



CONCOURS 2010
PROMOTION
DE L'ETHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY - CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES

« Mention
Régionale »
District 1510

MENTION
Concours National
Remis le 26 mai à
l'UNESCO

L'éthique dans le monde des cabinets de recrutement



Laureline Dollfus

Présentation

Au cours de l'année passée, j'ai eu l'occasion d'effectuer un stage de six mois dans un cabinet de recrutement, que je nommerai «REBER Consultants» tout au long de mon essai par respect pour mon ancien employeur. REBER Consultants est un cabinet spécialisé dans le recrutement des cadres de la

région de Besançon reconnu pour son professionnalisme. Au sein de ce cabinet, j'ai occupé le poste de chargée de recherche. A ce titre, je recherchais les profils correspondants aux besoins des clients par approche directe et chasse, je participais aux entretiens de sélection, je rédigeais les notes de présentation des candidats et certaines annonces Internet et presse. Plus globalement, ma mission était de gérer toutes les relations avec les candidats. En revanche, je n'ai pas eu l'occasion de m'occuper de la gestion des clients. J'ai donc développé une vision du recrutement très axée sur le candidat et la façon dont il est considéré par le cabinet de recrutement. REBER Consultants est un cabinet engagé dans la lutte contre la discrimination, le respect de l'éthique dans les pratiques de recrutement. Il a rédigé une charte éthique destinée aussi bien à ses employés qu'aux clients et aux candidats. On peut donc supposer que les consultants de REBER Consultants respectent ces principes éthiques au cours de leur mission de recrutement. Pourtant, j'ai pu constater de nombreux manquements au cours de mon stage. Mon objectif est de comprendre pourquoi les cabinets de recrutement qui se disent éthiques ne respectent pas toujours leurs principes et d'apporter des pistes de réflexion pour réduire ces manquements.

Mon stage m'a fait prendre conscience que même si un cabinet de recrutement se dit respecter des pratiques éthiques, il ne le fait pas systématiquement. Les principes de non discrimination et de respect de la confidentialité du candidat ne sont pas toujours respectés. La conjoncture économique permet d'expliquer un grand nombre de ces manquements. Le consultant, par intérêt personnel, pour gagner du temps, par manque de formation et de sensibilisation, contribue aussi à entretenir des pratiques de recrutement qu'on ne peut pas considérer comme éthiques. Ainsi, intéresser, sensibiliser, interpellier d'avantage les consultants sur ces pratiques éthiques permettrait d'améliorer la considération du candidat au cours du processus de recrutement. La mise en place de la législation et de normes auxquelles pourraient adhérer les cabinets de recrutement permettrait sans doute de les engager encore plus dans cette démarche. Le travail effectué par les cabinets de recrutement pour intégrer des pratiques éthiques a déjà progressé mais il reste encore du chemin à parcourir, en particulier dans la prise en compte des aspects éthiques dans l'évaluation des consultants ou du cabinet.

Bibliographie

Le Recrutement dans tous ses états, Alain Gavand, 2001

Les emplois de demain, Lucie Robequain et Fabrice Lacombe, 2008

www.cnil.fr

www.syntec-recrutement.org

Essai

En 2000, ADECCO avait découvert qu'une de ses agences avait établi un fichier recensant les intérimaires d'origine étrangère pour répondre à la demande des clients ne souhaitant embaucher que des personnes d'origine française. Cette découverte a permis une prise de conscience sur la nécessité d'améliorer la situation du candidat lorsqu'il est en relation avec un cabinet de recrutement. Les cabinets ont alors décidé d'afficher clairement leur volonté de travailler de façon éthique.

L'éthique est définie par ARISTOTE, un philosophe grec, comme une réflexion sur les principes qui guident la vie humaine, une aptitude à la vie raisonnable, guidée par la prudence. Pour lui, cette dernière s'appuie sur des vertus éthiques. Selon Alain GAVAND, «l'éthique est une réflexion personnelle que doit avoir chaque responsable d'un cabinet de recrutement, qui va permettre de donner un sens à ses valeurs, d'induire des attitudes et des comportements particuliers et de les rendre cohérents.» Les valeurs personnelles du responsable d'un cabinet peuvent donc être transposées en valeurs professionnelles qui vont influencer sa conduite de manager et de recruteur. Les consultants doivent également approfondir leur réflexion personnelle pour que les principes éthiques soient totalement appliqués dans le cabinet.

Les principes éthiques que les cabinets se sont engagés à respecter sont divers et s'appuient sur de nombreux éléments parmi lesquels on retrouve:

- le respect du principe d'égalité des chances et de la non discrimination des candidats
- l'évaluation des candidats sur la base des compétences et comportements requis pour le poste à pourvoir.
- l'engagement de confidentialité vis-à-vis des candidats. Le cabinet ne communique aucune information confidentielle ou nominative concernant les candidats sans leur autorisation préalable.
- la maîtrise des méthodes de recrutement sérieuses et objectives.
- le suivi de l'intégration du candidat

I. Des pratiques qui ne sont pas toujours éthiques

1. La discrimination

REBER Consultants a intégré ces principes à sa charte éthique. Pourtant, j'ai pu observer certaines pratiques contraires à cette charte, sous la pression des clients ou du résultat.

L'une des méthodes de REBER Consultants pour veiller à la non discrimination est de refuser tous les contrats de mission qui obligeraient les consultants à une discrimination envers les candidats. En effet, il arrive que certains chefs d'entreprise aient une idée très précise de la personne qu'ils souhaitent, et pas uniquement sur les compétences requises pour le poste à pourvoir. Je me souviens qu'un consultant devait chercher un responsable financier pour une entreprise dans le secteur du bâtiment. Le candidat devait avoir une expérience préalable dans ce secteur d'activité et à ce type de poste. Mais pour le dirigeant de la PME, une telle personne ne pouvait être qu'un homme d'origine française, entre 35 et 40 ans. Les autres profils qu'avait pu présenter le consultant avaient tous été rejetés par le client. Le consultant a alors choisi de se conformer aux souhaits du client. On m'avait pourtant expliqué en formation que dans un tel cas, le consultant se devait de refuser la mission en raison de la discrimination qu'elle induisait. Dans le cas considéré, le consultant a continué de rechercher des candidats. Sa seule justification, avancée également par son supérieur, a été que la situation du marché du travail était telle, qu'il ne pouvait pas se permettre de sélectionner ses clients. Les clients qui poussent à la discrimination sont donc tolérables si la conjoncture n'est pas bonne !

J'ai également trouvé très intéressante la réaction de mes collègues lorsqu'ils ont été conviés à une formation sur les pratiques de lutte contre la discrimination en cabinet de recrutement. Aucun ne souhaitait y participer. C'était une «perte de temps car tout le monde sait qu'ils ne sont pas respectés! Et c'est du temps en moins consacré aux missions en cours», autrement plus rémunératrices!

2. Un historique à gérer

Les cabinets de recrutement n'ont plus le droit d'indiquer dans le dossier des candidats toute information personnelle telle que l'origine du candidat, sa couleur des yeux, son sexe... Le candidat doit être évalué pour ses compétences, jugées par rapport au poste à pourvoir. Mais à la suite de leur entretien, les candidats sont notés par les consultants. Une note globale juge leur performance au cours de l'entretien et leur potentiel en tant que candidat. Si cette note n'est pas bonne, les candidats ne seront plus contactés par les consultants, même des années après leur entretien. En effet, le dossier des candidats est accessible à tous les consultants qui travaillent sur la même base de données. Les appréciations données par le consultant qui a reçu le candidat en entretien sont accessibles à tous les consultants. Il m'est arrivé toutefois d'appeler certains de ces candidats mal notés, car leur CV me paraissant très intéressant compte tenu du profil recherché pour la mission. Le plus souvent, ces candidats m'ont demandé s'il était précisé dans leur dossier qu'aucun consultant ne devait les appeler. Ces candidats trouvaient en effet étrange d'être énormément sollicités par REBER Consultants avant leur entretien et de ne plus l'être après. La note donnée est une manière de sélectionner les candidats et d'assurer à REBER Consultants de ne présenter que de bons candidats aux clients. Pourtant, il se peut que le candidat ait acquis de nouvelles compétences et ait changé son comportement depuis son entretien. Cette note empêche le dossier du candidat d'évoluer.

3. Une candidature non spontanée

REBER Consultants garantit également à ses candidats de ne transmettre leur candidature à un client qu'après leur avoir présenté la mission et avec leur accord. Là encore, la conjoncture économique peut justifier de déroger à la règle. En effet, la situation de crise de début 2009 a entraîné un ralentissement du recrutement en général. Les entreprises qui avaient des besoins de recrutement étant peu nombreuses, les consultants proposaient aux clients des contrats de mission «au succès»: le client ne paiera le cabinet que si le candidat recruté lui a été présenté par le cabinet. (Ce type de contrat s'oppose au contrat dit «au retain», où le client verse un acompte en début de mission au cabinet et verse la fin des honoraires quand un candidat présenté par le cabinet est recruté). Dans les missions «au succès», le consultant doit montrer au client qu'il est réactif et qu'il trouve rapidement de bons candidats. Il arrive que le consultant se souvienne d'un candidat qu'il a déjà rencontré en entretien ou qu'il trouve un profil très intéressant dans la base de données. Pour ne pas perdre de temps, le CV est envoyé directement au client. Si le client est intéressé par le candidat, le consultant le contacte et essaie de le convaincre que le poste est fait pour lui. Mais que se passe-t-il pour le consultant et plus généralement pour l'image de REBER Consultants si le candidat ne souhaite pas le poste? Montrer à un client que l'on est capable de trouver de bons candidats peut-il justifier de ne pas suivre les principes éthiques que s'est fixé le cabinet?

4. Des tests tout puissants?

D'autres pratiques m'ont également interpellées. Tout d'abord, il y a celle de l'utilisation des tests de personnalité pour choisir les candidats. Nous cherchions un commercial export, bilingue allemand, idéalement de nationalité allemande, spécialisé dans le secteur de l'industrie automobile. Nous avons trouvé trois candidats: deux Allemands installés en France en recherche d'emploi et une Française parfaitement bilingue, en poste. Le consultant en charge de la mission avait été séduit par ces trois candidats suite à leur entretien et souhaitait les présenter au client. Pour conforter son choix, il a soumis aux trois candidats un test de personnalité élaboré par REBER Consultants qui mesure différentes capacités: capacité à diriger, à travailler en équipe, à présenter, à analyser, à s'organiser, à s'adapter, à entreprendre. Les résultats ont montré que les deux Allemands savaient moins «s'adapter» que la Française. Sur les autres critères, les trois candidats présentaient des résultats similaires. Le consultant a alors décidé de «recaler» les deux candidats allemands car ils n'avaient pas obtenus la note attendue

pour l'un des critères évalués, oubliant totalement les conclusions des entretiens qu'il avait pu avoir avec eux. Le consultant n'a donc présenté que la Française au client. J'ai trouvé cette pratique plutôt radicale! Selon Pierre PICHOT, cité par Alain GAVAND, un test est une «stimulation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué, par comparaison statistique, avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné soit quantitativement, soit typologiquement». Dans un certain sens, les tests normalisent donc les candidats: le candidat doit avoir telles et telles caractéristiques pour être bon, les autres n'étant guère intéressantes. Selon moi, les tests sont des manières d'éclairer certains aspects de la personnalité du candidat que l'on aurait pas eu le temps de voir en entretien et non une façon d'éliminer des candidats. De plus, les consultants qui analysent les résultats ne sont pas des psychologues. Ils se réfèrent uniquement à une grille d'explications de chaque capacité pour comprendre les résultats.

5. Les candidats: un moyen pour le consultant d'atteindre ses objectifs?

Chez REBER Consultants, les consultants doivent réaliser une dizaine d'entretiens avec des candidats en une semaine. Pour atteindre cet objectif, les consultants font venir des candidats en recherche ou à l'écoute d'opportunités sans pour autant avoir une mission à leur proposer. Cela permet aux consultants et aux candidats d'avoir un premier contact. Le consultant ayant déjà rencontré le candidat se souviendra mieux de son profil et pensera rapidement à lui si une mission se présente. La démarche est donc positive. Cependant, j'ai pu observer une dérive au système. Une candidate habitant Grenoble et venue quelques mois plus tôt à Besançon pour un entretien de prise de contact, avait été recontactée par un autre consultant pour un nouvel entretien, mais ce dernier n'avait toujours pas de poste à lui proposer. Cette dame, pensant qu'on allait lui présenter un poste, a refait le déplacement. Elle est repartie sans proposition, à ses frais, tandis que le consultant, lui, a profité de cet entretien pour atteindre le quota d'entretiens qui lui avait été fixé. En fait, j'ai eu l'impression pendant mon stage que les consultants oublient qu'ils ont face à eux des candidats qui jouent leur carrière. Ils les considèrent plutôt comme un moyen d'atteindre leurs objectifs professionnels aussi bien quantitatifs que financiers sans prêter particulièrement attention à l'intérêt du candidat et aux différents enjeux pour eux.

Je tiens à préciser que les exemples que j'ai donnés restent des exemples et ne sont pas à généraliser sur les pratiques de REBER Consultants. Je voulais montrer que même si les cabinets se disent éthiques et essaient d'agir selon les principes qu'ils se sont fixés, ils ne parviennent pas toujours à les respecter.

II. Quelques propositions pour encourager les pratiques éthiques

Je comprends tout à fait que le rôle d'un cabinet de recrutement n'est pas celui d'un service public tel que le pôle emploi, ou d'une association. Ce sont des entreprises privées soumises à la pression du résultat et qui dépendent de la conjoncture économique. Cependant, contrairement à de nombreuses entreprises, ils ne vendent pas des produits mais un service qui implique des personnes. Le client, comme pour toutes les entreprises, a une position privilégiée car il va permettre de générer le résultat attendu. L'intérêt des candidats a tendance à être considéré en dernier. Ces derniers peuvent être assimilés à des produits. Le client choisit le produit qui l'intéresse. S'il ne lui convient pas, il en choisit un nouveau. L'ancien produit est replacé dans son rayon, attendant un nouveau client. Même si cette vision est réductrice, elle montre bien que des progrès sont encore à faire quant à la valorisation et la gestion du candidat.

1. Une normalisation qui s'impose à tous

Les scandales qu'il y a pu avoir autour de la codification et de la discrimination des candidats a sans nul doute fait avancer d'un grand pas les cabinets de recrutement vers des pratiques plus éthiques. La législation mise en place par la CNIL (Commission Nationale de l'informatique et des libertés) visant à contrôler les informations renseignées sur les candidats dans les bases de données des cabinets de recrutement a permis de commencer à faire évoluer leurs pratiques. Certains cabinets ont rédigé des chartes éthiques, d'autres comme ceux membres du Syntec Recrutement ont participé à l'élaboration d'une norme (AFNOR), à laquelle n'importe quel cabinet peut souscrire, certifiant qu'ils respectent les principes éthiques du recrutement. Il est certain que les cabinets de recrutement, soucieux du respect de l'éthique, améliorent leur image, comme le soulignent Lucie ROBEQUAIN et Fabrice LACOMBE dans la citation ci-après. « Pour gagner des parts de marché, les cabinets en viennent aussi à proposer des services à haute valeur ajoutée, qui dépassent la simple mise en relation entre le candidat et son employeur. Ils s'engagent, notamment, dans la lutte contre les discriminations et pour la promotion de la diversité au sein de l'entreprise, ce qui constitue une réelle valeur ajoutée pour les clients». Ainsi, il est possible que certains cabinets aient rédigé des chartes éthiques, ou se soient engagés pour la non discrimination, uniquement pour favoriser leur notoriété. D'autres ont probablement souhaité s'engager dans cette voie par conviction. Aujourd'hui, il faudrait que les dérogations à ces pratiques éthiques se réduisent, que les consultants y soient plus sensibles et suggèrent aux clients un recrutement éthique. Ils pourraient expliquer aux clients de façon diplomatique quels seraient les bénéfices pour l'entreprise d'engager une personne différente de celle qu'ils avaient imaginée.

2. Une garantie étendue

Un système de garantie pourrait être mis en place pour permettre au client de changer gratuitement de candidat si celui proposé par le consultant (et différent des attentes du client en termes d'âge, de sexe...) ne convient pas pour le poste après une période d'essai. Cette garantie serait similaire à celle qui existe déjà pour renouveler un candidat qui n'a pas été retenu après sa période d'essai. Cette garantie permettrait peut-être de faire tomber les préjugés de certains chefs d'entreprise.

3. Un bilan annuel

Afin d'interpeller les consultants, je pense qu'il pourrait être intéressant de faire un bilan, une fois par an, sur les recrutements effectués. On pourrait regarder le nombre de candidats embauchés grâce aux consultants, étudier parmi eux, combien de jeunes et de moins jeunes, d'hommes et de femmes, des personnes d'origine étrangère ont pu être présentés aux clients, et en faire une analyse. Le but n'est pas d'instituer des quotas, mais bien de faire le point et de s'interroger sur ses pratiques de recrutement en tant que consultant.

4. Une typologie claire des missions

Comme je l'ai précisé plus haut, les cabinets de recrutement proposent deux types de contrat à leurs clients : ceux au «retain» et ceux au «succès». Pour remplir une mission au succès, les consultants ont une démarche plus quantitative que qualitative : ils envoient de nombreux CV au client pour l'intéresser. En revanche, les missions au retain supposent une démarche qualitative et non quantitative : les consultants ont une obligation de résultat et présentent leurs meilleurs candidats au client. Le candidat n'est donc pas considéré de la même façon en fonction du contrat signé. On pourrait imaginer de distinguer les cabinets en fonction de leurs méthodes de recrutement afin que le candidat sache à quel type de cabinet il confie sa candidature : un cabinet intéressé par la quantité ou par la qualité des candidats. Cette distinction pourrait aussi être intéressante pour les clients car ils sauraient quelle démarche est privilégiée par le cabinet et si celle-ci correspond à leurs attentes, à leur esprit d'entreprise.

5. Un réel partenariat avec les candidats

Il serait judicieux que les cabinets de recrutement changent leur vision des candidats. Plutôt que de les traiter comme des produits, ils devraient les traiter comme leurs clients. Je pense que cela permettrait de fidéliser encore plus leurs candidats. Ceci contribuerait à instaurer une relation de confiance entre les cabinets de recrutement et les candidats. Créer un partenariat avec eux serait probablement plus bénéfique pour REBER Consultants à long terme. Lorsque les candidats voudraient changer de carrière ou de poste, ils iraient plus naturellement aussi vers eux. Ils ne considèreraient plus les cabinets comme une possibilité pour changer de poste mais comme un acteur clé du recrutement.

De plus, il ne faut pas oublier qu'un candidat peut être amené à devenir un prospect. S'il est satisfait des prestations du cabinet qui a pris en charge sa candidature, il y a de fortes chances pour qu'il lui fasse appel si un besoin de recrutement se fait sentir dans son équipe. C'est pourquoi le cabinet n'a pas intérêt à négliger ses candidats.

6. Une formation plus poussée

Il est aussi nécessaire de former le consultant. S'il a recours aux tests au cours du processus de recrutement pour l'aider dans ses choix, il me semble normal qu'il ait une formation de base sur la psychologie. Un travail commun entre les cabinets de recrutement et des associations telles que SOS Racisme est aussi important car il permet de les engager un peu plus dans la démarche. Aujourd'hui, ce type de partenariat n'est pas très dynamique. Afin d'intéresser les consultants aux problématiques de la discrimination, SOS Racisme pourrait venir plusieurs fois dans l'année dans les cabinets de recrutement pour des actions de sensibilisation. Le but étant que les consultants se sentent plus concernés et appliquent les principes éthiques systématiquement au cours de leurs missions.

7. La responsabilité du management

Pour que les mesures proposées soient efficaces, tous les membres du cabinet de recrutement doivent adopter des pratiques éthiques, et pas uniquement les consultants. Les managers ne devraient pas accepter, par exemple, qu'un consultant travaille pour un client qui pousse à la discrimination.

La responsabilité du management pourrait être d'inclure dans l'évaluation des salariés une partie «éthique» qui pourrait représenterait un certain pourcentage de l'évaluation. On pourrait également comparer les différents cabinets du groupe sur leurs pratiques de recrutement et récompenser les meilleurs. Les changements dans les pratiques de recrutement seraient peut-être plus rapides.

En conclusion, respecter les principes éthiques reste un défi quotidien pour les cabinets de recrutement. Ils ont cependant entamé des démarches pour favoriser les recrutements égaux. Il faudrait maintenant que les comportements éthiques des consultants se systématisent, que le management intègre ces critères dans l'évaluation des consultants et de leur activité, chacun tentant de se rapprocher d'un idéal de l'éthique du recrutement, pour un respect de la dignité humaine.