l'âge, l'apparence physique, le genre ou l'origine des candidat-e-s. A force, ces entreprises sont connues pour leurs pratiques discriminatoires et les candidat-e-s ne postulent plus... Un cercle se met en place qu'il faut briser pour retrouver la performance.

S'OUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS.

Toutes les PME veulent produire de la richesse. Savez-vous que de nombreuses études montrent qu'une entreprise faite d'hommes et de femmes, de jeunes et de seniors, de personnes de différentes cultures développe des qualités d'adaptation et de réactivité très importante. Quand une équipe dépasse ses différences pour se mettre au service de son client, elle est plus à même d'entendre ses besoins. En travaillant avec l'autre, on développe des savoirs-faire car l'autre, c'est aussi le client !

RÉDUIRE LES RISQUES D'ÉCHEC :

Mettre en place des outils, des méthodes de recrutement peut vous sembler une perte de temps. Cependant, quel est le coût d'un recrutement manqué ? Faites le calcul :

Coût d'une annonce presse ou Internet

+

*Temps passé à : Rédiger une annonce
+ Présélectionner des candidat-e-s
+ Mener un entretien d'embauche*

x

Votre salaire chargé

+

Temps passé à l'intégration du/de la salarié-e

x

Votre salaire chargé + le salaire chargé du/de la salarié-e

+

Coût lié à la perte de productivité

= ?

ANALYSER SON BESOIN

é t a p e 1

P POURQUOI UNE ANALYSE DE POSTE ?

« Pour trouver, il faut d'abord savoir ce que l'on cherche ».

L'ANALYSE DE POSTE PERMET DE :

- ▶ Définir / Redéfinir les missions et tâches à accomplir par le-la titulaire du poste
- ▶ Définir les compétences clés pour le poste proposé
- ▶ Trier efficacement les candidatures à partir de critères objectifs de compétence
- ▶ Préparer sa grille d'entretien
- ▶ Suivre plus facilement l'intégration du/de la candidat-e dans l'entreprise
- ▶ Permettre de présenter le poste

E ENJEUX :

Analyser le poste à pourvoir présente plusieurs enjeux :

- ✓ Tracer les compétences nécessaires à la tenue de l'emploi
- ✓ Ouvrir ses recrutements à d'autres profils, donc pallier la pénurie de compétences
- ✓ Respecter le cadre légal

g CHECK-LIST : QUE DOIS JE FAIRE POUR RÉUSSIR UNE ANALYSE DE POSTE ?

- Distinguer la réalité actualisée du poste à pourvoir de la façon dont il était tenu jusque-là
- M'appuyer sur une approche compétence
- N'intégrer que des critères objectifs dans ma définition de poste
- Dissocier ce que le-la candidat-e doit savoir faire d'emblée de ce qu'il-elle peut apprendre en poste
- Pour chaque critère compétence, répondre à la question suivante : Quel est le rapport avec la tenue du poste ?

Pour définir un poste, il faut tout d'abord rassembler les informations générales (affectation, statut, type de contrat, etc...) et identifier les principales missions relevant du poste (sa raison d'être). ANALYSE de POSTE - ETAPE 1.1.

Il s'agit ensuite d'analyser de façon plus approfondie le contenu du poste pour identifier les compétences nécessaires à sa tenue. ANALYSE de POSTE - ETAPE 1.2.

Vous allez lister les savoirs (connaissances), les savoirs-faire (activités et tâches) et les comportements professionnels attendus et nécessaires à l'emploi.

POUR UTILISER L'OUTIL, IL FAUT PROCÉDER EN 5 TEMPS.

1. LISTER LES ACTIVITÉS ET LES
CONNAISSANCES
(NE PAS CHERCHER À CLASSER)

- ▶ partir du poste de travail existant et lister les « faire » réalisés
- ▶ questionnez-vous ou questionnez le-la titulaire de l'emploi par « que faites-vous dans votre poste ? A quoi ça sert ? », dans un ordre chronologique (la journée, puis la semaine et le mois pour ne pas oublier des activités plus épisodiques)

ACTIVITE

Verbe d'action

+

Complément d'objet

Exemple : Gérer les réclamations clients (1)
Couler une chape de béton (2)



CONNAISSANCE

Connaissance théorique

Exemple : Electricité

Connaissance opérationnelle

Exemple : connaissance de la machine X22

- ▶ Au fur et à mesure du repérage des activités, lister les connaissances nécessaires : « que faut-il connaître, savoir pour réaliser les activités ? ».

.....
EXEMPLE d'activités que vous pouvez trouver sur le site de l'ANPE grâce à l'outil ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois http://www.anpe.fr/espace_employeur/services/services_pour/preparez_vos_recrutements_9158.html) :

Compétences techniques de base :

- ▶ *Préparer, malaxer, pétrir les pâtes*
- ▶ *Façonner les pâtes*
- ▶ *Mettre en oeuvre et surveiller le processus de fermentation*
- ▶ *Cuire*
- ▶ *Nettoyer et entretenir les équipements et les locaux*

Compétences associées :

Assurer la maintenance courante des matériels et équipements automatisés ou mécanisés

.....

2. CLASSER LES ACTIVITÉS ET LES CONNAISSANCES ASSOCIÉES.

Pour les activités : les regrouper éventuellement autour de thématiques homogènes (5-6 par emploi).

3. DÉFINIR LES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS EN PARTANT DES ACTIVITÉS ET TÂCHES ET FAIRE LE LIEN PAR UN SYSTÈME DE CODIFICATION.

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

Les comportements professionnels en lien avec la tenue de l'emploi.

Exemple : Respecter les règles de sécurité (2)

4. REPORTER LES SAVOIRS (CONNAISSANCE), SAVOIRS-FAIRE (ACTIVITÉS ET/OU TÂCHES) ET COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS DANS L'OUTIL « ETAPE 1.2 - ANALYSE DE POSTE »

5. HIÉRARCHISER LES COMPÉTENCES DITES INDISPENSABLES ET SECONDAIRES À LA TENUE DU POSTE À L'AIDE DE L'OUTIL « ETAPE 1.2 - ANALYSE DE POSTE ».

Pour cela, toutes les compétences dites indispensables pour le poste sont pondérées d'un coefficient de 2 et les compétences dites secondaires sont pondérées d'un coefficient de 1.

L'OUTIL

POUR STRUCTURER VOTRE TRAVAIL D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES, NOUS PROPOSONS L'OUTIL SUIVANT :

ETAPE 1.1 - ANALYSE DE POSTE

Intitulé du poste :
Raison sociale :
Affectation (service et responsable):
Statut du/de la titulaire du poste :

PRINCIPALES MISSIONS *(Indiquer en quelques mots la raison d'être ou la finalité)*

Mission 1 :

Objectif(s)

Mission 2 :

Objectif(s)

Mission 3 :

Objectif(s)

CONDITIONS D'EMPLOI

CONDITIONS D'EMBAUCHE

TYPE DE CONTRAT :

DURÉE DU TRAVAIL :

NOMBRE DE COLLABORATEURS-TRICES :

RÉMUNÉRATION :

LIEU DE TRAVAIL :

CONTRAINTES DU POSTE

HORAIRES :

CONTRAINTES SPÉCIFIQUES

(port de charge lourde, station debout ...)

DÉPLACEMENTS :

POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION :

TYPES DE FORMATIONS

EXPERIENCE SOUHAITEE

ETAPE 1.1 – ANALYSE DE POSTE

ETAPE 1.1 - AN

Intitulé du poste :
Raison sociale :
Affectation (service et responsable):
Statut du/de la titulaire du poste :

Intitulé du poste

Raison sociale

Affectation (service et responsable) :
fonction du/de la responsable du/de la futur-e salarié-e et service dans lequel il-elle sera affecté-e.

Statut du/de la titulaire du poste :
employé-e, cadre...

PRINCIPALES MISSIONS *(Indiquer en quelques mots)*

Mission 1 :

Objectif(s)

MISSION = RAISON D'ÊTRE DU POSTE

La personne est payée pour quoi faire ?

Mission 1 : *Indiquer en quelques mots la raison d'être ou la finalité, les missions ou objectifs du poste (ex : sa contribution à la performance de l'entreprise OU d'ordre stratégique OU d'ordre économique)*

Mission 2 : ...

CONDITIONS D'EMPLOI

CONDITIONS D'EMBAUCHE

TYPE DE CONTRAT :

DURÉE DU TRAVAIL :

RÉMUNÉRATION :

LIEU DE TRAVAIL :

CONTRAINTES DU POSTE

HORAIRES :

CONTRAINTES SPÉCIFIQUES

(port de charge lourde, station...)

CONDITIONS D'EMPLOI

Conditions d'embauche :

exemple : Type de contrat, durée du travail, rémunération, lieu de travail

Contraintes du poste :

exemple : horaires, déplacements, contraintes spécifiques...

Possibilités d'évolution du-de la titulaire du poste

TYPES DE FORMATIONS

EXPERIENCE SOUHAITEE

FORMATION

EXPERIENCE

ETAPE 1.2 - ANALYSE DE POSTE

COMPÉTENCES REQUISES

SAVOIR (connaissances théoriques ou opérationnelles)	coéf 1 à 2 *
SAVOIR FAIRE (Activité = verbe d'action + résultat produit)	coéf 1 à 2 *
COMPORTEMENT PROFESSIONNEL (Accomplissement de la tâche ou de l'activité)	coéf 1 à 2 *

* 1 = compétence secondaire 2= compétence indispensable

Une fois votre analyse de poste formalisée, il est nécessaire de **hiérarchiser les compétences** indispensables et secondaires avant de définir vos pré-requis pour la tenue de l'emploi. Pour cela, nous vous proposons de **définir sur une échelle de 1 à 2 le degré d'importance d'une compétence** en fonction de la tenue de l'emploi :

- 1 = Compétence secondaire, il est possible de l'acquérir une fois en poste.
- 2 = Compétence indispensable, le-la collaborateur-trice doit être opérationnel-le le jour de sa prise de poste.

Cette classification vous permettra dans un second temps de pondérer les compétences validées des candidats lors de l'entretien en appliquant un coefficient multiplicateur de 1 ou de 2.

Afin de promouvoir la diversité des profils, il est donc nécessaire de revoir les compétences-clés minimum à la tenue de l'emploi. Ainsi, vous constaterez que certains critères de compétence ne sont pas indispensables, ce qui permettra d'ouvrir votre champ de recrutement.

ETAPE 1.2 – ANALYSE DE POSTE COMPETENCES REQUISES

COMPÉTENCES

SAVOIR (connaissances théoriques ou opérationnelles)

SAVOIR

CONNAISSANCES requises ?

« Que faut-il connaître ou savoir pour réaliser les activités ? »

SAVOIR FAIRE (Activité = verbe d'action + résultat produit)

SAVOIR FAIRE

Faire des catégories comme : vendre, gérer...

- QUE VA FAIRE LA PERSONNE et à quoi ça sert ?
 - « Décrivez-moi une journée complète, et quelle activité prend le plus de temps ? » - « et sur la semaine ? »
 - « et sur le mois (= activités épisodiques) ? »
- COMMENT ça se décline (=tâches concrètes) ?

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL (Accomplissement de la t

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

= Identifier les comportements attendus en lien avec chaque activité ?

EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE UTILISANT LA MÉTHODE DES EMPLOIS PAR LES COMPÉTENCES :

ETAPE 1.1 - ANALYSE DE POSTE

Intitulé du poste : *Boucher/bouchère*
Raison sociale : *La boucherie Rouennaise*
Affectation (service et responsable) : *Rattaché-e au gérant*
Statut du/de la titulaire du poste : *Employé-e*

- Mission 1 :** - Assure la vente au comptoir des marchandises relevant de sa spécialité à une clientèle de particuliers.
Objectif(s) - Augmenter le chiffre d'affaire de viande bovine. - Fidéliser.
Mission 2 : - Exposer les denrées périssables en gondoles traditionnelles ou réfrigérées.

CONDITIONS D'EMPLOI

CONDITIONS D'EMBAUCHE

TYPE DE CONTRAT : <i>CDI</i>	DURÉE DU TRAVAIL : <i>Base 35 heures</i>	NOMBRE DE COLLABORATEURS-TRICES : <i>3</i>
RÉMUNÉRATION :	LIEU DE TRAVAIL :	

CONTRAINTES DU POSTE

HORAIRES :	CONTRAINTES SPÉCIFIQUES (port de charge lourde, station debout ...) : - Supporter la station debout quasi permanente. - Se soumettre à des règles d'hygiène strictes. - Supporter les odeurs liées à la manipulation de certains produits.	DÉPLACEMENTS :
-------------------	---	-----------------------

POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION :

Gérant-te

TYPES DE FORMATIONS

CRP

ETAPE 1.2 - ANALYSE DE POSTE

COMPÉTENCES REQUISES

SAVOIR (connaissances théoriques ou opérationnelles)	1 à 2 *
<i>Techniques de découpes. (1, 2, 6)</i>	
<i>Connaître les équipements mécanisés (hachoirs, cutters...). (1, 2, 6)</i>	
<i>Les temps de cuisson en fonction des pièces vendues. (5)</i>	
<i>Des recettes de préparation et d'accompagnement. (5)</i>	
<i>Connaître les différents cheptels. (4)</i>	
<i>Connaître les techniques marketing.</i>	
SAVOIR FAIRE (Activité = verbe d'action + résultat produit)	1 à 2 *
PRÉPARER DES PRODUITS CARNÉS	
<i>1 Dépiécer, désosser, parage des carcasses ou morceau de coupe de viande bovine et porcine pour les commercialiser.</i>	
<i>2 Dégraisser, dénervé et parer les viandes.</i>	
<i>3 Présenter (bardage et ficelage) et décorer l'étalage pour la vente.</i>	
VENDRE	
<i>4 Conseiller et expliquer à la clientèle la provenance des viandes.</i>	
<i>5 Conseiller la clientèle sur les temps de cuisson en fonction des produits achetés.</i>	
COMPORTEMENT PROFESSIONNEL (Accomplissement de la tâche ou de l'activité)	1 à 2 *
<i>6 Respect des règles d'hygiène et de sécurité.</i>	
<i>7 Ponctualité.</i>	
<i>8 Souriant, à l'écoute du client.</i>	

* 1 = compétence secondaire 2= compétence indispensable



LES PIÈGES À ÉVITER :

L'analyse de poste est une porte d'entrée pour éviter les phénomènes de discrimination. Sans analyse de poste, des compétences sans rapport avec la tenue du poste risquent d'être prises en compte, d'autres risquent d'être surestimées. Les compétences qui servent de critères pour l'accès à un poste ou pour l'évaluation des salariés sont alors biaisés.

EXEMPLE: La force physique a longtemps été retenue comme une compétence essentielle à l'exercice de la fonction de policier. Ce critère contrariait le recrutement de femmes. Une analyse de poste actualisée révèle que le règlement des conflits est effectivement une activité centrale du poste mais qu'elle nécessite davantage le recours à des capacités de négociation qu'à la contrainte physique. A la lumière de cette analyse, le poids excessif de la force physique dans le recrutement apparaît être à l'origine d'une discrimination à l'égard des femmes en même temps qu'une limitation de la performance de l'organisation.

• A RETENIR :

Bannir les critères subjectifs (et illégaux !) dans sa définition de poste : âge, sexe, origine...

Etre précis-e sur les activités et tâches à accomplir pour le poste.

Les stéréotypes nous jouent des tours en raison d'un processus connu sous le nom de généralisation. Généraliser consiste à tirer des conclusions générales à partir d'une expérience unique ou d'un événement particulier. Les deux situations présentées ci-dessous illustrent comment la généralisation peut altérer notre jugement.

DU PARTICULIER AU GÉNÉRAL :

Fait : *La dernière fois que j'ai embauché une femme sur ce poste, je n'ai eu que des difficultés.*

Généralisation : *Les femmes ne sont pas faites pour ce poste.*

Comportement discriminatoire : *Je ne recrute que des hommes pour ce poste.*

DU GÉNÉRAL AU PARTICULIER :

Fait : *Le-la candidat-e habite dans une cité.*

Généralisation : *Ceux qui vivent en cité ne respectent pas les règles.*

Préjugé : *Ce-tte candidat-e va me poser des difficultés.*

Comportement discriminatoire : *Le-la candidat-e n'est pas capable de respecter les règles de l'entreprise. Donc je l'exclus de ma sélection.*

RÉDIGER UNE OFFRE

é t a p e 2

POUR AGIR



POURQUOI RÉDIGER UNE ANNONCE PAR LES COMPÉTENCES ?

- ▶ Pour attirer le maximum de candidatures.
- ▶ Pour préciser ce que vous attendez d'un ou d'une futur-e employé-e.
- ▶ Pour prohiber les critères discriminatoires.



ENJEUX :

- ✓ Attirer le plus de candidat-e-s.
- ✓ Renforcer votre image de marque sur le bassin d'emploi.
- ✓ Donner à tous-toutes les candidat-e-s compétent-e-s le désir de postuler pour le poste.



CHECK-LIST : QUE DOIS JE FAIRE POUR RÉDIGER UNE OFFRE ?

SUR LE FOND :

- Éviter de cumuler les critères de présélection comme : le-la candidat-e doit justifier d'une expérience de 2 ans + un BEP + connaître le secteur du BTP + connaissance des PME + savoir-faire.
- Ouvrir votre sélection par : le-la candidat-e doit justifier d'un BEP ou de 2 ans d'expérience, la connaissance du secteur BTP et des PME est un plus + les savoirs-faire.
- Utiliser les activités et tâches décrites lors de votre analyse de poste ;
- Mettre en évidence les avantages du poste et les conditions matérielles (rémunération, lieu de travail, horaires...);
- Ne pas oublier vos coordonnées complètes !

SUR LA FORME :

- Vérifier l'orthographe : faites relire votre annonce par une autre personne pour être sûr-e de ne laisser aucune erreur.
- Vérifier la mise en page (majuscules, paragraphes) : la forme de votre texte doit attirer le-a candidat-e.

Vous pouvez, sur certains sites, mettre en évidence les mots-clés qui permettront aux candidat-e-s de trouver votre annonce.

Vérifier qu'aucun critère discriminatoire n'est mentionné dans votre annonce.

VOICI DONC LES 10 ÉLÉMENTS À BANNIR DE VOS OFFRES D'EMPLOI :

- **Un âge minimum.** Il est interdit de préciser un âge requis pour entrer en poste.
- **Une limite d'âge.** De même, la loi interdit les offres mentionnant un âge maximum. Attention aux formules type : « Recherche un commercial âgé de 25 à 35 ans... ».
- **Les dispositions sexistes.** Vous ne pouvez pas indiquer que vous désirez recruter un homme ou une femme. Il est ainsi interdit de rechercher « une » réceptionniste ou « une » assistante.
- **Les mentions discriminatoires.** Ne faites aucune mention à l'origine ethnique, aux opinions politiques ou aux convictions religieuses des candidat-e-s (voir liste p.10).
- **La situation familiale.** Les termes « célibataire » ou « sans enfant » ne doivent pas se trouver dans une offre d'emploi.
- **L'absence de date.** Toute offre d'emploi doit comporter une date de diffusion.
- **Les descriptions en langue étrangère.** Une exception est permise : si le poste à pourvoir est dans un pays étranger. Les intitulés de poste doivent être aussi en français sauf si le nom anglais est d'usage, comme pour « barman ».
- **L'absence du nom de l'employeur-euse.** Une exception est faite pour les offres anonymes. Par contre, le média, c'est-à-dire le site emploi ou le journal, doit obligatoirement avoir le nom de la société qui recrute. Un cabinet de recrutement qui publie une offre anonyme devrait aussi toujours confier au support le nom de son client-e.
- **Les mentions fausses.** Toutes les données dans l'offre doivent être vérifiables sans exception.
- **Les informations n'ayant pas un lien direct avec l'emploi.** Ne recherchez pas un-une candidat-e posséd-



MÉTHODE :

Une annonce doit comporter au minimum 6 rubriques :

- 1- L'intitulé du poste : Il doit être précis, correspondre aux compétences recherchées, toujours féminisé ou suivi de H/F (homme/femme).
- 2- Le type de contrat et sa durée pour un CDD, CDI, CTT...
- 3- La présentation de l'entreprise : décrire votre secteur d'activité, votre taille, votre positionnement sur le marché.
- 4- La présentation du poste : décrire les activités, mettre en valeur les compétences recherchées : formations, connaissances, compétences techniques et comportementales. Se reporter à l'analyse du poste (étape 1).
- 5- Les conditions de travail : préciser le temps de travail, les horaires, le salaire.
- 6- Les modalités de réponse : envoyer un CV, lettre de motivation, préciser l'adresse de réception.

L'OUTIL

ETAPE 2 - OFFRE D'EMPLOI

ENTREPRISE	
INTITULÉ DU POSTE	H / F
TYPE DE CONTRAT ET DURÉE	
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	
PRÉSENTATION DU POSTE	
Mission(s)	
Activité(s)	
Comportement professionnel	
PROFIL	
Formation	
Expérience	
CONDITIONS DE TRAVAIL	
Horaire	
Lieu de travail	
Salaire	
MODALITÉ DE RÉPONSE	



LE SAVIEZ VOUS ?

D'après l'Observatoire des discriminations, 17 % des offres d'emploi publiées en France sont illégales. Par exemple, il est très fréquent que les offres énoncent des critères d'âge.

Respectez le cadre légal : attention aux discriminations (règles relatives à la rédaction de l'offre d'emploi) : Depuis la loi du 18 janvier 2005 (Loi de cohésion sociale) ayant supprimé le monopole public de placement des salariés, les offres d'emploi ne doivent plus être obligatoirement communiquées à l'ANPE locale. Les offres d'emploi peuvent désormais être communiquées directement au public par tout moyen de communication, notamment la presse et internet (art. L 331-4 CT). Toute offre d'emploi publiée ou diffusée doit être datée.

La loi est très précise. Le code pénal, dans ses articles 225-1 à 225-4 et le code du travail dans ses articles L1132-1 CT et L311-4 CT, indiquent clairement ce qu'il est interdit de mentionner dans le texte d'une offre d'emploi.



CHASSEZ LES ERREURS

Dans l'annonce suivante il y a 8 erreurs, à vous de les retrouver :

AGENT IMMOBILIER

L'entreprise « **BLANCLOGIS** » recrute un commercial immobilier.

« Nous recherchons un candidat disponible pour un contrat de longue durée. Pour cela, vous devez être expérimenté et mature (+ 35 ans), doué d'un excellent relationnel et d'une bonne présentation, afin d'assurer la vente au particulier de biens immobiliers. Merci d'envoyer votre CV + Photo à l'adresse suivante... »

RÉPONSE :

Attention à féminiser vos emplois

AGENT IMMOBILIER

L'entreprise « **BLANCLOGIS** » recrute un commercial immobilier.

L'âge est un critère prohibé.

« Nous recherchons un candidat disponible pour un **contrat de longue durée**. Pour cela, vous devez être expérimenté et mature (+ 35 ans), doué d'un **excellent relationnel** et d'une **bonne présentation**, afin d'assurer la vente au particulier de biens immobiliers. Merci d'envoyer votre CV + **Photo** à l'adresse suivante... »

Préciser le type de contrat.

Attention aux critères subjectifs...

Exiger une photo n'est pas prohibé par la loi. Cependant, elle peut influencer votre choix.

Forme : Attention à l'orthographe. Attention à la mise en page.

EXEMPLE D'ANNONCE NON DISCRIMINATOIRE :

AGENT IMMOBILIER H/F EXPÉRIMENTÉ/E.

L'entreprise « Logetoutlemonde », leader sur la région Haute-Normandie, recrute en CDI un-e agent-e de biens immobiliers pour son agence en développement à Rouen.

Vous aurez pour mission de développer le chiffre d'affaire de l'agence de Rouen. Votre rôle sera le suivant :

- Rechercher et estimer des biens immobiliers
- Assurer la promotion commerciale de ses biens
- Accompagner les clients sur site
- Suivre administrativement et financièrement les affaires jusqu'à leur conclusion.

De formation Bac +2 (BTS action commerciale, négociation immobilier) ou ayant une expérience professionnelle dans le secteur de l'immobilier de 2 ans.

Autonome et d'un excellent relationnel, vous appréciez les challenges commerciaux.

Horaires : base 35 heures

Salaire : 1 600 € Brut mensuel + commission

Merci de nous faire parvenir par mail votre CV à l'adresse suivante : candidatures@logetoutlemonde.fr

PRÉSELECTIONNER DES CANDIDAT-E-S

é t a p e 3

POUR AGIR

P POURQUOI UNE PRÉSÉLECTION DE CV ?

- ▶ Trier les CV en fonction de critères objectifs
- ▶ Identifier les candidat-e-s potentiel-le-s pour un entretien de recrutement.
- ▶ Être en conformité avec le cadre légal.
- ▶ Garder une trace des CV sélectionnés ou non.

E ENJEUX :

- ✓ Se centrer sur les critères compétences.
- ✓ S'ouvrir à de nouveaux profils.

ε CHECK-LIST : QUE DOIS-JE FAIRE POUR OPTIMISER MA PRÉSÉLECTION ?

1. Reprendre les compétences-clés que vous avez préalablement définies lors de l'analyse de poste.
2. Utiliser un outil de positionnement des CV.
3. Ajuster vos critères de présélection (ni trop larges, ni trop imprécis) pour les adapter au bassin de l'emploi.
4. Masquer les informations sur le-la candidat-e du type : âge, nom, prénom, age, lieu d'habitation, photo.

m MÉTHODE :

Pour optimiser votre présélection, nous vous proposons d'utiliser la méthode des « trois piles ».

Pour cela, vous devez vous servir du tableau d'analyse des CV. Il vous permet d'effectuer un classement en fonction du nombre de critères « compétence » des candidat-e-s.

Après analyse des scores, il vous suffit de hiérarchiser les CV.

« CV++ » pour ceux qui conviennent.

« CV+ » pour ceux qui sont plus ou moins ciblés. Ces candidatures seront reprises si les entretiens des candidats du tas « CV++ » n'aboutissent pas à une embauche.

« CV- » pour ceux qui ne correspondent pas au profil recherché.

L'outil de positionnement des CV se construit à partir de l'analyse de poste et des compétences attendues.

1. Construire un tableau à double entrée
2. Positionnez en colonne les compétences requises et leurs coefficients en vous référant au profil de poste. En ligne, placez les CV.
3. Positionnez les candidat-e-s en fonction des compétences et pré-requis du poste.
4. Calculez un score pour chaque candidat-e en appliquant le coefficient.
5. Utilisez la méthode des 3 piles en déterminant les scores.

ETAPE 3 - TRI DES CV

POSTE DE : Secrétaire de direction (H/F)

COMPÉTENCES ET PRÉ REQUIS	Coef 1 ou 2	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6
SAVOIR (connaissances)							
Maîtrise du logiciel word	2	XX		XX	XX	XX	
Anglais lu parlé	1		X			X	X
SAVOIR FAIRE (activités / tâches)							
Préparer et organiser des réunions	2	XX	XX		XX	XX	
Planifier et organiser les déplacements	1	X		X		X	X
Taper les courriers	2	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Formation							
Niveau BTS	1					X	X
Expérience							
ou 2 ans d'expérience	1	X				X	X
TOTAL	10	8	5	5	6	10	6

POUR ALLER PLUS LOIN ...

J&F ANONYMER LES CV POUR PLUS D'EFFICACITÉ

Quand on analyse des CV sans se doter d'un outil de positionnement, on peut – même involontairement – être influencé-e par des critères sans rapport avec le poste : âge, apparence physique, genre... La dimension subjective prend le pas sur les critères objectifs. Coupler l'outil de positionnement avec l'anonymisation des CV multiplie vos chances de recruter sur les compétences.

Vous pouvez plier la partie haute des CV afin de l'anonymiser.

JU TRACER SA PRÉSÉLECTION

Ne pas tracer sa présélection de CV ou ne pas garder de traces des CV retenus ou écartés vous expose juridiquement. De plus, si les candidats aux entretiens de recrutement ne correspondent pas à vos attentes, en traçant votre procédure, vous pouvez repêcher les candidat-e-s en +/- pour un entretien de recrutement. Enfin, si un-e candidat-e non retenu-e estime être discriminé-e, vous pouvez justifier votre choix grâce à l'outil d'analyse des CV.

SA LE SAVIEZ VOUS ?

L'Observatoire des discriminations a mené une enquête testing auprès de plusieurs candidat-e-s aux compétences identiques répondant à une offre d'emploi. Les résultats montrent que si vous êtes blanc, habitant dans les beaux quartiers, âgé de 30-35 ans et beau : vous êtes le candidat idéal !

Alors que le candidat de référence obtient 100 réponses positives, les candidat-e-s à l'apparence disgracieuse n'en obtiennent que 71, les femmes 63, les candidat-e-s avec une reconnaissance Travailleur Handicapé (TH), les candidat-e-s avec un patronyme à consonance maghrébine 36, et les candidat-e-s âgés de 48 à 50 ans 32.

J&F LA PRÉQUALIFICATION TÉLÉPHONIQUE.

La préqualification téléphonique est une étape facultative du recrutement, cependant elle reste une bonne pratique. Elle permet de valider avec le-la candidat-e certaines informations qui pourraient être rédhibitoires (compétences indispensables). Cela vous fait gagner du temps avant de convoquer un-e candidat-e à l'entretien.

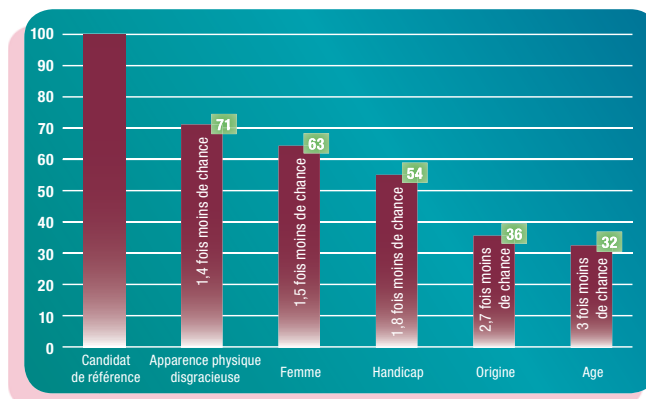
Conditions de réussite d'une préqualification téléphonique.

Elle doit :

- Valider les pré-requis identifiés lors de la phase de présélection ;
- Valider les prétentions salariales, sa disponibilité, le moyen par lequel il/elle a postulé...
- Valider l'intérêt pour votre société et le poste ;
- S'appuyer sur des critères compétence et non discriminatoires (l'accent au téléphone).

Si vous souhaitez intégrer cette étape dans le processus de recrutement, il vous suffit de vous appuyer sur les informations contenues dans l'outil « **ETAPE 1.1 - ANALYSE DE POSTE** » partie grisée.

Cela vous permettra de vérifier avec le-la candidat-e si les missions proposées lui correspondent, ainsi que les conditions d'emploi.



Source : Observatoire des discriminations (2006).

MENER UN ENTRETIEN

é t a p e 4

POUR AGIR



POURQUOI UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT STRUCTURÉ ?

- ▶ Pour comparer les compétences des candidat-e-s entre eux-elles et faire votre choix.
- ▶ Pour identifier et valider les compétences des candidat-e-s.
- ▶ Pour tracer vos recrutements et respecter le cadre légal.
- ▶ Pour garantir une égalité de traitement entre tous-toutes les candidat-e-s.



ENJEUX :

- ✓ **Garantir l'égalité de traitement à chaque étape du process de recrutement**
 - L'accueil du/de la candidat-e.
 - L'évaluation des compétences.
 - L'évaluation de la motivation.
 - La présentation du poste.
 - La conclusion de l'entretien.



CHECK-LIST :

Préparer matériellement son entretien :

- Bloquer un espace de temps suffisant.
- Organiser les sièges de 3/4 et non «face à face».
- Eviter le rempart du bureau.
- Prévenir le cas échéant ses collaborateurs-trices pour ne pas être interrompu-e.
- Utiliser une trame de questions qui s'appuie sur l'analyse de poste.
- Utiliser une grille d'entretien.
- Préparer les documents que vous souhaitez remettre aux candidat-e-s sur l'entreprise.

Accueillir le-la candidat-e :

- ▶ Aller chercher le-la candidat-e avec une attitude positive.
- ▶ Se présenter : nom, prénom, fonction. Présenter l'objectif de l'entretien, la durée, la structure.

EXEMPLE TYPE D'INTRODUCTION À UN ENTRETIEN :

« Bonjour, je me présente, je suis Madame COMPÉTENCE, je suis la gérante de la société DIVERSITY. L'objectif de cet entretien, dans un premier temps, est de valider vos compétences. Pour cela, nous aborderons ensemble vos connaissances, vos savoirs-faire et vos comportements professionnels. Dans un second temps, nous évaluerons votre motivation pour le poste de ..., ainsi que vos attentes. Enfin, je vous présenterai le poste et répondrai à vos questions. Qu'en pensez-vous ? »



METHODE :

Recruter en respectant l'égalité de traitement nécessite d'avoir une méthode qui permette de comparer la performance des candidat-e-s entre eux/elles suite à l'entretien. La méthode la plus fiable est celle **des entretiens dits structurés**.

Les conditions de réussite d'un entretien structuré :

- ▶ Construire les questions de votre entretien sur les compétences identifiées lors de votre analyse de poste.
- ▶ Se doter d'une trame de questions.
- ▶ Poser exactement les mêmes questions à chaque candidat-e.
- ▶ Poser des questions exclusivement sur les comportements, les savoirs-faire passés dans un contexte professionnel, sur la connaissance du poste.
- ▶ Se doter d'une grille d'entretien.

Coter chaque réponse durant l'entretien à l'aide d'échelle pour chaque question.

LES 2 TEMPS DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Le-la recruteur-euse a tendance à confondre la phase d'identification des compétences avec celle de la validation. **L'identification des compétences** permet de lister les savoirs-faire d'un-e candidat-e par la description des activités qu'il-elle est amené-e à faire. **La validation** va nous permettre de rechercher les éléments factuels, la preuve de son savoir faire.

.....
Exemple : Un candidat peut affirmer qu'il sait monter un mur de béton (identification). Cependant, vous ne savez pas comment il s'y prend (validation).
.....

LA PREMIÈRE MOITIÉ DU CHEMIN

1. L'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES

SAVOIR : Quelles sont les connaissances du/de la candidat-e ? Cette étape a pour but de repérer le niveau de connaissance que le-la candidat-e possède en lien avec la tenue du poste. Vous devez chercher tous les types de connaissances nécessaires (Diplôme, langue, connaissance des règles d'hygiène et de sécurité).

EXEMPLES DE QUESTIONS TYPES :

- Quelles connaissances avez-vous de ...?
- Avez-vous suivi des stages, des cours du soir ? Lesquels ? Dans quel but ?
- Quels sont vos diplômes ?
- Cf. Formations, langues, informatique sur le CV
- Quels sont les logiciels que vous connaissez ?
- Quel niveau avez-vous en anglais ?
- Quels sont les équipements de sécurité nécessaires sur un chantier ?

SAVOIR-FAIRE : Que sait faire le-la candidat-e ? Cette étape a pour objectif de repérer les activités et les tâches que le-la candidat-e a effectuées dans ses différents emplois ou stages précédents. Dans quels contextes, environnements de travail et avec quel type de matériel ?

EXEMPLES DE QUESTIONS TYPES :

- Décrivez-moi une journée type, une semaine type, un mois type.
- Sur quel type de poste et dans quelle entreprise ?
- Quand ? Avec qui ?
- Quel type de matériel utilisez-vous ?
- Quel était l'environnement de travail ?

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL :

Quel est le comportement du-de la candidat-e dans un contexte professionnel ?

EXEMPLES DE QUESTIONS TYPES :

- Pour vous, qu'est ce que un-e bon-ne professionnel-le de...
- Comment vos collaborateurs-trices vous décriraient-ils ?
- Votre ancien-ne responsable, vous le-la décririez comment ?
- Quelles sont les qualités professionnelles que vous avez développées dans vos précédents emplois ?
- Racontez-moi la dernière fois où vous avez fait preuve de (telle qualité) dans votre emploi.

LA SECONDE MOITIÉ DU CHEMIN

2. LA VALIDATION D'UNE COMPÉTENCE

La validation d'une compétence est l'étape la plus importante de l'entretien de recrutement. Mais elle est aussi la plus complexe. L'objectif de cette étape est d'obtenir des preuves pour chaque information donnée par le-la candidat-e.

LES QUESTIONS TYPES

POUR VALIDER UNE COMPÉTENCE :

SAVOIR (connaissance...)

- Avez-vous la photocopie de votre diplôme ?
- Quels sont les logiciels que vous utilisez ?
- A quelle fréquence ?
- Décrivez-moi une application sur Word ?

SAVOIR-FAIRE (activités, tâches)

- Comment vous y prenez-vous pour couler le béton ?
- Décrivez-moi comment vous vous y prenez pour découper un filet ?
- A quelle fréquence étiez-vous amené-e à faire telle tâche ?
- Combien de pièces réalisiez-vous par jour ?
- Quel résultat avez-vous obtenu en Chiffre d'Affaire ?
- Aviez-vous des primes de rendement ?

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL :

Pour valider un comportement professionnel, nous vous proposons d'utiliser ce type de questions :

- Décrivez-moi la dernière fois où vous avez fait preuve de ... ?
- Qu'avez-vous obtenu comme résultat ?

A TITRE D'EXEMPLE, NOUS VOUS PROPOSONS DES QUESTIONS TYPES EN FONCTION DES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS ATTENDUS :

Ponctualité :

- La dernière fois que vous êtes arrivé-e en retard, comment avez-vous géré la situation ?
- Sur un mois, combien de fois arrivez-vous en retard ?
- Selon vous, à partir de combien de temps êtes-vous en retard ?
- Selon vous, à partir de combien de temps êtes-vous très en retard ?

Ténacité :

- Racontez-moi la dernière situation professionnelle où vous avez été obligé-e d'abandonner ?
- Racontez-moi la dernière fois où vous avez été confronté-e à une difficulté / un obstacle en situation professionnelle. Qu'avez-vous fait ? Comment avez-vous réagi ? Qu'avez-vous ressenti ?
- Comment réagissez-vous lorsque / Racontez-moi la dernière situation... où vous avez été confronté-e à une situation que vous n'arrivez pas à résoudre ?
- Dans vos expériences professionnelles, quelles ont été les activités les plus difficiles à réaliser pour vous ? Comment avez-vous agi ?

Rapport à la hiérarchie :

- Décrivez-moi le rapport que vous aviez avec votre responsable.
- Qu'attendez-vous de votre supérieur-e hiérarchique ?
- Selon vous, qu'est-ce qu'un-une supérieur-e ne doit/ne devrait pas faire ?
- Comment se passent vos relations avec la hiérarchie ? Donnez-moi des exemples.
- Racontez-moi la meilleure relation que vous avez eue avec un-une supérieur-e hiérarchique. Selon vous, qu'est-ce qui a fait que cette relation s'est bien passée ?

- Racontez-moi la pire expérience que vous avez eue avec un-une supérieur-e hiérarchique. Selon vous, qu'est-ce qui a fait que cette relation s'est mal passée ?
- Le feedback que nous recevons de nos responsables n'est pas toujours positif. Racontez-moi la dernière fois que vous avez reçu un feedback négatif. Comment avez-vous réagi ?
- Parlez-moi d'un projet ou d'une tâche que vous avez effectuée alors que les directives changeaient sans cesse. Qu'avez-vous fait ?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez reçu des instructions avec lesquelles vous étiez en désaccord. Comment avez-vous réagi ?

Relations avec les collaborateurs-trices :

- Avec quels types de personnes aimez-vous/ aimeriez-vous le mieux travailler ? Pour quelles raisons ?
- Avec quel type de personne ne pouvez-vous/ne pourriez-vous pas travailler ? Pourquoi ?
- Racontez-moi la dernière fois où vous avez dû travailler avec une personne dont le parcours ou la culture était complètement différent du vôtre ? Comment cela s'est-il passé ?

Motivation :

- C'est quoi l'entreprise idéale pour vous ?
- À salaire égal, entre deux entreprises, quelle sera votre motivation ?
- Où vous voyez-vous dans trois ans ?
- Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?
- Quel serait votre environnement idéal de travail ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous faire dire que vous avez réussi votre vie professionnelle ?
- Êtes-vous satisfait/e de votre parcours professionnel ? De votre situation actuelle ? Sinon, qu'attendez-vous de plus ?
- Quel domaine vous attire le plus ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui vous attire dans ce poste ? Dans cette situation ?
- Parlez-moi d'une situation professionnelle dans laquelle vous avez rencontré beaucoup de défis. Quelle a été votre satisfaction ? Pourquoi ?
- Parlez-moi d'une tâche que vous avez dû accomplir et qui ne présentait aucun défi. Quelle a été votre satisfaction ? Pourquoi ?

L'OUTIL



LA GRILLE DE QUESTIONS :

La méthode des entretiens structurés est basée sur un protocole de questions.

Chaque candidat-e qui postule à un même poste doit se voir poser les mêmes questions.

Pour cela, vous allez construire votre grille de questions qui s'appuie sur votre analyse de poste.

- La 1^{re} étape consiste à indiquer dans le tableau les questions qui permettront **d'identifier** les compétences recherchées.
- La 2^e étape vise à repérer les questions à poser pour **valider** les compétences requises pour le poste.

Exemple de grille de questions pour un poste de commercial, p 38.

LA GRILLE DE RÉPONSES :

La grille des réponses est utilisée pendant les entretiens, et s'articule avec la grille de questions.

Vous trouverez une échelle de cotation de 1 à 5 pour chaque compétence évaluée. En fonction des éléments que le-la candidat-e vous transmet, il vous suffit de coter le niveau de performance.

Pour chaque compétence évaluée, vous pourrez leur attribuer un coefficient multiplicateur en fonction de leur degré d'importance (1=compétence secondaire ; 2= compétence indispensable).

Cette cotation vous permettra de motiver votre choix lors de l'étape de décision.

ETAPE 4.1 - GRILLE DE QUESTIONS

COMPÉTENCES REQUISES

Questions pour identifier un savoir	Questions pour valider un savoir
Quel diplôme avez-vous ?	Obtenir un justificatif
Quelles techniques d'entretien connaissez-vous ?	Décrivez-les ?
Quels sont les logiciels informatiques que vous utilisez ? A quelle fréquence ?	A quelle fréquence utilisez-vous ces logiciels... ? Décrivez-moi une application sous Word ?
Quel diplôme avez-vous ?	Obtenir un justificatif
Questions pour identifier un savoir faire	Questions pour valider un savoir faire
Décrivez-moi une journée type en commercial ?	Donnez-moi exemple récent où vous avez été amené-e à faire ...
Quelle est la part de la prospection dans votre activité commerciale ? Quel type de prospection (téléphonique, courrier, terrain) pratiquez-vous ? Comment déterminez-vous les cibles de prospection ? Comment vous y prenez-vous pour prospecter un marché ?	Donnez des exemples ? Quel était votre taux de réussite ? Quel est le pourcentage de vos rendez-vous qui se traduisent par une vente ou un aboutissement positif ?
Quels étaient vos objectifs pour l'année dernière ?	Quels ont été vos résultats ? Quelles actions avez-vous mises en œuvre pour les atteindre ? Comment vous situez-vous par rapport à vos collaborateurs.
Comment préparez-vous un rendez-vous commercial ? Comment menez-vous l'entretien ?	Décrivez moi une situation vécue ?
Comment cernez-vous le besoin de votre interlocuteur ?	Donnez-moi un exemple ?
Quels sont vos arguments de vente lors de la négociation ?	Décrivez-moi une situation ?
Comment vous assurez-vous de la satisfaction de votre client ?	Décrivez-moi une situation ? Quel était votre taux de satisfaction client ?
Quelle connaissance aviez-vous de votre marché et de votre concurrent ?	Comment obtenez-vous ces informations ?
Identifier un comportement professionnel	Valider un comportement professionnel
Comment réagissez-vous face à l'échec ?	
Racontez-moi la dernière fois où vous avez été confronté-e à une difficulté/un obstacle en situation professionnelle.	Qu'avez-vous fait ? Comment avez-vous réagi ?
Dans un contexte de tension, comment avez-vous réussi à convaincre un client de continuer à travailler avec vous ?	Donnez moi un exemple ?
Quels sont les contextes de négociation les plus difficiles que vous ayez rencontrés ?	Comment avez-vous géré ces situations ? Décrivez-moi une situation récente ?
Quelles sont les situations de vente les plus difficiles à gérer pour vous ? Pourquoi ?	Comment avez-vous géré ces situations ? Décrivez-moi une situation récente ?
Décrivez-moi la dernière fois où vous avez été amené-e à traiter une réclamation ?	Comment avez-vous géré la situation ?
Identifier la motivation	
C'est quoi l'entreprise idéale pour vous ?	
Quel serait votre environnement idéal de travail ?	
A salaire égal, entre deux entreprises, qu'est ce qui va vous motiver ?	
Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?	
Quel domaine vous attire le plus ? Pourquoi ?	
Parlez-moi d'une situation professionnelle dans laquelle vous avez rencontré beaucoup de défis. Quelle a été votre satisfaction ? Pourquoi ?	
Quelles sont vos prétentions salariales ?	

ETAPE 4.2 - GRILLE DE RÉPONSES

DATE DE L'ENTRETIEN :

CANDIDAT-E N° :

COMPÉTENCES ACQUISES

SAVOIR (réponse factuelle du-de la candidat-e) : il-elle sait, il-elle connaît.	Cotation des réponses		
	1 à 5	Coéf. 1 ou 2	Total
Connaissances :			
Diplômes :			
Formations, langues, informatique :			
SAVOIR FAIRE (réponse factuelle du-de la candidat-e) : il-elle sait faire.	Cotation des réponses		
Liste des activités d'une journée type			
Une fois que le ou la candidat-e s'est exprimé-e sur ces activités et tâches, vous devez obtenir des éléments factuels pour les valider. Pour cela, utilisez les questions suivantes :			
Où :			
Quand :			
Avec qui :			
Le type de matériel utilisé :			
L'environnement de travail :			
Comment s'y est-il pris pour accomplir une tâche :			
A quelle fréquence :			
COMPORTEMENT PROFESSIONNEL (réponse factuelle du-de la candidat-e) : il-elle met en oeuvre tel comportement professionnel pour accomplir tel type de tâche ou d'activité.	Cotation des réponses		
Comportements professionnels pour accomplir ces tâches : Exemples :			
Racontez-moi la dernière fois où vous avez fait preuve de...			
MOTIVATION Il-elle attend de l'entreprise..., il-elle préfère travailler dans un environnement...	Cotation des réponses		
Objectifs et projets professionnels :			
Environnement de travail :			
Poste idéal / l'entreprise idéale :			



LE SAVIEZ VOUS ?

Notre comportement d'accueil peut influencer la performance du-de la candidat-e en entretien :

D'après l'étude Carl WORD, si nous avons des attitudes non verbales négatives lors d'un entretien, cela influence la performance même du-de la candidat-e. Si je reçois un-e candidat-e et que je préjuge qu'il/elle a peu de chance de convenir pour le poste, je peux influencer de manière inconsciente sur son comportement. Il/elle tendra à adopter une attitude d'échec pour correspondre à l'idée que je m'en fais.



TRUC ET ASTUCES LES QUESTIONS À ÉVITER

► Eviter de poser des questions fermées.

Une question fermée commence toujours par un verbe. On y répond par oui ou par non.

Exemple :

• Êtes-vous motivé-e par le poste ?

Le danger de ce type de question est qu'il pousse le candidat à vous donner la réponse que vous attendez.

► Eviter de poser des questions qui invitent le-la candidat-e à se projeter dans une situation qu'il-elle n'a pas vécue.

Exemple :

• Si vous êtes amené-e à traiter une réclamation client, comment vous y prenez vous ?

Ce type de question est peu efficace, le/la candidat-e peut ne jamais avoir vécu ce type de situation. Il/elle vous donnera son avis et celui-ci correspond à ce que vous attendez. Vous aurez alors tendance à valider la compétence. Or, saura-t-il/elle la mettre en oeuvre demain ?

► Eviter de poser des questions vagues.

Exemple :

*• Quel est votre parcours professionnel ?
• Parlez-moi de vous.
• Que savez-vous faire ?*

- Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?*
- Quels sont vos principales qualités et vos principaux défauts ?*
- Parlez-moi de votre formation ?*
- Qu'est-ce qui vous motive pour avancer dans la vie ?*
- Supportez-vous bien le stress ?*
- Pour vous, qu'est-ce que le bonheur ?*

Ces questions ont peu d'utilité car elles sont trop floues. Elles ne permettent pas au-à la recruteur-euse d'obtenir des éléments objectifs basés sur des faits.



QUE DIT LA LOI ?

► Ne pas poser les questions prohibées :

Selon l'article L1132-1 du Code du travail, les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au-à la candidat-e à un emploi ou à un-une salarié-e, ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé et avec l'évaluation des aptitudes professionnelles.

Sont interdites toutes les questions relatives à l'origine du/de la candidat-e, à son appartenance à une ethnie, une race, une nation, au genre, aux préférences sexuelles, aux mœurs, aux opinions politiques, appartenance ou activités syndicales ou mutualistes, aux convictions religieuses, à l'état de santé ou au handicap (c'est au médecin du travail d'indiquer une inaptitude), à la vie privée, à la situation familiale, à une situation de grossesse, à l'exercice du droit de grève.

Exemple :

Les questions religieuses :

Êtes-vous catholique, musulman ?

Les questions patrimoniales :

Êtes-vous propriétaire de votre logement ?

Les questions sur la santé :

Êtes-vous en bonne santé ?

Les questions sur l'appartenance politique ou syndicale :

Appartenez-vous à un parti ? Êtes-vous membre d'un syndicat, d'une association ?

Les questions sur la vie familiale :

Êtes-vous marié-e, avez-vous des enfants, comptez-vous avoir des enfants ?

Les questions sur les activités extraprofessionnelles :

Quel journal lisez-vous ? (cela peut donner une indication des idées politiques du candidat, ce qui peut constituer un critère de discrimination).



LE RECRUTEMENT C'EST DU FEELING !

Des méthodes de recrutement plus ou moins valides coexistent sur le marché. Pourtant, des données sont aujourd'hui disponibles pour juger objectivement la validité des différents outils de recrutement.

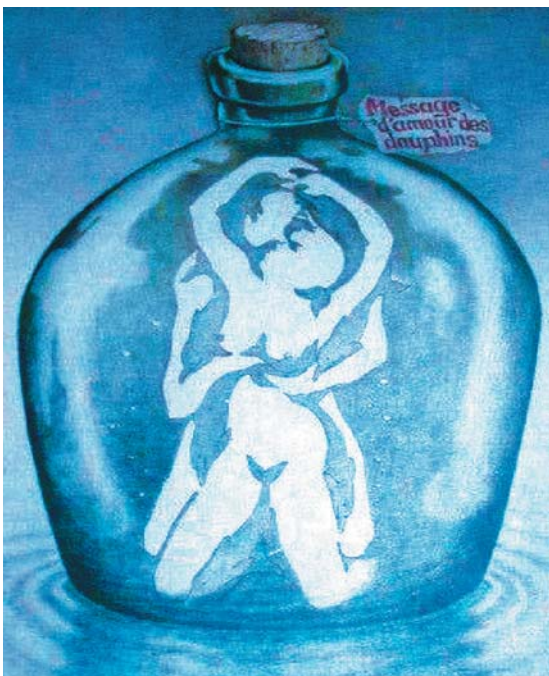
Illustration: L'entretien est l'outil de recrutement le plus fréquemment utilisé dans les organisations. La forme courante de l'entretien, non structuré ou faiblement structuré, génère des situations très différentes d'un candidat à l'autre et ne peut donc garantir l'égalité de traitement. Cette faiblesse laisse la place à des formes de discrimination directe (ex : le recruteur peut choisir d'orienter son entretien sur les aspects les plus négatifs d'une candidature afin de la défavoriser) ou indirecte (un recruteur n'interroge pas une candidate sur sa maîtrise de l'informatique, parce que cette maîtrise est peu associée au stéréotype des femmes et n'explore donc pas un champ possible de ses compétences).



CROIRE EN NOS STÉRÉOTYPES :

Recruter c'est être à l'écoute de ses propres représentations :

Que voyez-vous ? Notez dans le cadre à gauche tout ce que vous évoque ce dessin, de manière spontanée.



NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANALYSE DES RÉPONSES PAGE SUIVANTE →

Résultat : Ce dessin a été présenté lors d'une expérience auprès d'enfants de 7 à 10 ans. La réponse spontanée la plus fréquente est qu'ils voient des dauphins !

Quelle conclusion, pouvons nous en tirer ?

Il existe souvent plusieurs aspects ou plusieurs interprétations de la réalité.

Notre culture, notre éducation, notre identité professionnelle... nous conduisent à privilégier spontanément l'un des aspects de cette réalité.

Quels sont les phénomènes qui peuvent troubler notre jugement lors d'un entretien de recrutement ?

- L'effet de halo : On appelle « effet de halo », la tendance selon laquelle le jugement du recruteur à propos d'une seule caractéristique du/de la candidat-e, influe très fortement sur l'impression globale.

Exemple :

Le candidat a un air efféminé, il est sans doute homosexuel. Je ne sais pas comment mes équipes vont réagir.

Les stéréotypes relatifs à la tenue vestimentaire sont également des facteurs qui peuvent entraîner des effets de halo.

- La sympathie : on surévalue les candidat-e-s que l'on trouve sympathiques.
- La similarité : on surévalue les candidat-e-s qui ont des traits communs avec nous ou des réseaux communs, par le physique, les études, la carrière, les attitudes.

Les stéréotypes que nous avons entendus:

Le recruteur qui pense que déstabiliser un candidat permet d'évaluer sa capacité à gérer une situation de stress.

« *Un bel homme, car je sais qu'il vendra davantage.* »

« *Un asiatique sera excellent pour produire mes petites pièces.* »

« *Un noir en commercial, cela peut faire peur au client.* »

« *Je regarde toujours la voiture du candidat, cela me permet de savoir qui il est.* »

« *Avoir plus de 45 ans, c'est bien si on recherche un emploi dans l'immobilier, car cela rassure le client.* »

« *J'ai décidé de féminiser mes postes, par contre il me faut des femmes à l'apparence disgracieuse pour éviter de déstabiliser mon entreprise.* »

« *Les candidat-e-s mentent de nos jours, il est nécessaire de les piéger pour vraiment les connaître.* »

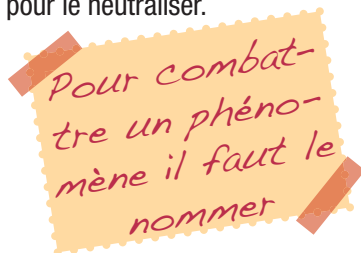


COMMENT NEUTRALISER SES STÉRÉOTYPES ?

- 1- La première étape est de prendre conscience de nos stéréotypes pour diminuer l'effet qu'ils ont sur nous.

La technique du post it :

Avant chaque entretien, prenez un post it sur lequel vous inscrivez le stéréotype que vous avez sur le candidat et ce pour le neutraliser.



- 2- Utiliser une trame de question qui s'appuie sur l'analyse de poste.

- 3- Être attentif-ve à ses attitudes non verbales.

A ne pas faire : se tenir les épaules en retrait, ne pas regarder dans les yeux le-la candidat-e...



LES ERREURS CLASSIQUES DU-DE LA RECRUTEUR-EUSE :

Le-la bavard-e : Parler trop est pour le-la recruteur-euse un moyen de contrôler la situation, de diminuer son anxiété, de dominer le-la candidat-e ou au contraire d'éviter de le questionner par crainte d'un contact trop direct. Une proportion idéale : 80% de parole pour le-la candidat-e, 20% de parole pour le/la recruteur-euse.

Le-la paresseux-euse : Il/elle pose des questions sur les domaines qu'il/elle maîtrise le mieux afin de se faciliter le travail de recrutement.

Le-la recruteur-teuse « Pictionary » : Il-elle a tendance à faire deviner au-à la candidat-e la réponse qui fera bonne impression. Le-la recruteur-euse pose des questions uniquement fermées, ce qui ne permet pas au-à la candidat-e de s'exprimer.

Le/la zappeur-euse : Il-elle passe trop vite des faits aux conclusions.



QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION ?

La motivation est souvent "fourre tout". Cela peut engendrer des discriminations directes et indirectes.

Quelques idées reçues sur la motivation :

La motivation ne peut être validée de façon absolue : On ne naît pas "motivé". On n'est pas motivé de façon générale. On est MOTIVÉ PAR/POUR quelque chose DANS UN CONTEXTE SPECIFIQUE.

La motivation est changeante dans le temps :

On ne peut qu'approcher la motivation d'un-e candidat-e à un instant **T** et se fixer des temps et des moyens de revalider et contrôler régulièrement l'évolution des paramètres qui déterminent la motivation.

La motivation est individuelle :

On ne peut évaluer la motivation d'un-e candidat-e en fonction de ses propres critères de motivation. Un même élément peut être un facteur de motivation pour un individu et ne pas être motivant pour un autre.

EXEMPLE : Travailler dans une PME où prévalent des relations professionnelles de proximité est pour certains-es candidats-es un élément motivant pour intégrer un poste. Pour d'autres, ce sera une difficulté à surmonter

COMMENT ÉVALUER LA MOTIVATION ?

- Se centrer sur les préférences professionnelles du-e candidat-e.
- Le questionner sur ses attentes et ses préférences en termes de poste de travail, de type d'activité, de rythme, de type d'encadrement, de fonctionnement de travail d'équipe...
- Évaluer ses capacités en fonction des exigences du poste (contrôles de référence, entretiens d'évaluation, mises en situation...).

PRENDRE UNE DÉCISION

é t a p e 5

POUR AGIR

P POURQUOI UNE GRILLE DE DÉCISION ?

- ▶ *Comparer la performance des candidat-e-s sur une base objectivée.*
- ▶ *Tracer vos recrutements.*
- ▶ *Finaliser un recrutement objectif.*

ε ENJEUX :

La grille de décision est un outil qui vous donnera l'historique de votre recrutement. Elle aura un intérêt en cas de contrôle de l'inspection du travail et constitue une pièce de Droit. Elle vous permettra de répondre au-à la candidat-e qui souhaiterait connaître le motif d'un non-recrutement.

g CHECK-LIST : PRÉPARER MATÉRIELLEMENT SON ENTRETIEN :

- Se munir de la grille de décision.
- Se munir de la grille d'entretien.

m MÉTHODE :

Pour utiliser la grille de décision, il vous suffit de positionner le nombre de compétences validées de chaque candidat-e.

L'OUTIL

ETAPE 5 - GRILLE DE DÉCISION

Poste :		Date :		
N° du-de la Candidat-e-s	Nombre de points	Rang	Commentaires	Décision

TRAITER LES RÉPONSES

é t a p e 6

POUR AGIR



POURQUOI UN TRAITEMENT DES RÉPONSES ?

- ▶ Pour répondre à tous/tes les candidat-e-s qui ont postulé (quelle que soit l'issue du recrutement) et adapter la réponse en fonction du process.
- ▶ Pour éviter le « sentiment de discrimination » de certain-e-s demandeurs-euses d'emploi. Une absence de réponse peut être interprétée comme une discrimination.
- ▶ Pour valoriser l'image de votre société.

NOM DE LA SOCIÉTÉ

Adresse

*« Titre » Prénom NOM
Adresse*

Lieu, le

Objet : Réponse à candidature au poste de

« TITRE »,

Suite à notre entretien du ..., nous sommes au regret de vous informer que votre candidature n'a pas été retenue. Malgré vos compétences et vos qualités professionnelles, d'autres candidats possédaient un profil plus proche de celui requis pour le poste à pourvoir.

En vous souhaitant de trouver rapidement une opportunité qui corresponde à vos attentes, nous vous prions d'agréer, « Titre », l'expression de nos salutations distinguées.

Signature

NOM DE LA SOCIÉTÉ

Adresse

*« Titre » Prénom NOM
Adresse*

Lieu, le

Objet : Réponse à candidature au poste de

« TITRE »,

Suite à notre entretien, nous avons le plaisir de vous informer que votre candidature a été retenue. Nous vous remercions de nous tenir informés de votre disponibilité ou de tout changement de situation en nous contactant au ...

Restant à votre entière disposition pour toute demande d'information, nous vous prions d'agréer, « Titre », l'expression de nos salutations distinguées.

Signature

MODE D'EMPLOI

LES OUTILS 

ETAPE 1.1 - ANALYSE DE POSTE

Intitulé du poste :

Raison sociale :

Affectation (service et responsable):

Statut du/de la titulaire du poste :

PRINCIPALES MISSIONS

Mission 1 :

Objectif(s)

Mission 2 :

Objectif(s)

Mission 3 :

Objectif(s)

CONDITIONS D'EMPLOI

CONDITIONS D'EMBAUCHE

TYPE DE CONTRAT :

DURÉE DU TRAVAIL :

NOMBRE DE COLLABORATEURS-TRICES :

RÉMUNÉRATION :

LIEU DE TRAVAIL :

CONTRAINTES DU POSTE

HORAIRES :

CONTRAINTES SPÉCIFIQUES

DÉPLACEMENTS :

POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION :

TYPES DE FORMATIONS

EXPERIENCE SOUHAITEE

ETAPE 1.2 - ANALYSE DE POSTE

COMPÉTENCES REQUISES

SAVOIR (connaissances théoriques ou opérationnelles)

coéf 1 à 2 *

SAVOIR FAIRE (Activité = verbe d'action + résultat produit)

coéf 1 à 2 *

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL (Accomplissement de la tâche ou de l'activité)

coéf 1 à 2 *

* 1 = compétence secondaire 2= compétence indispensable

POUR UTILISER CET OUTIL, RÉFÉREZ VOUS
AU "MODE D'EMPLOI LUCIDE" ETAPE 1.2 - ANALYSE DE POSTE P.18

ETAPE 2 - OFFRE D'EMPLOI

ENTREPRISE

INTITULÉ DU POSTE

H / F

TYPE DE CONTRAT ET DURÉE

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

PRÉSENTATION DU POSTE

Mission(s)

Activité(s)

Comportement professionnel

PROFIL

Formation

Expérience

CONDITIONS DE TRAVAIL

Horaire

Lieu de travail

Salaire

MODALITÉ DE RÉPONSE



POUR UTILISER CET OUTIL, RÉFÉREZ VOUS
AU "MODE D'EMPLOI LUCIDE" ETAPE 2 - OFFRE D'EMPLOI P.25

OFFRE
D'EMPLOI

ETAPE 3 - TRI DES CV

POSTE DE :

COMPÉTENCES ET PRÉ REQUIS	Coef	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6
SAVOIR (connaissances)							
SAVOIR FAIRE (activités / tâches)							
FORMATION							
EXPÉRIENCE							
TOTAL							

POUR UTILISER CET OUTIL, RÉFÉREZ VOUS
AU "MODE D'EMPLOI LUCIDE" ETAPE 3 - TRI DES CV P.30

ETAPE 5 - GRILLE DE DÉCISION

Poste :

Date :

N° du-de la Candidat-e-s	Nombre de points	Rang	Commentaires	Décision

POUR UTILISER CET OUTIL, RÉFÉREZ VOUS
AU "MODE D'EMPLOI LUCIDE" ETAPE 5 - GRILLE DÉCISION P.46

ETAPE 4.1 - GRILLE DE QUESTIONS

COMPÉTENCES REQUISES

Questions pour identifier un savoir

Questions pour valider un savoir

Questions pour identifier un savoir faire

Questions pour valider un savoir faire

Identifier un comportement professionnel

Valider un comportement professionnel

Identifier la motivation

ETAPE 4.2 - GRILLE DE RÉPONSES

DATE DE L'ENTRETIEN :

CANDIDAT-E N° :

COMPÉTENCES AQUISES

SAVOIR	Cotation des réponses		
	1 à 5	Coéf. 1 ou 2	Total
SAVOIR FAIRE	Cotation des réponses		
	1 à 5	Coéf. 1 ou 2	Total
COMPORTEMENT PROFESSIONNEL	Cotation des réponses		
	1 à 5	Coéf. 1 ou 2	Total
MOTIVATION	Cotation des réponses		
	1 à 5	Coéf. 1 ou 2	Total

WWW.LUCIDE-CONTRE-TOUTES-LES-DISCRIMINATIONS.ORG



LE PROJET LUCIDE

Le projet LUCIDE porte sur tous les types de discriminations (voir les 18 critères de l'article 225-1 du Code Pénal) et sur l'ensemble des actes, pratiques, procédures et processus qui entraînent, directement ou indirectement, des discriminations dans la vie quotidienne. Le projet comporte six champs d'action correspondant à six domaines clés: l'emploi, l'éducation, la formation, la santé, le logement, et la communication. Au-delà des actions de sensibilisation auprès des professionnelles, le projet vise à promouvoir l'adoption de pratiques et procédures non discriminantes à partir de recherche-actions expérimentales menées en coopération avec des partenaires de terrain.

LE VOLET LUCIDE EMPLOI

Le volet LUCIDE Emploi vise à accompagner les PME de moins de 50 salarié-e-s dans l'adoption de pratiques non discriminantes en matière de recrutement (de l'analyse du besoin à la prise de décision) et en matière de gestion des carrières (évaluation, formation, salaires, GPEC) afin de permettre une prise de conscience des PME des diverses formes de discriminations et des enjeux de la lutte contre les discriminations au sein des entreprises. L'enjeu est d'élaborer et d'expérimenter de nouveaux outils permettant d'optimiser la gestion des Ressources Humaines et de minimiser les risques discriminatoires dans les pratiques de GRH.

ASSOCIATION RÉGIONALE DES MISSIONS LOCALES DE HAUTE NORMANDIE

27 RUE DE SOTTEVILLE BP 51053

76 172 ROUEN CEDEX 1

02 90 87 00 42-43

