

Le recrutement collaboratif la bonne méthode pour favoriser l'inclusion

Les décisions de recrutement prises à partir d'un avis unique peuvent être influencées par des biais cognitifs ou des stéréotypes, sans intention discriminatoire. Ces mécanismes interviennent dès l'analyse d'un CV ou lors d'un premier échange, et peuvent orienter l'appréciation d'un profil. Le recrutement collaboratif, qui consiste à associer plusieurs personnes au processus de sélection, est souvent présenté comme une méthode permettant de limiter ces biais. Mais cette approche favorise-t-elle réellement l'inclusion ? Cet article propose d'analyser ses avantages, ses limites et les conditions nécessaires pour en faire un levier pertinent.

Qu'est-ce que le recrutement collaboratif ?

Le recrutement collaboratif désigne une organisation du processus de recrutement dans laquelle plusieurs personnes participent à l'évaluation des candidatures. Il peut s'agir de membres des ressources humaines, de managers ou d'autres personnes impliquées dans l'activité concernée. L'objectif de cette approche est de croiser les points de vue afin que la décision ne repose pas uniquement sur une appréciation individuelle, mais sur une analyse partagée des candidatures.

Cette organisation peut intervenir à différentes étapes du recrutement, notamment lors de la présélection des candidatures, des entretiens ou de la décision finale. Elle suppose une coordination entre les personnels afin que chacun dispose des mêmes informations et d'un cadre d'évaluation commun, pour éviter des appréciations fondées sur des critères implicites ou non formalisés.

Inclusion et cadre juridique du recrutement

D'un point de vue légal, le recrutement est encadré par le principe de non-discrimination posé par l'article L.1132-1 du Code du travail¹. Ce principe interdit toute distinction fondée notamment sur l'origine, le sexe, l'âge, la situation de famille, l'orientation sexuelle, l'état de santé ou les convictions. Quelle que soit la méthode retenue, l'employeur demeure responsable du respect de ce cadre légal et doit être en mesure de justifier ses décisions par des critères objectifs et liés au poste. La participation de plusieurs intervenant-es ne modifie pas cette responsabilité, qui reste juridiquement attachée à l'employeur.

Pourquoi un recrutement fondé sur un avis unique peut freiner l'inclusion ?

Dans la pratique, lorsqu'un recrutement repose sur une seule personne, l'évaluation peut être influencée par des biais inconscients. Les biais de similarité, l'effet de halo ou les attentes implicites liées à un parcours ou à une expérience peuvent orienter la décision. Il est important de souligner que ces mécanismes ne traduisent pas nécessairement une

volonté discriminatoire, mais ils peuvent produire des effets d'exclusion et limiter la diversité des profils recrutés.

En effet, ces biais peuvent notamment conduire à privilégier des parcours perçus comme familiers ou conformes à des normes implicites, au détriment de compétences pourtant adaptées au poste. Leur impact est plus fort lorsqu'aucun autre regard ne vient questionner l'évaluation initiale.

En quoi le recrutement collaboratif peut favoriser l'inclusion ?

Associer plusieurs personnes au processus de recrutement permet de confronter des points de vue différents. Cette confrontation des regards peut réduire l'impact des biais et encourager une analyse plus factuelle des compétences et des expériences. La discussion collective peut amener les participants à expliciter les raisons de leurs appréciations et à argumenter leurs choix.

Au-delà de l'évaluation individuelle, le recrutement collaboratif peut également amener les équipes à interroger collectivement les critères réellement nécessaires au poste, en évitant les exigences implicites ou subjectives.

Ce travail collectif peut centrer l'évaluation sur les missions, les compétences attendues et les capacités d'adaptation des candidates et candidats.

Les limites du recrutement collaboratif

Le recrutement collaboratif n'est pas inclusif par nature. En l'absence de règles et de méthodes clairement définies, il peut aussi renforcer des normes implicites ou conduire à une recherche de profils perçus comme "compatibles" avec l'équipe existante. Dans ce contexte, dans des équipes homogènes, la multiplication des points de vue peut aboutir à un consensus qui exclut des profils différents, sans intention discriminatoire explicite. L'implication de plusieurs intervenant·es peut donc amener, dans certains cas, à des phénomènes de conformisme pouvant mener à de la discrimination.

Les conditions pour un recrutement collaboratif réellement inclusif

Le recrutement collaboratif favorise l'inclusion lorsqu'il repose sur des critères formalisés en amont. Ces critères doivent être directement liés aux compétences attendues pour le poste et partagés par l'ensemble des personnes impliquées dans le processus. Il est également nécessaire de sensibiliser les acteurs du recrutement aux mécanismes de biais cognitifs et aux enjeux de non-discrimination.

Dans cette logique d'accompagnement, une formation dédiée, telle que la [formation "Recruter sans discriminer"](#) proposée par À Compétence Égale, peut accompagner cette démarche. Sur le plan juridique, en cas de contestation, la décision finale doit pouvoir être justifiée par des éléments objectifs et vérifiables, conformément aux exigences du Code du travail².

Le rôle des RH et des managers

Les ressources humaines jouent un rôle important dans l'organisation du recrutement collaboratif. Elles veillent à la définition des critères, à la cohérence des évaluations et au respect du cadre légal. Les managers, quant à eux, doivent adopter une posture d'écoute et s'assurer que les échanges reposent sur des éléments concrets du poste, en évitant les jugements subjectifs.

Le recrutement collaboratif peut représenter un levier intéressant pour favoriser l'inclusion, à condition d'être bien préparé en amont avec des critères précis et objectifs. Dans ce cas, il permet d'atténuer certains biais. À l'inverse, sans cadre, il peut reproduire les mêmes mécanismes d'exclusion que des pratiques de recrutement reposant sur un avis unique ou des critères implicites. Pour les managers et les ressources humaines, l'enjeu consiste à faire du recrutement collaboratif une méthode alignée avec les principes d'égalité et de non-discrimination.

Sources

¹ Code du travail – Article L.1132-1

² Code du travail – Article L.1221-6