

**h e g**

Haute école de gestion  
Genève

## **L'éthique lors du recrutement**

**Comment la notion d'éthique impacte le recrutement à la maternité des Hôpitaux  
Universitaires de Genève ?**



**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Jenny BULATADI**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Eric MAEDER, chargé d'enseignement**

**Genève, le 16 juillet 2021**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Économie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiante a envoyé ce document par e-mail à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiante atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

# Remerciements

Je désire exprimer ma reconnaissance envers les personnes qui m'ont soutenu, et qui ont contribué à la réalisation de ce travail de Bachelor.

**Madame Charlotte Vitry**, assistante RH, pour son aide considérable et sa disposition à m'aider dans l'établissement de ce rapport.

**Madame Cristina Garcia**, adjointe RH et référente filières médicale et administrative, pour avoir eu l'amabilité de m'accorder du temps et de répondre à mes questions.

**Monsieur Eric Maeder**, enseignant à la Haute École de Gestion, pour avoir accepté d'être mon répondant, et dont les conseils ont contribué à la réalisation de mon travail.

**Madame Imane Semlali**, pour avoir accepté de relire ce travail et dont le soutien a été indispensable.

**Mes parents Cristina Baptista Alberto et Alka Nzolameso Bulatadi**, qui m'ont donné tout leur soutien et qui m'ont encouragé quotidiennement lors de l'établissement de ce projet.

# Résumé

Ce travail se concentre sur l'aspect éthique du recrutement, ainsi que sur les différentes formes que peut prendre la discrimination.

Quatre hypothèses ont été émises afin de répondre à la problématique suivante :

*Comment la notion d'éthique impacte le recrutement à la maternité des Hôpitaux Universitaires de Genève ?*

**Hypothèse 1 : Les personnes en charge du recrutement ne discriminent jamais et se réfèrent uniquement aux profils et compétences des candidats.**

Résultats : Il y a une conscience des recruteurs quant au fait que de la discrimination peut émerger à tout moment du processus du recrutement. Le risque zéro en termes de discrimination lors du processus de recrutement reste néanmoins difficile à atteindre, car elle peut faire surface inconsciemment. On ne peut donc pas affirmer cette hypothèse.

Recommandations : Mandater la cour des comptes, afin d'avoir l'avis externe d'une entité indépendante et autonome sur la situation.

**Hypothèse 2 : Les responsables du recrutement s'assurent de ne pas être biaisés**

Résultats : Il n'y a pas d'outils ou méthodes concrètes pour aider les recruteurs à réduire l'émergence d'un éventuel jugement biaisé lors du recrutement, mise à part les entretiens d'embauche effectués par deux responsables.

Recommandations : Enregistrer les entretiens d'embauche, afin d'analyser s'il y a lieu d'améliorer la façon dont ils sont menés. Uniformiser les entretiens d'embauche pour avoir une structure claire et similaire dans les questions posées aux entretiens, et ce, afin d'aider les recruteurs à ne pas se focaliser inconsciemment sur des questions à caractère potentiellement discriminatoires.

**Hypothèse 3 : La diversification du personnel apporte un gain en productivité**

Résultats : Une demande de rapports en lien à la productivité a été effectuée auprès de la direction des ressources humaines, afin d'observer s'il existe une corrélation positive entre diversité des équipes et productivité. Cette requête n'a pas été approuvée, nous nous appuyons donc sur la théorie et sur le point de vue de Mme Garcia, adjointe RH affirmant que la diversité est une plus-value et qu'elle est favorable à la productivité. Apporter des recommandations sans l'accès aux rapports de productivité est une tâche complexe.

**Hypothèse 4 : Les salariés sont formés de sorte à appliquer un comportement responsable, afin d'éradiquer toute forme de discrimination dans les relations professionnelles**

Résultats : Il y a des cours e-learning de sensibilisation en lien à la discrimination, gratuits et obligatoires. Un code de conduite éthique a notamment été diffusé appelant chaque employé à lutter contre la discrimination et à favoriser un climat de respect et de tolérance.

Recommandations : Organiser des cours de sensibilisation en présentiel, afin de rendre les cours dynamiques et participatifs, en valorisant les échanges entre les collaborateurs pour activer une réelle conscience sur le sujet.

***Nb : Afin de faciliter la lecture de ce rapport, le masculin sera utilisé pour désigner le féminin et le masculin.***

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé .....	iii
Liste des tableaux .....	vii
Liste des figures.....	vii
1. Introduction.....	1
Choix de la thématique .....	2
2. Sphère théorique .....	3
La notion d'éthique .....	3
Le terme « race » et le racisme.....	4
La xénophobie en quelques mots.....	5
Qu'est-ce que la discrimination ? .....	5
Discrimination positive & son origine .....	6
Discriminations directes & indirectes.....	7
Discrimination systémique.....	7
Formes de discrimination dans le milieu professionnel .....	8
Pourquoi lutter contre la discrimination ?.....	9
Prouver la discrimination .....	10
Prévenir et lutter contre la discrimination .....	11
3. Cadre légal suisse en lien avec l'égalité, la protection de la personnalité et la discrimination.....	12
4. Position de la Suisse en termes de discrimination.....	13
5. Organismes anti-discrimination .....	18
Commission fédérale contre le racisme (CFR) .....	18
Service de lutte contre le racisme (SLR) .....	18
Secrétariat d'État aux migrations (SEM).....	19
Service de l'Agenda 21 – Ville de Genève .....	19
Centre d'écoute contre le racisme (C-ECR).....	19
Réseau de centres de conseil pour les victimes du racisme .....	20
6. Protection juridique internationale.....	21
Comité de lutte contre la discrimination raciale de l'ONU (CERD) .....	21
Cour européenne des droits de l'Homme (CEDH) .....	22
7. Préférence indigène.....	23
Préférences des recruteurs suisses .....	24
Discrimination des Suisses issus de l'immigration.....	25

<b>8. Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) .....</b>	<b>28</b>
Indicateurs évolution du personnel 2020 .....	31
Processus de recrutement .....	32
<b>9. Hypothèses de recherche .....</b>	<b>33</b>
<b>10. Méthodologie .....</b>	<b>34</b>
Terrain d'enquête .....	34
Démarche suivie afin d'obtenir des données .....	35
Difficultés rencontrées et limites du travail .....	35
<b>11. Analyse des hypothèses .....</b>	<b>36</b>
Analyse de l'hypothèse 1 .....	36
Analyse hypothèse 2 .....	38
Analyse hypothèse 3 .....	39
Analyse hypothèse 4 .....	42
<b>12. Synthèse .....</b>	<b>44</b>
Hypothèse 1 : .....	44
Recommandations Hypothèse 1 .....	44
Hypothèse 2 .....	46
Recommandations Hypothèse 2 .....	46
Hypothèse 3 .....	47
Hypothèse 4 .....	48
Recommandations hypothèse 4 .....	48
<b>13. Conclusion .....</b>	<b>49</b>
Objectifs .....	50
<b>14. Bibliographie .....</b>	<b>51</b>
Sources en ligne .....	51
Ouvrages & Rapport HUG .....	55
<b>15. Annexes .....</b>	<b>56</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Législation suisse.....	12
Tableau 2 : Durée de la procédure des affaires de discrimination raciale .....	16
Tableau 3 : Nationalité des collaborateurs en 2020, par position hiérarchique .....	32
Tableau 4 : Évolution des sorties par motif .....	40

## Liste des figures

Figure 1 : Classement MIPEX lutte anti-discrimination .....	13
Figure 2 : Key findings .....	14
Figure 3 : Taux de discrimination des personnes afro-descendantes .....	26
Figure 4 : Facteurs et domaines de la discrimination dans le monde du travail .....	27
Figure 5 : Lieu d'obtention du diplôme en 2020 par catégorie professionnelle .....	28
Figure 6 : Evolution de la proportion Hommes-Femmes par position hiérarchique.....	29
Figure 7 : Évolution de la proportion Hommes-Femmes par catégorie professionnelle..	30
Figure 8 : Évolution du personnel.....	31
Figure 9 : Évolution des nationalités.....	31
Figure 10 : Évolution du taux de sortie.....	39
Figure 11 : Évolution du taux d'absence.....	40



# 1. Introduction

L'éthique est une valeur indispensable à tout recruteur. Lorsqu'on parle d'éthique en matière de recrutement, nous nous attendons à ce que le processus de recrutement y compris l'entretien d'embauche ne soient pas biaisés par des stéréotypes et préjugés envers le candidat, qu'il y ait une égalité de traitement de chaque candidat et bien évidemment qu'il n'y ait aucune forme de discrimination.

Pour comprendre la discrimination, il est nécessaire de prendre conscience qu'elle est la conséquence de stéréotypes et préjugés qui se manifestent très souvent de manière inconsciente chez les individus. Partant du principe que tout le monde a des stéréotypes qu'ils soient raciaux, sexistes ou sociaux, ces attitudes sont la porte ouverte à des comportements discriminants qui participent à créer et à faire durer des inégalités.

La discrimination est récurrente et peut se manifester lors du recrutement, ainsi qu'à d'autres moments de l'activité professionnelle.

Ce travail est centré en particulier sur le département de la femme, de l'enfant et de l'adolescent (DFEA) des Hôpitaux Universitaires de Genève. Les hôpitaux universitaires de Genève (HUG) sont des institutions genevoises qui pratiquent des activités cantonales publiques sous la surveillance de l'État de Genève. Les trois missions principales des HUG sont la recherche, l'enseignement, ainsi que l'apport en soin à la population.

L'intérêt de ce travail est de formuler des recommandations adéquates dans le but de renforcer le processus de recrutement.

La question de recherche mentionnée dans le titre de ce travail de Bachelor a pour but de clarifier les points suivants :

- Comprendre les enjeux provenant de la discrimination ;
- Identifier les avantages d'un recrutement éthique ;
- Connaître et analyser les procédures de recrutement qui encadrent l'hôpital universitaire étudié ;
- Proposer des recommandations réalisables.

## Choix de la thématique

J'ai porté mon choix sur le sujet à la suite de diverses expériences lors de mon cursus scolaire, mais aussi à la suite d'un entretien d'embauche qui a abouti à des propos inappropriés autour de mes origines africaines.

Cet emploi en particulier m'a fortement marqué. Selon le recruteur, mon parcours professionnel correspondait exactement à ce qu'il recherchait et le lendemain débutait le premier jour d'essai. Dès mon arrivée, un des collaborateurs m'informa que le recruteur en question s'était empressé de lui dire : « J'en ai trouvé une comme vous ». Ce collaborateur était d'origine suisse et sénégalaise. De premier abord, je n'étais pas spécialement alertée par ce commentaire. Quelques jours plus tard, j'ai eu droit à : « Belle couleur de peau, je peux toucher ? », venant d'un supérieur. Ce commentaire peu professionnel m'a très vite mise mal à l'aise et ce fut le début d'une longue lignée de remarques sexistes et racistes. Cette expérience était sur le moment difficile à gérer, car je n'avais ni les connaissances juridiques pour me protéger de ces attitudes et commentaires déplacés qui ont duré jusqu'à ma démission, ni le courage d'envisager d'être sans emploi pendant mes études. Cette impuissance est la première raison qui me motive aujourd'hui à effectuer un travail de Bachelor en lien avec l'éthique et la discrimination.

Ma seconde motivation principale vient d'un cours d'éthique de 2<sup>e</sup> année de M. Eric Maeder, enseignant à la Haute École de gestion à Genève. L'enseignant avait mis en évidence les individus fréquemment discriminés. Parmi les critères source de discrimination, nous avons discuté du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'origine et des personnes dites « secondos<sup>1</sup> ». Ce jour-là, de nombreuses questions ont émergé. En effet, j'ai constaté qu'à moi seule, je cumule un certain nombre déstabilisant de caractéristiques qui pourraient jouer en ma défaveur sur le marché du travail.

L'élaboration de ce travail de Bachelor est aussi un outil qui me permettra de faire des recherches quant aux solutions face à la discrimination dans le monde professionnel, et d'en savoir plus sur le recrutement dit « éthique », prônant l'égalité des chances et son application en particulier au sein des HUG.

---

<sup>1</sup>Définition Larousse : 2<sup>ème</sup> génération d'immigrés en Suisse

L'éthique lors du recrutement

Comment la notion d'éthique impacte le recrutement à la maternité des Hôpitaux Universitaires de Genève ?

## 2. Sphère théorique

### La notion d'éthique<sup>2</sup>

Les valeurs éthiques dans le milieu professionnel améliorent de manière positive la réputation d'une organisation. Les postulants sont de plus en plus sensibles à un recrutement responsable centré sur des principes éthiques, ce qui est un avantage non-négligeable pour attirer des professionnels qualifiés. Un recrutement responsable consiste à respecter tout individu et à promouvoir l'égalité des chances. Il n'y a ainsi pas de recrutement biaisé par l'origine, le sexe, l'apparence, etc. Ce type de recrutement se base sur les compétences et formations du candidat. La transparence est notamment un facteur clé du recrutement responsable et signifie que toutes les parties prenantes sont correctement informées sur l'entreprise, le poste à pourvoir et que les prétendants au poste apportent des informations véridiques quant à leur profil.

Concrètement, l'éthique pour un recruteur correspond à diversifier ses recherches, ses recrutements et à respecter les droits fondamentaux des candidats. Il est aussi intéressant d'améliorer continuellement le processus de recrutement avec des questionnaires de satisfaction adressés aux postulants. Un candidat avec des valeurs éthiques s'engage lui aussi à être complètement sincère sur ses informations et respecte les données confidentielles qu'il pourrait potentiellement récolter lors du recrutement.

À noter que l'éthique d'une organisation va en soi déterminer son code de conduite, ses principes, ainsi que ses valeurs. Un code éthique exerce donc une influence sur l'attitude et le comportement des collaborateurs, mais aussi sur la stratégie d'une organisation.

Le code éthique permet de réveiller une conscience des responsabilités envers les partenaires, salariés, clients et donc de l'établissement dans son ensemble. C'est aussi un bon moyen d'instaurer de la confiance et de la cohérence au sein des équipes, ce qui a le potentiel d'harmoniser les comportements et d'encourager un sentiment d'appartenance envers un établissement qui partage des valeurs similaires à celles des salariés.

Mettre en place des valeurs éthiques au sein d'un établissement requiert des actions tangibles. Il est ainsi important de spécifier les politiques éthiques qui reflètent les

---

<sup>2</sup>FAURE Louis-Simon, 2014. Le recrutement éthique. Dunod, Paris. ISBN 978-2-10-071715-6

objectifs et valeurs de l'organisation. Il faut ensuite déterminer les codes de conduite et les règles à suivre à l'égard des partenaires, des clients, mais aussi en matière de recrutement, de concurrence et de management. Il s'agit ici de connaître les limites, les comportements interdits et de mettre en place des conséquences en cas de transgression.

Pour garantir l'efficacité de la mise en place d'un code éthique, l'étape cruciale est de le communiquer à toutes les parties prenantes, soit les salariés, les clients, les partenaires, etc.

L'éthique est donc un outil indispensable à la croissance d'un établissement et donne envie aux employés de s'investir sur le long terme lorsque les valeurs de l'organisation s'alignent sur les leurs.

### **Le terme « race » et le racisme<sup>3</sup>**

Lorsque le monde a muté avec la croissance européenne et la découverte de l'Amérique engendrant des conquêtes violentes, ainsi que de nombreux génocides, des pensées ont émergé faisant des distinctions sur les diverses populations. Plusieurs classifications ont été établies et divisaient les êtres humains en cinq catégories « raciales » relatives à l'aspect physique dont la couleur de peau. Les Hommes furent classés des « moins évolués au plus évolués ». Ces catégories étaient fondées sur des distinctions réelles ou fictives qui ont eu pour conséquence des effets tragiques. Elles sont devenues source de réprobation, de dévalorisation, d'exclusion, de rejet, et même de violence. Le modèle colonialiste basé sur l'inégalité considère les êtres humains comme égaux, mais à des étapes d'évolution différente. C'est de là que la domination d'individus sur d'autres pour les diriger vers une soi-disant civilisation a été considérée comme légitime. Cette pensée vue comme archaïque de nos jours, a fait émerger un code éthique servant à ne favoriser qu'une partie de la population.

Classifier les êtres humains est resté ancré dans l'inconscient collectif et a servi de justification d'une prétendue supériorité de la « race blanche », de l'exploitation extrême des ressources des pays ciblés, de la domination dans les milieux économiques, politiques et culturels.

Le terme « race » est controversé malgré son usage courant dans les sciences sociales.

---

<sup>3</sup>GAVAND, Alain, 2006. Prévenir la discrimination à l'embauche. Éditions d'Organisation, groupe Eyrolles. Paris. ISBN 2708136399

*« La race n'existe pas au sens biologique, mais le racisme social, culturel et économique existe ».*<sup>4</sup>

La biologie ne reconnaît pas de race chez les êtres humains, en effet, la génétique met en évidence des marqueurs génétiques spécifiques à certains groupes, mais il n'y a pas de lien avec des attributs phénotypiques<sup>5</sup>. Parler de race n'est donc pas valide dans le domaine de la biologie, mais ce terme contribue à désigner des individus ayant des caractéristiques communes, comme la couleur de peau ou encore les yeux bridés par exemple. Ces attributs ont le potentiel d'être source de discrimination et d'inégalités sociales.

Le racisme a ainsi pris ses racines au cours du temps, il existe dans toutes les sociétés, et persiste sous diverses formes et degrés. Il engendre de l'oppression, du rejet, de la haine et peut s'exprimer par des violences verbales et/ou physiques.

## **La xénophobie en quelques mots**

La xénophobie a pour source des stéréotypes et des préjugés où tout ce qui est différent ou étranger est associé à des sentiments négatifs. La xénophobie engendre un sentiment de supériorité envers les étrangers, ainsi que de l'hostilité. Un individu dit xénophobe a tendance à craindre la surpopulation étrangère et à ne pas apprécier ce qui lui est étranger ou inhabituel.

## **Qu'est-ce que la discrimination<sup>6</sup> ?**

La discrimination est un traitement inégal fondé sur des critères injustifiés. L'action de discriminer désavantage ainsi un individu ou un groupe de personnes sur la base de certaines de leurs caractéristiques faisant l'objet de stéréotypes. Ces caractéristiques distinctives ne sont pas pertinentes à la poursuite de l'objectif initial qui a mené à l'interaction en premier lieu. Dans une même situation une personne est moins bien traitée qu'une autre selon un critère interdit par la loi. Les critères peuvent être l'origine, les mœurs, la religion, la langue, le sexe, l'orientation sexuelle, la situation de santé, l'âge, etc.

Les sociétés se sont construites sur des inégalités et certains préjugés continuent d'exister malgré un système législatif évoluant vers plus d'égalité. Dans le cadre des idées reçues, nous avons les stéréotypes. Il s'agit de croyances sur les caractéristiques personnelles des autres qui ne sont pas fondées et qui sont aléatoires.

---

<sup>4</sup> Colette Guillaumin, sociologue française, militante antiracisme, féministe

<sup>5</sup> Définition Larousse : expression visible des gènes

<sup>6</sup> GAVAND, Alain, 2006. Prévenir la discrimination à l'embauche. Éditions d'Organisation, groupe Eyrolles. Paris. ISBN 2708136399

Avoir des stéréotypes est très courant. L'environnement social transmet les stéréotypes dès le plus jeune âge afin de dompter la peur de l'inconnu en mettant « des étiquettes » sur des personnes et/ou choses que l'on ne connaît pas. Lorsqu'un individu est confronté à une personne ayant des caractéristiques spécifiques sur lesquelles elle a déposé une étiquette cela peut se transformer en préjugés. Les préjugés amènent à leur tour des actes discriminatoires. Lorsqu'un comportement est dicté par un préjugé, c'est de la discrimination. Parmi les actes discriminatoires, nous avons entre autres l'hostilité, l'exclusion et la différence de traitement.

## **Discrimination positive & son origine<sup>7</sup>**

La discrimination positive a son origine aux États-Unis. Ce concept a vu le jour non seulement pour favoriser les descendants d'esclaves, mais aussi pour tous les individus victimes de discrimination. Les mesures mises en place aux États-Unis en 1965 par les agences fédérales accordent un traitement préférentiel aux minorités en gage de réparation, dans l'accès aux études, à l'emploi, etc. Le traitement préférentiel reposait notamment sur l'engagement d'une personne faisant partie d'un groupe minoritaire dans un cadre où au moins un autre individu d'un groupe non-minoritaire<sup>8</sup> a une qualification supérieure à lui.

La discrimination positive s'oppose à la discrimination définie précédemment et favorise des groupes qui ont tendance à être désavantagés. La discrimination positive est une forme de tremplin pour rétablir un équilibre lorsqu'un groupe d'individus n'a pas les mêmes privilèges que d'autres. La discrimination positive est temporaire et s'arrête néanmoins lorsque l'égalité est atteinte dans la société. Une discrimination positive sur le long terme a le potentiel d'avoir l'effet inverse, et ainsi de devenir à son tour de la discrimination telle qu'on la connaît.

Le terme discrimination positive reste néanmoins contesté à cause de sa connotation négative. L'expression « action positive » est dans bien des cas utilisée pour faire référence à la même politique.

---

<sup>7</sup> BOUGUERBA, Alix, 2007. Recrutements et discrimination positive. La Voisier. Paris ISBN 978-2-7462-1648-8

<sup>8</sup> Caucasiens

## **Discriminations directes & indirectes**

La discrimination directe est intentionnelle. Elle peut se manifester dans le domaine de l'accès à l'emploi par le refus d'engager une personne pour une raison non justifiée, mais aussi de recruter un individu à un poste moins qualifié à celui auquel il aurait pu occuper.

La discrimination indirecte se reflète dans les effets qu'elle engendre. Ce type de discrimination n'est pas délibéré. Il s'agit ici de généraliser et d'agir comme si chaque individu est équipé de la même façon. L'organisation et le fonctionnement d'un établissement peuvent engendrer des discriminations indirectes. Pour illustrer, dans le domaine de la production, si une entreprise a uniquement des vestiaires dédiés aux hommes, la structure de l'usine de production ne permettra ainsi pas aux femmes d'être engagées, bien que des vestiaires spécifiques soient obligatoires.

## **Discrimination systémique<sup>9</sup>**

La discrimination systémique autrement appelée discrimination structurelle est ancrée au sein de la société. La manière dont est organisé un pays ou une institution a le potentiel de conduire les groupes minoritaires dans une position inégalitaire. Il s'agit d'un phénomène de discrimination répétitive, inscrit dans un système, qui touche plusieurs individus portant des caractéristiques similaires.

Les recruteurs qui discriminent peuvent le faire sans en avoir la volonté et discriminer en anticipant le comportement d'autres acteurs. Un employeur peut ainsi avoir des réticences quant à l'engagement d'une personne d'origine étrangère, par exemple, de peur que les clients ou les collaborateurs soient hésitants ou refusent d'interagir avec celui-ci. Ce qui a le potentiel d'engendrer une perte de clientèle entre autres, et qui conduit certains recruteurs à ne pas vouloir prendre ce type de risque. La discrimination apparaît dans divers domaines de la vie quotidienne. Nous la retrouvons dans l'éducation, l'emploi, la santé, le logement, les rapports à l'autorité, l'apport en biens et services, etc.

---

<sup>9</sup> VILCOT Thomas, 2013. Le recrutement responsable. Editions Afnor. ISBN 978-2-12-465409-3

## Formes de discrimination dans le milieu professionnel

La discrimination au travail a de réels impacts sur l'insertion sociale. La discrimination au travail peut toucher de nombreuses personnes, dont les migrants et leurs descendants, les femmes, les personnes avec un handicap par exemple, et ce dans l'accès à l'emploi, les conditions d'engagement (salaires), les opportunités de formation, et la progression de carrière.

La discrimination au travail peut survenir dans les trois domaines suivants : le processus de recrutement, les rapports de travail et la fin des rapports de travail.

Lors du processus de recrutement, les candidats sont protégés par la loi contre les éventuels refus discriminatoires d'embauche. Les articles 28 et 2 du Code civil suisse<sup>10</sup> protègent la personnalité, l'intégrité physique, morale et psychique du candidat et obligent l'employeur à respecter les règles de bonne foi. Toute forme de discrimination est ainsi interdite par la loi. Lorsqu'une personne a le sentiment d'être discriminée lors d'un entretien d'embauche par exemple, elle doit en apporter la preuve complète et l'employeur n'a généralement pas à justifier le refus d'embauche<sup>11</sup>. Lorsque les conditions d'engagement sont établies, nous pouvons noter une forme de discrimination dans l'élaboration de salaires différents pour les migrants ou les femmes, ainsi qu'une exposition plus importante aux licenciements pour les étrangers.

Dans les rapports de travail, la discrimination se traduit parfois par l'hostilité des collaborateurs, ce qui peut entraver à d'éventuelles promotions, mais aussi l'accès à des formations continues que pourrait offrir une entreprise.

---

<sup>10</sup>[https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/24/233\\_245\\_233/20210101/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-24-233\\_245\\_233-20210101-fr-pdf-a.pdf](https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/20210101/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-24-233_245_233-20210101-fr-pdf-a.pdf)

<sup>11</sup> <https://www.humanrights.ch/fr/pfi/droits-humains/discrimination/dossier-non-discrimination/discrimination-dans-le-monde-du-travail/discrimination-a-lembauche/discrimination-durant-procedure-de-recrutement-fondee-dautres-caracteristiques-personnelles>



## **Pourquoi lutter contre la discrimination<sup>12</sup> ?**

La discrimination est une infraction des droits humains, mais aussi un obstacle à l'intégration d'individus dans la société dont ils font partie. La discrimination viole notamment les principes d'égalité de tous les êtres humains reconnus dans de nombreux textes internationaux censés régir l'ordre public. Elle peut également poser des problèmes d'ordres sociaux et accroître d'importantes tensions sociales, tant par les personnes qui la subissent, que pour les personnes qui portent des actions discriminatoires.

Au niveau des candidats discriminés, nous pouvons voir naître de l'autocensure où ces personnes ne se sentent plus capables de remplir certains postes, elles se démotivent à force de se sentir discriminées et dans certains cas de n'être jamais convoquées à un entretien d'embauche. La discrimination a notamment un impact émotionnel qui peut se répercuter sur le bien-être physique. Une palette de sentiments peut émerger telle que de l'insécurité, de la vulnérabilité ou même de la dépression et de l'anxiété.

La discrimination à l'embauche prive les entreprises de postulants compétents et motivés pour des raisons qui ne sont pas en lien avec l'activité économique. En effet, certains sont traités de façon défavorable à cause de caractéristiques indépendantes de leur productivité, ce qui devient un obstacle à l'obtention d'un emploi, d'un salaire ou même d'une promotion correspondant à leur compétence.

À noter qu'une faible intégration professionnelle a non seulement des répercussions négatives sur le bien-être des personnes qui la subissent, mais aussi un impact sur les dépenses sociales de la collectivité.

En effet, discriminer à l'embauche est non seulement une affaire sociale, mais aussi économique. Dans la stratégie de recrutement, la diversité des profils apporte une force, car les individus s'enrichissent de manière générale grâce à la différence. Ne pas discriminer et promouvoir la diversité accroissent la capacité d'innovation d'un établissement privé ou public. La cohésion est notamment un atout majeur pour créer du bien-être et engendrer de la performance.

---

<sup>12</sup> GAVAND, Alain, 2006. Prévenir la discrimination à l'embauche. Éditions d'Organisation, groupe Eyrolles. Paris. ISBN 2708136399

## **Prouver la discrimination<sup>13</sup>**

Porter plainte pour discrimination requiert des preuves concrètes. Une personne victime de discrimination doit être particulièrement vigilante à toute pratique infime soit-elle de discrimination. Le sentiment d'être victime de discrimination émerge souvent à la suite d'un ensemble d'événements, et non à la suite d'un acte isolé.

Afin de prouver des actes à caractères discriminatoires, il est efficace de rapporter par écrit chacun des faits discriminatoires au fur et à mesure qu'ils se manifestent et de décrire précisément les faits, la date, le lieu, l'heure et la présence ou non de personnes témoins. Remarquer, mettre en évidence les discriminations subies et les rapporter est donc une charge mentale pour l'employé.

Dans le cadre d'une procédure civile, une personne qui estime subir de la discrimination doit apporter des éléments supportant l'existence d'une discrimination et la partie défenderesse doit prouver que les éléments présentés ne font pas l'objet de discriminations, mais de comportements ou de décisions justifiés.

---

<sup>13</sup>GAVAND, Alain, 2006. Prévenir la discrimination à l'embauche. Éditions d'Organisation, groupe Eyrolles. Paris. ISBN 2708136399

---

## **Prévenir et lutter contre la discrimination<sup>14</sup>**

Les moyens de combattre la discrimination se trouvent dans le droit et la formation, entre autres dans les mesures législatives, l'information et la formation. Les normes interdisant la discrimination se trouvent dans le droit public<sup>15</sup>, mais aussi dans le Code civil. Le droit donne ainsi un éventail de valeurs et de normes juridiques, en vue de développer des actions antidiscriminatoires. Il existe notamment de nombreux organismes ayant pour but la prévention de la discrimination et qui combattent activement ce domaine.

Pour lutter contre la discrimination, les deux méthodes suivantes sont fréquemment utilisées dans le milieu professionnel :

### Établir un code éthique

Le code éthique définit la responsabilité éthique et sociale de toutes les parties prenantes d'une organisation à travers un ensemble de règles. C'est également un moyen efficace pour gérer les relations humaines en prévenant les comportements déviants ou reprochables. L'objectif d'un code éthique est de réduire les conflits ou les comportements freinant l'avancée d'une organisation. Établir un code éthique et le promouvoir permettent ainsi à une organisation de s'épanouir et de soutenir sa réputation.

### Encourager l'égalité des chances

L'égalité des chances consiste à octroyer les mêmes opportunités de développement social sans distinction d'origine, de sexe, du statut financier, du lieu de naissance, de la religion, etc. Dans le contexte de l'accès à l'emploi, parler d'égalité des chances revient notamment à encourager toutes les personnes compétentes indépendamment des caractéristiques mentionnées ci-dessus à postuler à une offre d'emploi.

---

<sup>14</sup> GAVAND, Alain, 2006. Prévenir la discrimination à l'embauche. Éditions d'Organisation, groupe Eyrolles. Paris. ISBN 2708136399

<sup>15</sup> Ex : la Constitution, le Code pénal

### 3. Cadre légal suisse en lien avec l'égalité, la protection de la personnalité et la discrimination

En Suisse, chaque domaine juridique a une procédure spécifique qui définit l'autorité compétente, ainsi que les conditions à observer. Nous avons la procédure pénale, administrative et civile. La procédure civile est liée au droit du travail, au droit du bail et la procédure administrative est liée, par exemple, à l'école et la naturalisation. Voici quelques articles jouant en faveur de la protection de chaque individu et protégeant notamment les minorités de toute forme de discrimination.

Tableau 1 : Législation suisse

<b>Constitution fédérale</b> <a href="https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/fr">https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/fr</a>	Art. 8 al.1 à 2  <i>« Egalité de tous les êtres humains devant la loi »</i>  <i>Nul ne doit subir de la discrimination »</i>
<b>Constitution genevoise</b> <a href="https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_a2_00.html">https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_a2_00.html</a>	Art. 15 al.1 à 2  <i>« Egalité de tous les êtres humains devant la loi »</i>  <i>Nul ne doit subir de la discrimination »</i>
<b>Code pénal suisse</b> <a href="https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/54/757_781_799/fr">https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/54/757_781_799/fr</a>	Art. 261 bis  <i>« Discrimination et incitation à la haine »</i>
<b>Code civil</b> <a href="https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/20210101/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-24-233_245_233-20210101-fr-pdf-a.pdf">https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/20210101/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-24-233_245_233-20210101-fr-pdf-a.pdf</a>	Art. 27 al.1 & 2 / Art. 28 al.1 & 2  <i>« Protection de la personnalité »</i>
<b>Code des obligations</b> <a href="https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/20140701/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-27-317_321_377-20140701-fr-pdf-a.pdf">https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/20140701/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-27-317_321_377-20140701-fr-pdf-a.pdf</a>	Art. 328 al. 1 & 2  <i>« Protection de la personnalité du travailleur »</i>
<b>Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI)</b> <a href="https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2007/758/20200401/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-2007-758-20200401-fr-pdf-a.pdf">https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2007/758/20200401/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-2007-758-20200401-fr-pdf-a.pdf</a>	Art.53 al. 1 & 2  <i>« Protection contre la discrimination et égalité des chances »</i>

## 4. Position de la Suisse en termes de discrimination

« The Migrant Integration Policy Index », autrement appelé MIPEX est un outil utile pour comparer et évaluer les politiques d'intégration des migrants des gouvernements de différents pays.

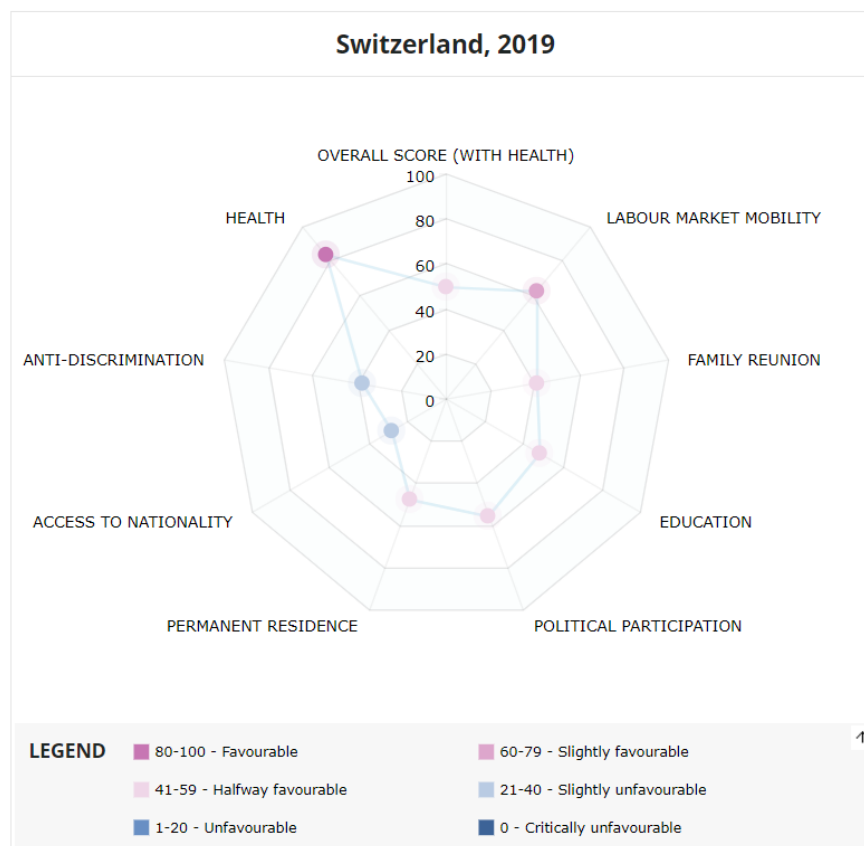
Selon l'étude publiée récemment par MIPEX la Suisse est classée à la 47<sup>ème</sup> position sur 52 en matière de renforcement de lois, de politiques et d'informations anti-discrimination, avec un score de 38/100 points.

Figure 1 : Classement MIPEX lutte anti-discrimination<sup>16</sup>

Country	Score	Country	Score	Country	Score
 Sweden	100	 Chile	85	 Spain	59
 Belgium	100	 Netherlands	85	 Iceland	57
 Portugal	100	 Brazil	85	 Israel	56
 Canada	100	 Moldova	84	 Austria	53
 Finland	100	 Slovakia	79	 Denmark	51
 North Macedonia	100	 France	79	 Korea	51
 Bulgaria	100	 Italy	78	 Lithuania	51
 USA	97	 Croatia	71	 Turkey	50
 Hungary	96	 Germany	70	 Albania	50
 Romania	96	 Australia	69	 Estonia	48
 United Kingdom	94	 Greece	67	 Switzerland	38
 Ireland	94	 Mexico	67	 Russia	22
 Ukraine	94	 Latvia	67	 China	19
 Serbia	90	 Norway	65	 Japan	16
 Slovenia	90	 Czechia	64	 Indonesia	13
 Luxembourg	89	 Malta	63	 India	9
 New Zealand	88	 Poland	63		
 Argentina	88	 Cyprus	62		

<sup>16</sup> <https://www.mipex.eu/anti-discrimination>

Figure 2 : Key Findings<sup>17</sup>



Le score final de la Suisse est de 50/100 points, ce qui correspond à la moyenne des points dans les domaines du renforcement des lois anti-discrimination, de la résidence permanente, de la participation politique, de l'éducation, de la santé, de la mobilité sur le marché du travail, de l'accès à la nationalité, et du regroupement familial. La légende de l'image ci-dessus représente la manière dont l'attribution des points est effectuée.

D'après MIPEx, la Suisse a autant de politiques sources d'opportunité que de politiques sources d'obstacle pour les immigrants non-européens. Les victimes de discrimination sont moins protégées et soutenues par la Suisse en comparaison à d'autres pays<sup>18</sup>. La Suisse a des politiques très restrictives pour les immigrants d'origine non-européenne, ce qui affine la probabilité des immigrants à devenir suisse ou être réunis en Suisse avec les membres de leur famille. Cependant, les cantons sont actifs en matière d'intégration ce qui est source d'opportunité pour les immigrants.

<sup>17</sup> <https://www.mipex.eu/switzerland>

<sup>18</sup> Liste des pays concernés à la page précédente

Selon ce rapport, la Suisse est le seul pays européen à avoir une approche légèrement défavorable à la lutte contre la discrimination en comparaison aux standards de l'Union européenne et de la Commission Européenne.

Selon l'étude MIPEX, la loi nationale suisse est incomplète, il n'y a aucune organisation de promotion de l'égalité avec une personnalité juridique<sup>19</sup>, et les victimes de discrimination raciale sont, d'après l'enquête, mal protégées. Néanmoins, les politiques de lutte contre la discrimination semblent avoir des effets à long terme sur l'attitude de la population, la sensibilisation à la discrimination et le signalement d'actes discriminatoires.

L'approche suisse d'intégration est considérée par MIPEX comme une intégration temporaire. Les étrangers bénéficient d'un soutien ciblé en matière d'égalité des chances, mais ils ne bénéficient pas de sécurité à long terme pour s'installer de façon permanente en Suisse.

Les mesures en matière d'égalité des chances ne sont favorables à l'intégration qu'à hauteur de 52/100 points selon le système de score MIPEX.

La Suisse n'a actuellement pas de loi-cadre sur la discrimination. Selon l'étude, il y a des carences dans le domaine juridique, un manque de précision a été relevé dans le droit privé<sup>20</sup> et administratif, qui n'interdit pas de façon formelle la discrimination « raciale ». Le code pénal mentionne l'interdiction d'avoir un comportement raciste, mais cela est néanmoins insuffisant selon l'étude effectuée par MIPEX. L'art. 261 bis du code pénal se limite à des actes ou propos exprimés en public et la protection des victimes de discriminations ne couvre pas de manière explicite la nationalité ou le statut juridique<sup>21</sup>.

Le droit civil a un problème similaire au code pénal, il n'est pas assez spécifique sur la discrimination « raciale ». Les individus discriminés en raison de leur origine dans le marché du travail peuvent faire usage du code civil, mais il contient des dispositions générales, telles que la protection de la personnalité, l'intégrité morale, physique et psychique.

L'étude ajoute que les normes juridiques actuelles ne protègent pas efficacement contre la discrimination en lien avec l'origine, ce qui a le potentiel d'impacter

---

<sup>19</sup> Les organismes contre la discrimination ne peuvent pas encore saisir la justice pour défendre les victimes de discrimination

<sup>20</sup> Droit du travail

<sup>21</sup> Exemple de statut juridique : étrangers, requérants d'asile

négativement les contrats de travail, les contrats de bail et les contrats de biens et services.

Dues aux lacunes du droit privé et administratif, les personnes sujettes à de la discrimination « raciale » tendent à choisir la voie pénale. Le potentiel du droit privé et administratif est alors sous-estimé. En effet interdire la discrimination dans ces deux types de droit avec des conséquences juridiques différentes augmenterait la visibilité de leur contenu et aiderait la lutte contre la discrimination « raciale ».

Selon le rapport « Vivre ensemble en Suisse »<sup>22</sup> publié en 2020, 28 % de la population a le sentiment d'être, en général, victime de discrimination. Cependant, les actes ou paroles de nature discriminatoire ne sont pas toujours signalés auprès des autorités compétentes. Les victimes ne savent pas toutes où s'adresser pour obtenir de l'aide ou des conseils, et n'osent parfois pas prendre la parole et témoigner de ce qu'elles vivent.

La procédure des affaires de discrimination « raciale » en Suisse est longue. Il y a également de nombreuses incertitudes concernant l'issue du jugement ainsi que les coûts qu'une telle procédure peut engendrer. L'accès à la justice n'est pas toujours simple et l'apport en preuves concrètes est parfois complexe. La peur d'être exposé au travail peut également entraver la décision d'entreprendre une démarche juridique dans un cas de discrimination « raciale », par exemple.

Tableau 2 : Durée de la procédure des affaires de discrimination raciale<sup>23</sup>

8.2.4. Discrimination raciale<sup>263</sup>

	Maximum	Minimum	Moyenne	Médiane
Durée de la procédure (données de 60 affaires)	50 mois et 1 semaine	1 mois	11 mois et 2 semaines	10 mois et 1 semaine

24

La Suisse est déterminée à combattre la discrimination et à rendre accessible l'emploi aux minorités. En matière de sensibilisation, il est crucial d'informer les employeurs sur l'intérêt économique d'élargir leurs recrutements à des personnes appartenant à des groupes minoritaires, ainsi que des répercussions positives dans le domaine social. En

<sup>22</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/migration-integration/vivre-ensemble-suisse.html>

<sup>23</sup> [https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/160526\\_etude\\_discrimination\\_rapport\\_synthes\\_e.pdf](https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/160526_etude_discrimination_rapport_synthes_e.pdf) (p.79) Affaires en lien avec l'art.261bis CP, comprenant également des insultes et attaques physiques



effet, des individus compétents qui se verraient refuser des opportunités d'emploi alors qu'ils remplissent tous les critères de recherche tendent, par exemple, à s'inscrire au chômage ou à l'aide sociale, ce qui coûte à la collectivité et les empêchent de contribuer à la collectivité.

Selon l'analyse MIPEX, la Suisse a un travail conséquent à effectuer dans le domaine législatif. Elle devrait renforcer et être plus spécifique dans ses lois. Les sanctions devraient notamment être proportionnelles aux différentes formes de discrimination constatées, afin d'en dissuader leur auteur.

### **Point de vue du conseil fédéral concernant les lacunes relevées précédemment**

- Malgré les recommandations<sup>25</sup> du centre suisse de compétence pour les droits humains (CSDH) et de MIPEX d'étendre l'application de l'art.261 bis du code pénal en spécifiant des actes discriminatoire ou racistes, le Conseil fédéral ne considère pas nécessaire d'allonger la portée de cet article.
- Concernant l'octroi d'un droit d'agir au niveau pénal aux organisations qui défendent les personnes victimes d'actes discriminatoires, le Conseil fédéral estime qu'accorder un tel droit n'est pas compatible avec le système pénal actuel et ne souhaite pas poursuivre dans cette direction. Le Conseil fédéral a tout de même considéré la modification de l'art. 89 al.1 du code de procédure civil (CPC)<sup>26</sup> en vue que le droit d'agir des organisations puisse comprendre non seulement l'atteinte à la personnalité, mais aussi la totalité du droit privé. Elles peuvent ainsi porter plainte en leur propre nom lorsque le droit du travail des individus qu'elle représente n'est pas respecté.
- Le Conseil fédéral est en faveur d'une réduction de moitié des avances de frais sauf exceptions, et d'un remboursement des frais judiciaires qui seront réclamés qu'au parti n'ayant pas eu gain de cause, dans le cadre d'une procédure civile pour discrimination.

---

<sup>25</sup> [https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/2020/200319\\_Mise\\_a\\_jour\\_discrimination.pdf](https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/2020/200319_Mise_a_jour_discrimination.pdf)  
(p.5)

<sup>26</sup> <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2010/262/fr>

## 5. Organismes anti-discrimination

Cette partie du travail est consacrée à l'introduction de quelques organismes de lutte contre la discrimination et contre le racisme en Suisse, et dans le canton de Genève.

### Commission fédérale contre le racisme (CFR)

Il s'agit d'une commission extraparlamentaire indépendante établie par le Conseil fédéral en 1995. La CFR est composée de quinze spécialistes sur le sujet du racisme et d'un secrétariat associé au Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur. La Commission fédérale contre le racisme a pour mission de lutter contre la discrimination et se charge également de faire de la prévention, de la sensibilisation, des recherches, ainsi que des analyses sur la discrimination en lien avec l'origine. La commission est également active dans le domaine de l'information et publie des communications d'actualités, ainsi que des recommandations.<sup>27</sup>

La CFR publie notamment une fois par année une revue spécialisée gratuite sur le racisme en Suisse appelée *Tangram*<sup>28</sup>. Il s'agit d'un outil permettant de sensibiliser les lecteurs quant à la discrimination.

### Service de lutte contre le racisme (SLR)

Le SLR agit au niveau fédéral, cantonal, et communal afin de prévenir la discrimination et le racisme. Aux niveaux cantonal et communal, le SLR est rattaché aux bureaux de l'intégration qui sont pour leur part actif dans la lutte contre le racisme et compétents en matière de sensibilisation et d'information.

Le service de lutte contre le racisme est un organisme administratif qui est également lié au Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur. Le SLR est actif dans de nombreux domaines et offre une aide professionnelle en vue de respecter les droits humains, un soutien financier, et soutient notamment la création de centres de conseils pour aider les victimes de discrimination « raciale ». Tous les deux ans, le SLR effectue une analyse poussée sur la discrimination « raciale » en Suisse<sup>29</sup>. Le domaine

---

<sup>27</sup> <https://www.ekr.admin.ch/prestations/f598.html>

<sup>28</sup> [https://www.ekr.admin.ch/pdf/TANGRAM\\_44.pdf](https://www.ekr.admin.ch/pdf/TANGRAM_44.pdf)

<sup>29</sup> [https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/frb.html#discrimination\\_racia\\_\\_content\\_edi\\_fr\\_home\\_fachstellen\\_fachstelle-fuer-rassismusbekaempfung-frb\\_jcr\\_content\\_par\\_tabs](https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/frb.html#discrimination_racia__content_edi_fr_home_fachstellen_fachstelle-fuer-rassismusbekaempfung-frb_jcr_content_par_tabs)

d'activité du service de lutte contre le racisme est cependant limité, ils ne sont pas entièrement autonomes, car ces services sont financés par des fonds publics.

## **Secrétariat d'État aux migrations (SEM)**

Le SEM est soutenu par la Confédération et a pour objectif d'informer, de conseiller et d'encourager la protection contre la discrimination. Le secrétariat est aussi actif au sujet du droit des étrangers et du droit d'asile en Suisse. Auparavant, le secrétariat d'État aux migrations se nommait l'Office fédéral des migrations (ODM) à la suite de la fusion entre l'Office fédéral de l'immigration, de l'émigration et de l'intégration et l'office fédéral des réfugiés.<sup>30</sup>

## **Service de l'Agenda 21 – Ville de Genève**

Parmi ses divers domaines d'activité, ce service est actif en matière d'égalité et de diversité. L'objectif est de ne pas distinguer les individus par rapport à leur sexe, orientation sexuelle et/ou origine. Ils sont en collaboration avec le canton de Genève dans le cadre d'objectifs communs en lien avec l'accueil ou l'intégration d'étrangers et répondent aux questions concernant toutes formes de discriminations<sup>31</sup>.

## **Centre d'écoute contre le racisme (C-ECR)**

Le C-ECR est une association genevoise cofinancée par de nombreuses communes et qui obtient des subventions de la Confédération, du canton de Genève et de la ville de Genève, mais qui reste indépendante de ceux-ci. Il s'agit d'une plateforme offrant des services gratuits aux victimes, aux témoins, et ceux qui posent des actes racistes.

Les prestations qu'offre le centre d'écoute varient. Il soutient toutes les parties prenantes d'actes racistes et discriminatoires avec des conseils, un soutien psychosocial, de la méditation, ainsi que de l'assistance juridique. L'association en regroupe d'autres telles que l'Association romande contre le racisme (ACOR SOS-Racisme), le Carrefour de réflexion et d'action contre le racisme anti-noir (CRAN), la Ligue internationale contre le racisme et l'antisémitisme (LICRA-Genève), la Ligue suisse des droits de l'homme (LSDH section Genève) et la Coordination intercommunautaire contre l'antisémitisme et la diffamation (CICAD).<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> <https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/sem/sem.html>

<sup>31</sup> <https://www.geneve.ch/fr/themes/developpement-durable/municipalite/engagements-societe/egalite-diversite>

<sup>32</sup> <http://c-ecr.ch/>

Le centre d'écoute contre le racisme publie annuellement des rapports représentant la situation au niveau du racisme à Genève.

## **Réseau de centres de conseil pour les victimes du racisme**

Le réseau rassemble tous les services actifs en Suisse proposant des conseils aux victimes de racisme. Le réseau de centres de conseil pour les victimes de racisme soutient les services ayant adhéré à son réseau en leur proposant des formations et des moyens d'améliorer la qualité de chacun de leurs services proposés aux individus discriminés.

Les centres de conseils réunis par ce réseau sont partiellement ou entièrement financés par l'État. La proportion des fonds publics par rapport au budget total détermine leur champ d'action.

## 6. Protection juridique internationale

Dans le domaine du droit international public, la discrimination est interdite de manière explicite. Il y a divers articles sur le sujet dont l'art. 14<sup>33</sup> sur l'interdiction de discriminer de la Cour européenne des droits de l'Homme (CEDH). A noter que la Suisse n'a pas ratifié le protocole 12 à la Convention européenne des droits de l'Homme qui étend le champ d'application de l'interdiction de discrimination de cet article.

Il y a également le Pacte I<sup>34</sup> international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels à l'art.2 al 2 et le Pacte II<sup>35</sup> international relatif aux droits civils et politiques à l'art.2 al.1.

### Comité de lutte contre la discrimination raciale de l'ONU (CERD)

Le CERD <sup>36</sup> est composé d'experts indépendants de diverses nationalités. Ces experts sont chargés de veiller à la mise en place et sur le respect de la convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discriminations raciales qui a été ratifiée par la Suisse en décembre 1994.

Actuellement, il y a 182 États participants<sup>37</sup>. Régulièrement, chaque État participant rédige des rapports concernant l'assimilation des articles de droits stipulés par le CERD. Le premier rapport est remis au comité une année après qu'un État participant ait accepté d'adhérer au CERD et aux divers articles de droits publié par celui-ci, puis tous les quatre ans un nouveau rapport doit être émis afin que le CERD l'examine, émette des préoccupations et des recommandations.

Le CERD octroie aux personnes victimes de discrimination raciale un droit de recours. En effet, les personnes sujettes à la discrimination peuvent déposer un recours contre la Suisse<sup>38</sup> lorsque le contenu<sup>39</sup> obligatoire de la Convention de l'ONU n'est pas

---

<sup>33</sup>[https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1974/2151\\_2151\\_2151/fr#a14](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1974/2151_2151_2151/fr#a14)

<sup>34</sup> [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/725\\_725\\_725/fr#a2](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/725_725_725/fr#a2)

<sup>35</sup> [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/750\\_750\\_750/fr#a2](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/750_750_750/fr#a2)

<sup>36</sup> <https://www.ohchr.org/FR/HRBodies/CERD/Pages/CERDIndex.aspx>  
<https://www.humanrights.ch/fr/pfi/droits-humains-internationaux/sources-juridiques/onu-traites-des-droits-humains/convention-contre-le-racisme/>

<sup>37</sup> [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=IV-2&chapter=4&lang=fr&clang=\\_fr](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-2&chapter=4&lang=fr&clang=_fr)

<sup>38</sup> La Suisse a un statut d'Etat dans ce type de recours

<sup>39</sup> Ensemble d'obligations consistant à éliminer la discrimination raciale :

<https://www.ohchr.org/fr/ProfessionalInterest/Pages/CERD.aspx#:~:text=Dans%20la%20pr%C3%A9sente%20Convention%2C%20la%20jouissance%20ou%20l'exercice%2C>

respecté, alors que la Suisse les avait au préalable approuvé. Le recours ne se fait pas entre particuliers, mais il se fait lorsqu'une personne discriminée estime que la Suisse n'agit pas suffisamment pour la protéger. Déposer une demande auprès du comité ne se fait cependant que lorsque toutes les voies juridiques suisses ont été épuisées, c'est-à-dire les procédures communales, cantonales, fédérales et que malgré ces étapes la victime de discrimination n'est pas satisfaite.

### **Cour européenne des droits de l'Homme (CEDH)<sup>40</sup>**

La Cour européenne des droits de l'Homme a été fondée en 1959. Depuis 1998, elle agit en tant que tribunal et est à la charge de la supervision des États participants à la Convention européenne des droits de l'Homme. Actuellement, la Cour est basée à Strasbourg en France. Son rôle est de renforcer la protection des droits humains, de consolider la loi et la démocratie en Europe. Les jugements que déploie la CEDH ont le potentiel d'impacter les États participants à travers la modification de leur législation et de leur pratique administrative.

---

<sup>40</sup> [https://www.echr.coe.int/Documents/Court\\_in\\_brief\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Court_in_brief_ENG.pdf)

## 7. Préférence indigène

La préférence indigène est traitée dans cette partie du travail afin d'apporter un aperçu sur le contexte du recrutement en Suisse.

L'initiative populaire de l'UDC contre l'immigration de masse acceptée par une majorité de Suisses en 2014 a engendré en 2018 l'obligation d'annoncer les postes à pourvoir aux offices régionaux de placement (ORP) dans les professions représentant un taux de chômage élevé.

La préférence indigène<sup>41</sup> consiste à donner la priorité d'emploi aux résidents suisses et non aux étrangers, dans des secteurs d'activité où le taux de chômage s'élève à 5% ou plus. Les annonces mises en ligne par les employeurs sont à ce moment-là directement dirigées auprès des offices régionaux de placement afin de solliciter les demandeurs d'emploi en Suisse. Cinq jours ouvrables plus tard, ces annonces peuvent être diffusées sur d'autres plateformes donnant accès à l'offre d'emploi aux travailleurs étrangers<sup>42</sup>.

Le portail [www.travail.swiss](http://www.travail.swiss) renseigne sur les professions<sup>43</sup> soumises à l'obligation d'annoncer leurs postes disponibles aux ORP. Ce système n'oblige cependant en aucun cas l'engagement de résidents suisses, mais les employeurs devront justifier les raisons pour lesquelles ils n'ont pas abouti à l'embauche d'un candidat résidant en Suisse.

La préférence indigène est cependant controversée. La RTS<sup>44</sup> a effectué un reportage sur le sujet et les avis sont mitigés. Selon M. Antoine Vieillard, Maire de Saint-Julien en Genevois en France, l'Union européenne s'est engagée à ne faire aucune discrimination à l'encontre des organisations, entreprises, produits suisses et attend en contrepartie que la Suisse ne fasse aucune discrimination envers les européens. La préférence indigène serait dans cette optique incompatible avec les accords entre l'Union européenne et la Suisse.

Les employeurs suisses ne sont pas à l'unanimité satisfaits de cette mesure. Pour certains, il s'agit d'un gain de temps lors du processus de recrutement et d'un avantage non-négligeable pour les résidents suisses. Pour d'autres, il s'agit d'étapes

---

<sup>41</sup> <https://www.s-ge.com/fr/article/actualites/preference-indigene-suisse>

<sup>42</sup> Frontaliers

<sup>43</sup> Le nombre de professions soumis à l'obligation d'annonce aux ORP s'élèvent à 350

<sup>44</sup> <https://www.rts.ch/info/suisse/9671114-la-preference-indigene-nest-pas-compatible-avec-les-traites-signes.html>

administratives supplémentaires sans garantie d'aboutir à l'engagement du candidat idéal. Ils considèrent comme une perte de temps l'attente des cinq jours avant de pouvoir déposer leurs offres d'emploi sur des plateformes donnant accès à tous les candidats confondus dont les frontaliers.

À la suite de l'application de la préférence indigène, le journal « Le Temps<sup>45</sup> » a recueilli les témoignages<sup>46</sup> de Suisses vivant en France voisine. Ils disent en majorité souffrir de discrimination à l'embauche et que les employeurs requièrent davantage un domicile en Suisse lors du recrutement.

## Préférences des recruteurs suisses

Selon l'enquête menée par l'Université de Neuchâtel, Swiss Forum for Migration and Population Studies<sup>47</sup> : « *Discrimination des personnes hautement qualifiée issue de la migration dans le domaine sociale ?* », les préférences des recruteurs en termes d'engagement varient selon le type d'organisation, le lieu de travail (région) et la fonction vacante. Il s'agit d'une étude pertinente permettant d'avoir un aperçu de la perspective de certains recruteurs.

L'étude relève une préférence des recruteurs pour les profils locaux plutôt qu'étrangers. En effet, les responsables RH ont manifesté leur préférence pour les talents locaux et pour l'origine suisse, même si une majorité reconnaît qu'il n'y a pas assez de profils locaux disponibles sur le marché du travail et que le recrutement de frontaliers comble ce vide. L'enquête a notamment dévoilé que dans le terme « talents locaux », les recruteurs n'intègrent pas les personnes de nationalité suisse d'origine étrangère. Cette préférence pour les talents locaux est soutenue par le besoin qu'un potentiel employé connaisse la culture de travail suisse. Il y a donc ici une forme de confusion, car certains individus d'origine immigrée avec la nationalité suisse ont également reçu une formation en Suisse et connaissent la culture de travail suisse.

Dans le cadre de cette étude, des responsables RH ont avoué écarter certaines candidatures au simple fait qu'il y a des doutes quant aux compétences linguistiques orale ou écrite, ou que la représentation du candidat sur les réseaux sociaux ne corresponde pas aux critères de recherche pour le poste vacant. Ce type de

---

<sup>45</sup> <https://www.letemps.ch/opinions/oublies-preference-indigene>

<sup>46</sup> <https://www.letemps.ch/suisse/domicile-geneve-requis-fache-frontaliers-suisses>

<sup>47</sup> [https://www.unine.ch/files/live/sites/sfm/files/listes\\_publicationsSFM/Etudes%20du%20SFM/SFM%20-%20Studies%2072.pdf](https://www.unine.ch/files/live/sites/sfm/files/listes_publicationsSFM/Etudes%20du%20SFM/SFM%20-%20Studies%2072.pdf) (p.68) – rapport met en évidence le domaine social, enquêtes intéressantes sur les préférences des responsables RH



raisonnement correspond à de la discrimination statistique et est parfois fondé sur des soupçons et non sur des faits tangibles. L'aboutissement de cette étude démontre que les personnes appartenant à un groupe basé sur des caractéristiques physiques similaires tendent à favoriser les personnes membres de leur propre groupe par rapport à des personnes faisant partie d'un autre groupe. C'est-à-dire qu'un recruteur suisse ayant effectué sa formation en Suisse tendra plus sur l'engagement d'un candidat d'origine suisse qu'étrangère et se penchera d'autant plus vers le profil d'un candidat ayant effectué sa formation en Suisse.

L'étude menée par Swiss Forum for Migration and Population Studies mentionnée précédemment est liée à une enquête effectuée dans le cadre d'un recrutement dans des institutions sociales. Cette étude reste néanmoins compatible avec la tendance générale des recrutements en Suisse. Selon le site travailler-en-suisse.ch<sup>48</sup>, le cabinet Von Rundstedt<sup>49</sup> a également réalisé une étude sur le penchant des recruteurs et responsables RH, dont 80% ont admis avoir une préférence pour des formations effectuées en Suisse et un profil national suisse.

## **Discrimination des Suisses issus de l'immigration**

Cette partie illustre l'impact des préférences mentionnées aux pages précédentes.

À la suite de l'enquête émise par le « National Center Of Competence in Research – On the move<sup>50</sup> », Université de Neuchâtel, on observe que les tendances et préférences des recruteurs se répercutent sur différents groupes de minorités notamment les suisses d'origine africaine.

Selon l'enquête, les personnes afro-descendantes doivent envoyer 30% de candidatures en plus que les individus d'origine suisse avant d'accéder à la première phase de sélection, qui est l'entretien d'embauche. Cette étude démontre qu'à compétences égales, les Suisses issus de l'immigration font face à des inégalités de

---

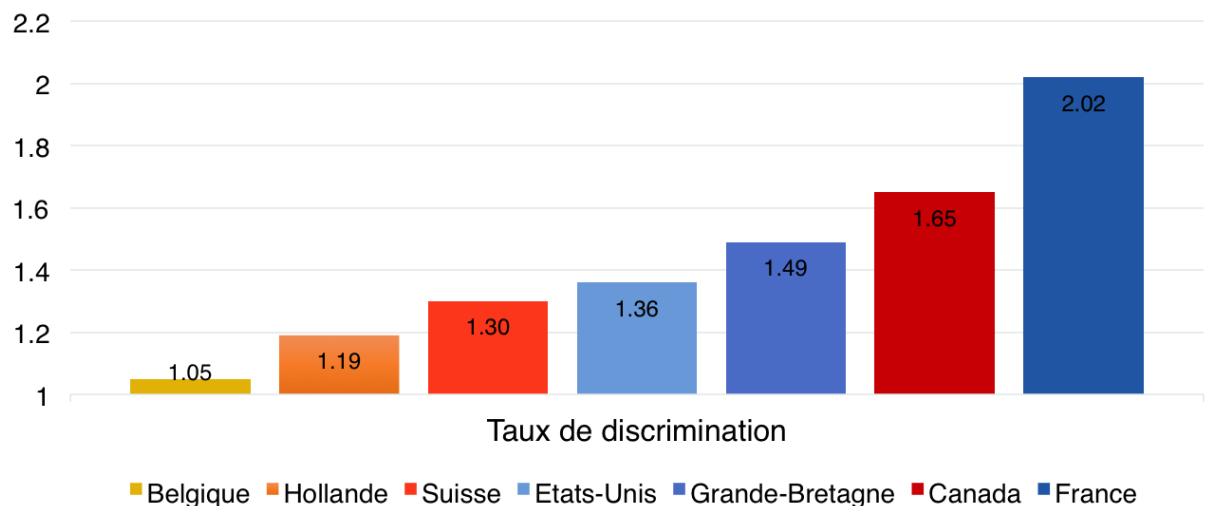
<sup>48</sup><https://blog.travailler-en-suisse.ch/09/2018/marche-cache-preference-nationale-6-idees-recues-emploi-suisse.html#:~:text=Les%20recruteurs%20suisses%20pr%C3%A9f%C3%A8rent%20recruter%20des%20profils%20locaux%20plut%C3%B4t%20qu'%C3%A9trangers&text=Pour%20un%20profil%20similaire%2C%20les,est%20tout%20%C3%A0%20fait%20logique.>

<sup>49</sup>Le cabinet Von Rundstedt Suisse offre des services de développement de carrière aux entreprises et particuliers

<sup>50</sup><https://blog.nccr-onthemove.ch/la-discrimination-des-suisses-dorigine-camerounaise-sur-le-marche-du-travail/?lang=fr>  
[https://nccr-onthemove.ch/wp\\_live14/wp-content/uploads/2019/02/nccrotm-WP20-Zschirnt-Fibbi\\_Feb19.pdf](https://nccr-onthemove.ch/wp_live14/wp-content/uploads/2019/02/nccrotm-WP20-Zschirnt-Fibbi_Feb19.pdf)

traitement sur le marché du travail. Ce traitement discriminatoire est causé par les stéréotypes rattachés à l'origine.

Figure 3 : Taux de discrimination des personnes afro-descendantes dans une sélection de pays



Source : Quillian et al. 2019 / Zschirnt et Fibbi 2019

Le taux de discrimination représenté sur le graphique ci-dessus est mesuré selon le test de correspondance<sup>51</sup> qui est souvent considéré comme étant la meilleure méthode pour mesurer la discrimination.

Le test de correspondance consiste à répondre à des offres d'emploi par des profils fictifs ayant des compétences identiques ; seule l'origine des candidats diffère. L'enquête a permis de comparer et de mesurer la discrimination entre les personnes d'origine suisse et des Suisses d'origine africaine. De manière concrète, cette méthode prend en compte le nombre de candidatures envoyées avant d'obtenir un premier entretien.

Les résultats démontrent qu'à compétences égales, les profils d'origine suisse tendent à être contactés plus facilement en vue d'un entretien d'embauche que les profils d'origine étrangère. À noter que les Suisses d'origine étrangère ne précisent pas obligatoirement leur origine dans leur dossier de candidature, mais les prénoms et noms de famille permettent d'évaluer si une personne est d'origine suisse ou non. Certains établissements souhaitent également que les candidats joignent une photo à leur dossier, ce qui a le potentiel de biaiser la décision finale de recrutement.

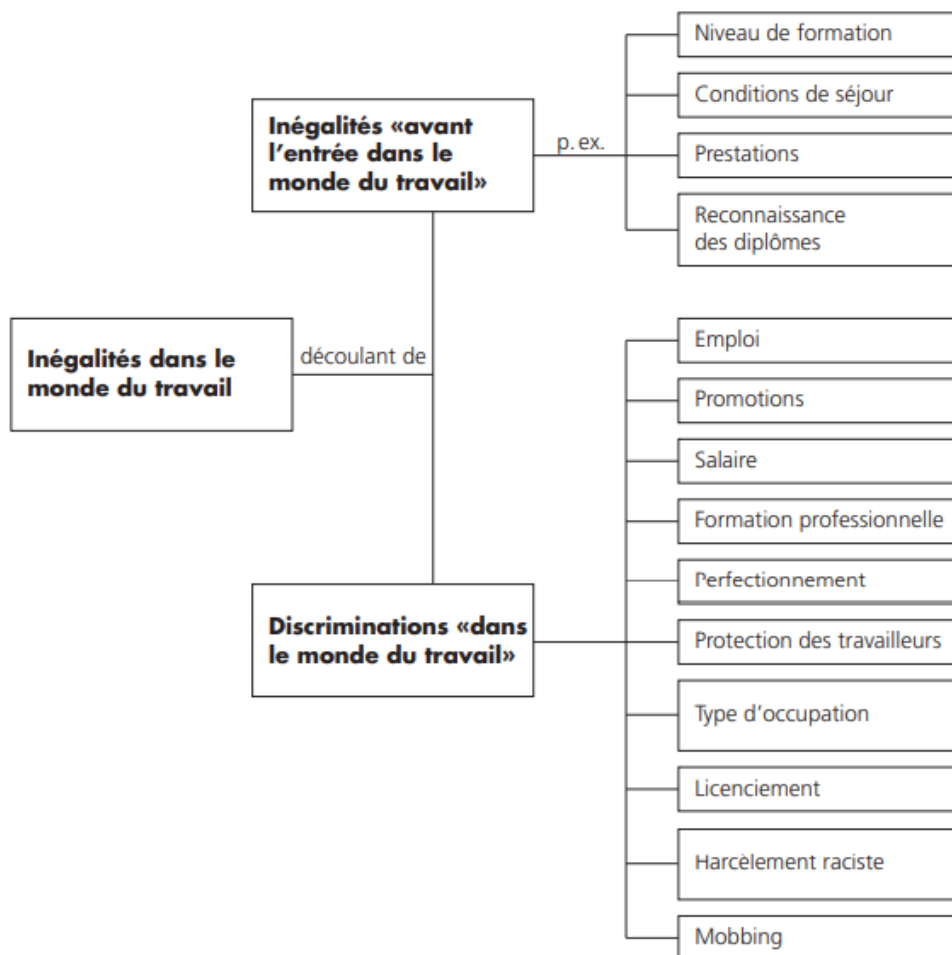
---

<sup>51</sup> Méthode conçue par l'organisation internationale du travail afin de mesurer l'inégalité dans l'accès à l'emploi

---

Il y a des limitations au test de correspondance qui entraîne une sous-estimation de la discrimination globale à l'embauche. En effet, cette méthode ne peut prendre en compte que les postes vacants annoncés publiquement, ce qui représente une fraction du total des offres d'emploi sans prendre en compte les postes pourvus de manière informelle ou interne. Cette approche est basée uniquement sur une convocation ou non à un entretien, alors que la discrimination peut également émerger à d'autres étapes dans le monde du travail. Cette étude ne met en évidence qu'une partie minimale de la discrimination à l'emploi.

Figure 4 : Facteurs et domaines de la discrimination dans le monde du travail



Source : Accès à la justice en cas de discrimination. Rapport de synthèse Prof. Dr Walter Kälin Lic. iur. Reto Locher, avocat MA en Public Management & Policy

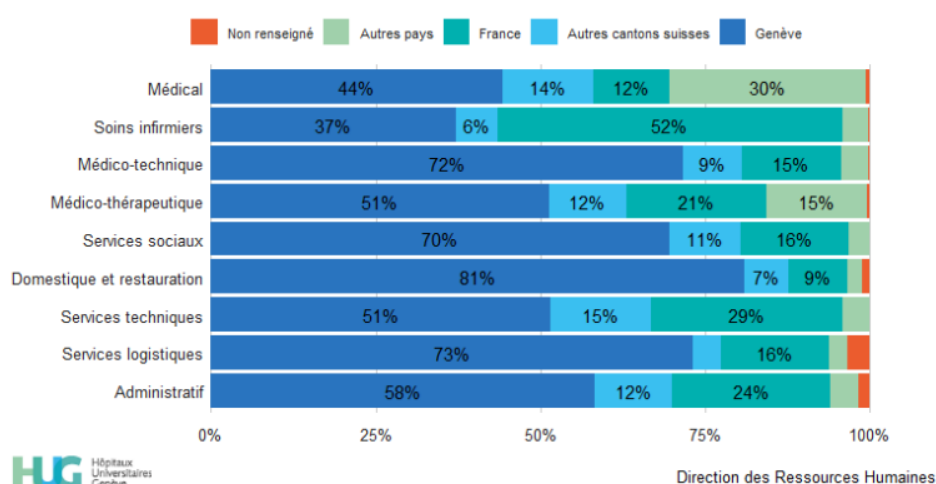
## 8. Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG)

Les HUG sont des organismes médicaux de droit public avec une personnalité juridique. Ces hôpitaux ont trois missions principales : le soin, l'enseignement et la recherche. Les soins sont apportés à toute la communauté. L'enseignement s'effectue avec les partenaires, c'est-à-dire l'université ainsi que les écoles professionnelles, et ce, afin d'assurer la relève médicale et soignante. La recherche contribue aux progrès de la médecine, elle est notamment menée avec la Faculté de médecine de l'Université de Genève. Les Hôpitaux Universitaires et l'État de Genève ont un contrat de prestations qui dépeint les missions et les subventions versées par l'État aux HUG. En effet, l'État de Genève finance une part des activités des HUG, et ce, pour son bon fonctionnement.

Les institutions publiques ont des lignes de conduite qui encadre le recrutement. Elles observent une égalité des chances et la considération de toutes les candidatures dans leurs offres d'emploi. La primauté d'embauche<sup>52</sup> est appliquée et les offres d'emploi passent en premier lieu auprès de l'ORP, puis sur la plateforme habituelle des HUG.

En termes de reconnaissance des diplômes, il arrive que des procédures d'environ 6 mois soient entamées en vue de reconnaître les diplômes étrangers. Ce processus est en général effectué pour reconnaître les diplômes dans le domaine médical, afin de vérifier que les connaissances et pratiques acquises dans un pays étranger soient équivalentes à ce que requiert la Suisse dans ce même secteur.

Figure 5 : Lieu d'obtention du diplôme en 2020 par catégorie professionnelle



Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

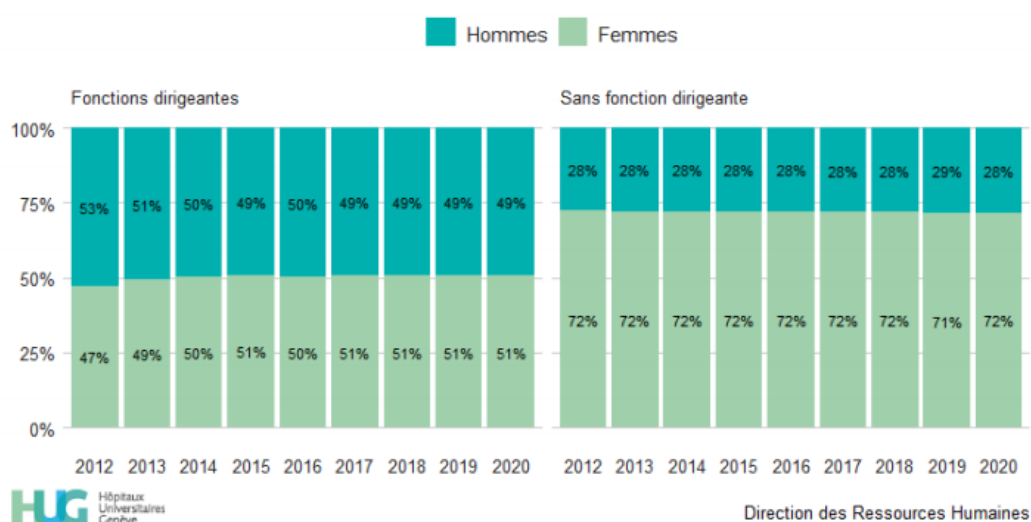
<sup>52</sup> Ultérieurement appelé préférence indigène et développé au chapitre 7

Dans le cadre des offres d'emploi des HUG, les candidats n'ont pas l'obligation de joindre une photo, et ce, afin d'optimiser une concentration sur les compétences, les expériences et ne pas biaiser les personnes en charge du recrutement.

Les grilles salariales sont des outils qui empêchent la discrimination, étant donné que le salaire d'un individu varie uniquement en fonction du nombre d'années d'expérience, de la formation et des compétences. L'origine ou même le sexe d'un candidat n'influence en aucun cas le salaire de celui-ci.

Les HUG pratiquent dans certains cas de la discrimination positive. Nous observons une forme de discrimination positive dans les postes de cadres avec un équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes.

Figure 6 : Evolution de la proportion Femmes- Hommes par position hiérarchique



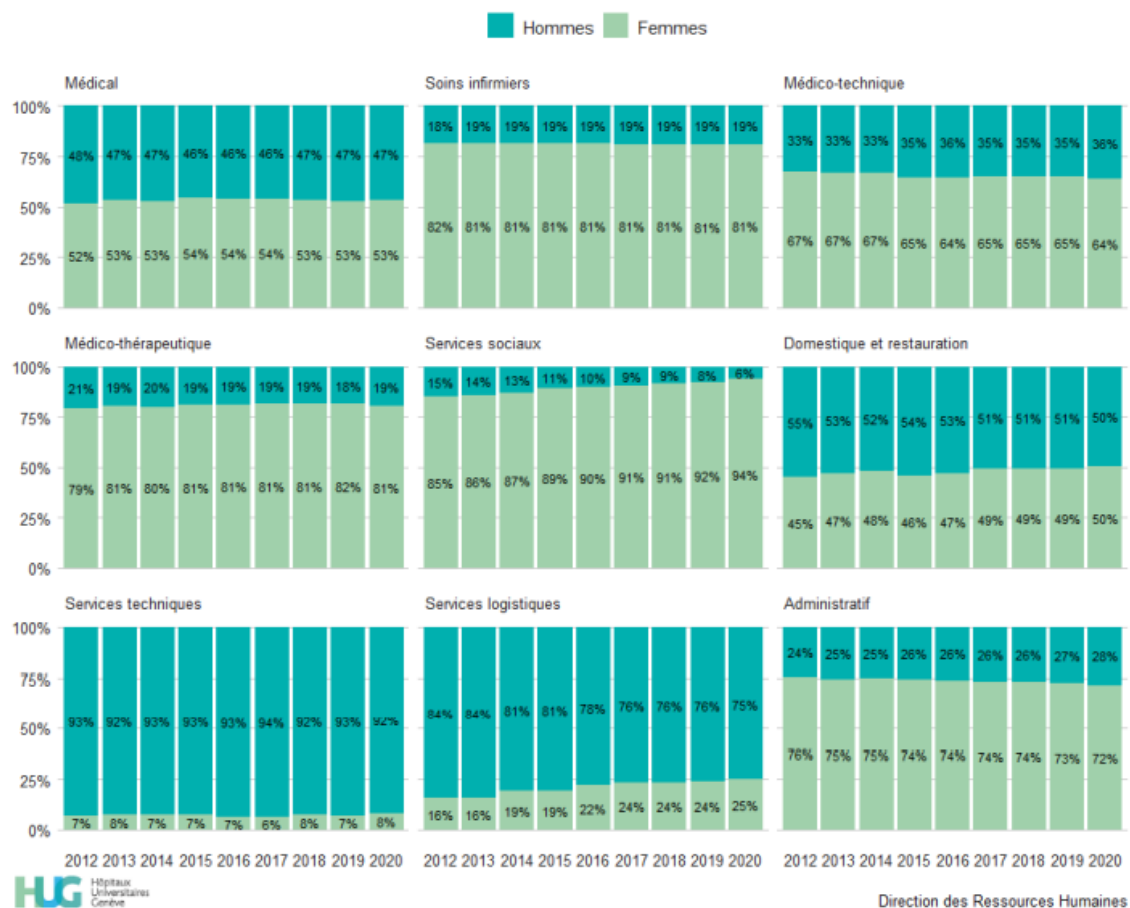
Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

On note ici une parité hommes-femmes dans les fonctions dirigeantes. Nous avons un taux de 51% femmes de « cadres ». Le titre de cadre signifie que ces personnes ont au moins une personne sous leur responsabilité hiérarchique.

Dans les autres types de positions, la discrimination positive n'est pas jugée nécessaire et les postes sont remplis uniquement sur la base des compétences et formations de chaque candidat.

Pour vous donner un aperçu, nous remarquons une plus grande concentration de femme dans les postes administratifs, les soins infirmiers, et les services sociaux et médico-thérapeutiques. Dans les catégories en lien aux services techniques et services logistiques, nous voyons qu'au contraire, la proportion d'hommes est prédominante. Il s'agit ici d'une tendance liée à des stéréotypes de genre qui peut très bien changer avec le temps. Les responsables de recrutement ne jugent ainsi pas nécessaire de pratiquer de la discrimination positive dans ces domaines, mais ils restent bien évidemment ravis d'accueillir des hommes ou des femmes intéressés par ces différents postes, si leur profil correspond aux responsabilités qu'incombent ces positions.

Figure 7 : Evolution de la proportion Femmes - Hommes par catégorie professionnelle

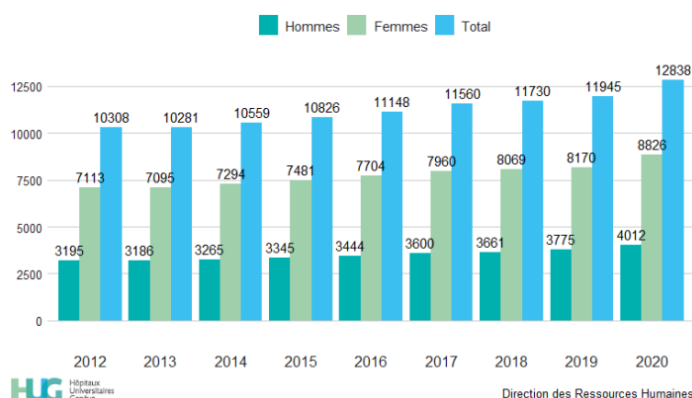


Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

## Indicateurs évolution du personnel 2020

Au 31 décembre 2020, les HUG comptent au total 12'838 collaborateurs permanents, nous constatons ainsi une augmentation de 893 individus par rapport à l'année 2019. L'effectif est composé d'une proportion de femmes plus élevée, soit 69% et 31% d'hommes.

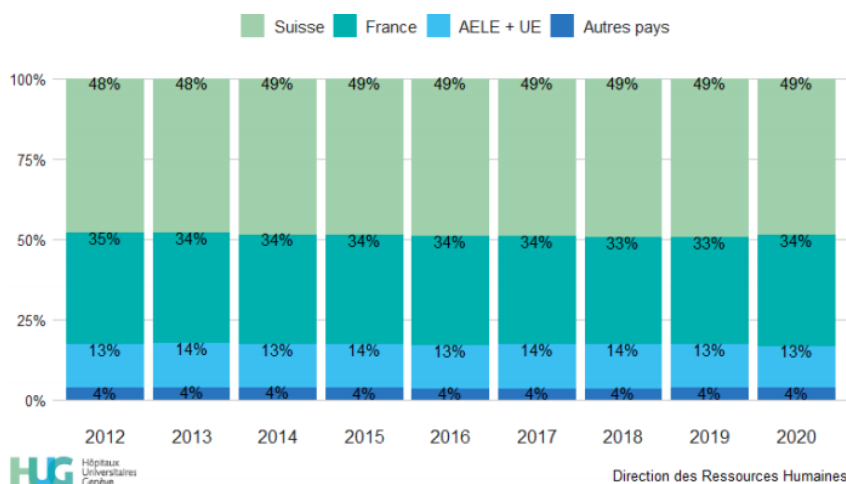
Figure 8 : Evolution du personnel



Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

En termes de nationalités, l'évolution reste stable au cours des dernières années. Sur les 12'838 collaborateurs, 6'256 d'entre eux ont la nationalité suisse, 4'429 sont français, 1'687 sont ressortissants de l'Union européenne ou de l'Association européenne de libre-échange et 466 ont une autre nationalité.

Figure 9 : Evolution des nationalités



Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

Tableau 3 : Nationalité des collaborateurs en 2020, par position hiérarchique

Position hiérarchique	Effectif	Suisse	France	AELE + UE	Autres pays	Total
Fonctions dirigeantes	1801	52%	28%	18%	2%	100%
Sans fonction dirigeante	11043	48%	36%	12%	4%	100%
Total	12838	49%	34%	13%	4%	100%

*Direction des Ressources Humaines*

Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

## Processus de recrutement

- ❖ Mise en ligne de l'offre d'emploi sur la plateforme des HUG appelée Smartrecruiters. Toutes les candidatures doivent être enregistrées par le biais de cette plateforme. Les candidatures papiers ne sont plus acceptées.
- ❖ Contact par e-mail avec les candidats sélectionnés pour un entretien.
- ❖ L'entretien est effectué en présence du chef de service concerné et de l'adjointe de la responsable RH. L'assistante RH participe notamment en cas de besoin.
- ❖ Le choix décisif du candidat est fait par le chef de service, car il connaît exactement le secteur et les équipes avec lesquels le candidat va collaborer.
- ❖ Dès que le candidat est sélectionné, le service receveur fait une demande d'engagement qui est créé sur la plateforme E-process et qui est validée par l'administrateur (validation en cohérence avec le budget) et par le responsable RH.
- ❖ L'assistante des ressources humaines réceptionne la demande d'engagement et contacte le candidat par courriel en lui transmettant tous les documents demandés pour la constitution de son dossier administratif
- ❖ Le candidat a l'obligation de se présenter au service de santé du personnel muni d'un questionnaire médical confidentiel afin d'évaluer leur état de santé et mettre à jour son carnet de vaccination.



## 9. Hypothèses de recherche

Afin de répondre à la problématique de ce travail : « Comment la notion d'éthique impacte le recrutement à la maternité des Hôpitaux Universitaires de Genève ? », nous allons émettre quatre hypothèses. Chaque hypothèse comportera des réflexions basées sur les réponses collectées de l'adjointe RH, ainsi que de l'assistante RH du site HUG concerné. Ces réflexions ont pour objectif d'approuver ou non les hypothèses et proposer des recommandations.

**Hypothèse 1 : Les personnes en charge du recrutement ne discriminent jamais et se réfèrent uniquement aux profils et compétences des candidats.**

Cette hypothèse a permis d'aborder le sujet de la discrimination avec Mme Garcia, adjointe RH et d'observer si des méthodes de recrutement ont été mises en place, afin de réduire le risque de discrimination, mais aussi afin d'en savoir plus quant à son positionnement personnel et professionnel face à la discrimination.

**Hypothèse 2 : Les responsables du recrutement s'assurent de ne pas être biaisés**

La seconde hypothèse permet de savoir s'il y a en place des outils ou méthodes pour réduire le biais à l'embauche et de proposer des recommandations pour renforcer les différents procédés mis en place.

**Hypothèse 3 : La diversification du personnel apporte un gain en productivité**

Afin de répondre à cette 3ème hypothèse, une demande de rapport en lien à la productivité a été effectuée auprès de la direction des ressources humaines. Dans la mesure où ce rapport est accessible, un entretien avec l'un des auteurs sera organisé, afin d'avoir son expertise au sujet d'une éventuelle corrélation positive entre diversité et productivité. Ce rapport est indispensable à l'établissement d'éventuelles recommandations.

**Hypothèse 4 : Les salariés sont formés de sorte à appliquer un comportement responsable, afin d'éradiquer toute forme de discrimination dans les relations professionnelles**

La dernière hypothèse permet de se renseigner sur l'existence de formations ou cours de sensibilisation dans le domaine de la discrimination et d'identifier les points forts et points faibles de ces formations.

## 10. Méthodologie

Cette partie consiste à détailler et à expliquer les étapes nécessaires entreprises à la réalisation de l'analyse développée aux pages suivantes.

Afin d'apporter des réponses aux hypothèses émises précédemment, un échange avec l'adjointe des ressources humaines de l'hôpital universitaire de Genève, site maternité est indispensable. Cet échange permet d'observer comment l'adaptation de ses valeurs personnelles et son éthique se traduisent dans le cadre de la pratique professionnelle. Les questions posées sont à caractère qualitatif.

### Terrain d'enquête

Ce travail a pour terrain d'enquête l'hôpital universitaire de Genève (HUG) site maternité aux Augustins, plus précisément le département de la Femme, de l'Enfant et de l'Adolescent. Le but de ce recueil d'informations est d'obtenir les réponses les plus représentatives possibles de la réalité. Comme il s'agit d'une enquête qualitative représentée par les réponses de deux personnes actives dans le domaine du recrutement, les résultats recueillis n'ont pas de valeurs de portée générale et sont spécifiques à l'établissement étudié.

#### Personnes interrogées au département des ressources humaines

Madame Charlotte Vitry, assistante RH

**Tâches :** Gérer les engagements (établissement des contrats), établir le courrier en lien à l'activité professionnelle des collaborateurs, rédaction des certificats de travail.

Madame Cristina Garcia, adjointe RH et référente filières médicale et administrative

**Tâches :** définir le profil et les besoins avec le cadre, mettre le poste au concours, sélectionner les candidats correspondant au profil défini, les voir en entretien et choisir le meilleur candidat.

#### Parcours professionnel typique d'un assistant ressources humaines

École de commerce ou apprentissage d'employé de commerce CFC. Certificat Human Ressource Swiss Exams (HRSE), autrement appelé certificat gestion du personnel, permet d'avoir le titre d'assistant RH.

## **Parcours professionnel typique d'un adjoint ressources humaines**

Brevet fédéral des ressources humaines, permet de devenir spécialiste des ressources humaines. Prérequis, avoir 4 ans d'expérience professionnelle après l'obtention du CFC employé de commerce, dont 2 ans au minimum d'expérience dans les ressources humaines.

## **Démarche suivie afin d'obtenir des données**

En raison de la crise sanitaire, les premiers échanges avec les chargées de recrutement ont été menés à distance sous l'aspect d'une liste de questions transmise par courriel. Nous avons ensuite convenu d'un rendez-vous, afin de clarifier certaines questions et notamment afin de poser des questions complémentaires nécessaires à la production de ce travail.

## **Difficultés rencontrées et limites du travail**

Le nombre de questions posé à mes interlocutrices ne doit pas être trop élevé, afin de leur éviter une surcharge de travail étant donné que leur emploi du temps est bien rempli. Il est important de poser des questions générales afin de déceler de nouveaux enjeux qui viendront compléter ce travail et notamment prendre une certaine distance à l'égard de ce sujet, pour ne pas tirer de conclusions hâtives. Le premier contact a pris du temps à être établi, mais ce laps de temps a été constructif et a permis d'effectuer des recherches sur la plateforme des HUG ainsi que sur les différents rapports énoncés dans ce travail. L'adjointe RH a été très aimable et aidante dans l'établissement de ce travail.

Une des limites constatées est la concentration d'une quantité importante d'information dans un nombre de pages limité et donc de choisir les éléments les plus pertinents, au risque de ne pas pouvoir développer d'autres notions qui restent tout du moins très intéressantes. L'accès aux rapports au sujet de la productivité de l'établissement ne m'a malheureusement pas été accordé, ce qui a limité l'analyse de l'une des hypothèses.

## 11. Analyse des hypothèses

Afin d'analyser les données récoltées, une organisation des informations en fonction des hypothèses a été réalisée. De nombreuses notes de travail ont notamment été effectuées, dans l'objectif de débiter l'analyse. La rédaction de ce travail a été possible grâce à la récolte d'information provenant de trois types de sources : 1. via la collection des réponses obtenues auprès de personnes directement impliquées dans le recrutement de l'hôpital universitaire étudié, 2. la sphère théorique et 3. l'extrait d'illustration provenant de divers rapports en lien avec la discrimination.

Une synthèse des résultats a notamment été effectuée au terme de l'analyse, afin de vérifier les hypothèses, de répondre à la question de recherche et d'apporter des recommandations.

### Analyse de l'hypothèse 1

**Les responsables de recrutement ne discriminent jamais lors du recrutement et se réfèrent uniquement aux profils et compétences des candidats.**

Il est difficile de dessiner la frontière entre les préférences et attitudes professionnelles et personnelles, lors du recrutement. Selon les études mentionnées au chapitre 7, les responsables de l'embauche tendent à préférer un profil national suisse, ainsi qu'une formation suisse. Mais comme spécifié précédemment, il est difficile de mettre en évidence des comportements discriminatoires. Le risque zéro en termes de discrimination est très difficile à atteindre, car des responsables de recrutement peuvent tout de même indépendamment de leur volonté faire face à des préjugés, qui peuvent à leur tour influencer le choix décisif du candidat.

De manière générale, la discrimination a bien évidemment le potentiel d'émerger à tout moment du processus du recrutement, mais les personnes en charge du recrutement du département étudié ont en conscience et comptent sur les valeurs personnelles et professionnelles de chaque acteur du processus de recrutement pour traiter les candidats sur un pied d'égalité.

Actuellement, les entretiens d'embauche sont menés par deux responsables, l'adjointe RH et le chef de service. Afin de s'assurer que le bon candidat soit sélectionné, une troisième personne en charge du recrutement rencontre et apporte son avis sur la sélection du candidat final. L'objectif principal des recruteurs est d'engager des personnes compétentes indépendamment de caractéristiques personnelles pouvant

entraîner une discrimination. Une éthique professionnelle est donc indispensable, afin de ne pas passer à côté de professionnels qualifiés.

Il existe bien évidemment des défis lors du recrutement. Il faut en particulier faire très attention aux préjugés et ne pas être biaisé par le sexe, l'aspect physique ou encore par un nom à connotation étrangère par exemple. Selon Mme Garcia, adjointe RH, le défi central reste néanmoins la sélection du bon candidat pour le poste à pourvoir.

À noter que l'établissement étudié est constamment contrôlé sous la forme d'audit interne et externe. À l'heure actuelle, il n'y a pas d'audit sur le processus de recrutement en cours. Ce type d'audit permettrait d'affirmer avec certitude qu'au stade de recrutement, toutes les dispositions en lien avec l'égalité des chances sont respectées, d'apporter des améliorations et de s'assurer que seuls les critères légitimes professionnels comme l'expérience, la formation et les compétences sont factrices de décision.

Les responsables du recrutement ne font pas usage d'outils concrets, afin de s'assurer qu'il n'y ait aucune discrimination dans le processus de recrutement. Ils se fient principalement à ce qu'ils retirent des divers entretiens et à leur volonté d'accorder la même opportunité d'engagement à toute personne postulant.

L'analyse de la première hypothèse démontre tout de même que de manière générale, les responsables du recrutement ont une approche favorable à l'égalité des chances, car il y a une réelle conscience de l'existence de la discrimination à l'embauche et notamment à d'autres étapes de la vie professionnelle. Les candidats sont évalués par trois intervenants qui se concertent afin de minimiser l'influence d'éventuels préjugés sur la décision finale de recrutement. Nous aborderons dans le cadre des recommandations comment renforcer le processus de recrutement.

## Analyse hypothèse 2

### **Les responsables du recrutement s'assurent de ne pas être biaisés**

Il est difficile de contrôler concrètement l'influence de préjugés lors du processus d'embauche. Comme mentionné auparavant, les deux responsables de recrutement s'unissent et se concertent lors de l'entretien, afin que le choix final de recrutement soit effectué sur la base d'un jugement impartial. La concentration est néanmoins portée sur le « bon » du candidat et de s'assurer qu'il ait les compétences pour occuper le poste à pourvoir.

L'adjointe RH se fie non seulement aux dossiers de candidature réceptionnés, mais également à son instinct à l'égard des candidats, puis elle conseille au mieux le chef de service quant à la décision finale. Les recruteurs se doivent ainsi d'avoir de fortes valeurs éthiques, un sens de l'équité, de l'inclusion et de l'égalité de manière générale. On observe que l'égalité en matière de recrutement ne tient que dans les valeurs personnelles du recruteur. Lorsque les recruteurs ne sont pas vigilants, le risque qu'il y ait de la discrimination s'accroît. Il faut ainsi que leurs valeurs éthiques personnelles soient supervisées par de fortes valeurs éthiques régies par l'établissement.

Les entretiens d'embauche par deux responsables restent une approche positive pour réduire les risques de biais à l'embauche. Néanmoins, pour que cela soit efficace, il est important que les personnes en charge de recrutement soit un tant soit peu différents, c'est-à-dire d'un milieu social différent par exemple et ne partagent pas exactement les mêmes approches lors du choix final d'embauche. Deux individus différents en charge du recrutement sont en règle générale moins susceptible d'être envahis par des préjugés et rendent l'évaluation des candidats plus enrichissante.

Il a été relevé que lors de l'entretien d'embauche, l'accent est mis sur l'efficience et sur la capacité à prendre des décisions de qualité quant aux candidats qualifiés à l'offre d'emploi, tout en consacrant le temps adéquat à la prise de décision d'embauche.

Sélectionner des candidats à deux est une approche tout à fait respectable. Nous pouvons cependant ajouter diverses méthodes pour renforcer cette approche. Ces méthodes seront détaillées dans le cadre des recommandations.

## Analyse hypothèse 3

### La diversification du personnel apporte un gain en productivité

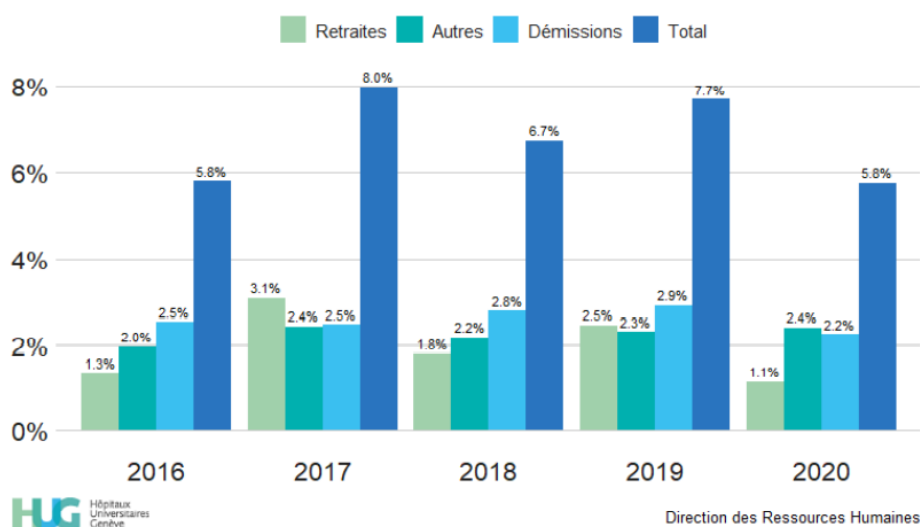
À l'heure actuelle, l'hôpital universitaire est composé de salariés provenant de divers pays. Dans l'ensemble, les responsables du recrutement sont satisfaits des performances de leur équipe et du choix du personnel qualifié. Bien évidemment, il arrive que des licenciements aient lieu et que des employés finissent par ne pas correspondre aux postes à pourvoir.

Pour débiter l'analyse de la 3<sup>ème</sup> hypothèse, nous ferons usage du rapport « indicateurs 2020 » de la direction des Ressources Humaines des HUG. Le rapport comprend des données sur l'ensemble des HUG. Nous avons cependant eu l'assurance que ces données reflètent également la situation de l'hôpital universitaire étudié.

Dans un premier temps, nous allons évaluer deux indicateurs de performance des ressources humaines, le taux de sortie et le taux d'absentéisme.

Au cours de l'année 2020, 778 collaborateurs ont quitté les HUG. Le taux de sortie est de 5.8% dont 2.2% pour cause de démissions, 1.1% pour retraites et 2.4% pour d'autres raisons. On note ainsi une diminution du taux de sortie entre 2019 et 2020 de 1.9%.

Figure 10 : Évolution du taux de sortie



Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

Nous avons ici les différents motifs de sorties.

Tableau 4 : Évolution des sorties par motif

Motif de sortie	2016	2017	2018	2019	2020
Autres motifs de sortie	44 (6.5%)	57 (5.7%)	49 (5.8%)	54 (5.4%)	53 (6.8%)
Décès	8 (1.2%)	13 (1.3%)	6 (0.7%)	5 (0.5%)	7 (0.9%)
Démissions	296 (43.7%)	309 (30.9%)	349 (41.3%)	378 (38.1%)	303 (38.9%)
Fin de contrat à durée déterminée	152 (22.5%)	187 (18.7%)	154 (18.2%)	153 (15.4%)	206 (26.5%)
Invalidité (départ AI)	2 (0.3%)	6 (0.6%)	2 (0.2%)	5 (0.5%)	7 (0.9%)
Licenciement	24 (3.5%)	40 (4.0%)	61 (7.2%)	80 (8.1%)	52 (6.7%)
Retraite à l'âge légal	70 (10.3%)	86 (8.6%)	66 (7.8%)	72 (7.3%)	50 (6.4%)
Retraite anticipée	86 (12.7%)	301 (30.1%)	158 (18.7%)	245 (24.7%)	103 (13.2%)
<b>Total</b>	<b>677 (100.0%)</b>	<b>999 (100.0%)</b>	<b>845 (100.0%)</b>	<b>991 (100.0%)</b>	<b>778 (100.0%)</b>

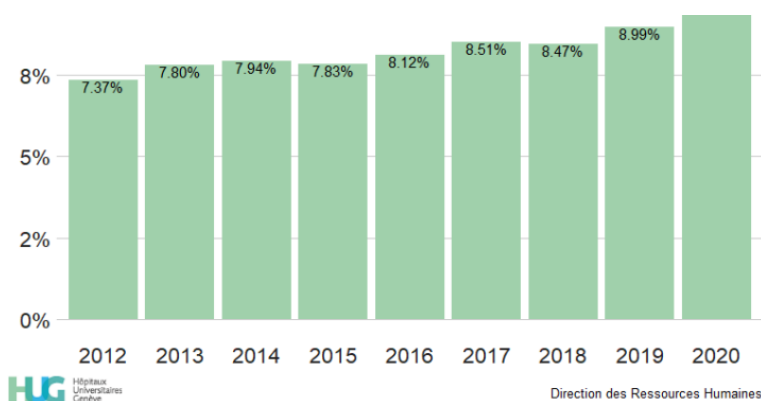
Direction des Ressources Humaines

Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

Au vu de ces données, nous constatons que le taux de sorties est relativement faible pour l'ensemble des HUG. Après avoir conversé avec Mme Vitry, nous relevons que cela est vraisemblablement dû aux conditions d'engagements favorables en lien aux salaires, aux congés et la protection active des employés.

Concernant le taux d'absence, on relève qu'il a augmenté progressivement au cours du temps. Il s'élève à 10.22% en 2020.

Figure 11 : Evolution du taux d'absence



Source : Direction des ressources humaines, indicateurs 2020, Rapport HUG

Un taux d'absence élevé peut se traduire par une baisse de productivité et de performance au sein de l'établissement. La motivation des équipes peut notamment être affectée par un taux d'absentéisme trop élevé, car la charge de travail doit ensuite être répartie sur les autres employés. L'établissement doit aussi réorganiser les



équipes pour que les différentes tâches des salariés soient malgré tout accomplies, et cela a le potentiel de déplaire à certains collaborateurs qui se retrouvent ensuite en surcharge de travail.

Selon Mme Garcia, l'absentéisme est de manière générale bien maîtrisé et il reste sur l'ensemble raisonnable soit un taux inférieur à 10%. Les responsables de recrutement considèrent que les deux indicateurs de performance RH précédemment mentionnés sont relativement bons et encouragent la productivité des salariés.

Lors de l'entretien avec Mme Vitry et Mme Garcia, il a notamment été mentionné, comme dans la partie théorique de ce travail, que les responsables de recrutement sont persuadés que la diversité du personnel améliore la productivité de l'établissement. Il existe de nombreux rapports en lien avec la productivité de l'hôpital universitaire étudié, chaque secteur de cet hôpital effectue ce rapport. Malheureusement, il n'est pas possible d'avoir accès à ces documents.

Afin de pallier cette impasse, les recherches d'informations à ce sujet ont conclu à la découverte d'un rapport<sup>53</sup> de l'Office fédéral de la statistique (OFS) sur l'efficience et la productivité des hôpitaux suisses qui date de 2005. Le rapport apporte des données sur les hôpitaux universitaires de manière générale, il s'agit ici d'une base pour se faire une idée sur les indicateurs de productivité d'un hôpital universitaire tel que celui étudié dans le cadre de ce travail.

Selon le rapport de l'OFS, la durée moyenne de séjour des patients est un indicateur d'efficience et de productivité. En effet, une diminution de la durée de séjour réduirait les coûts totaux d'un hôpital universitaire. Afin de mesurer l'efficience de l'hôpital universitaire étudié, il faut prendre en compte de nombreux facteurs : la complexité de l'organisation de l'hôpital, la diversité importante des pathologies à soigner, ainsi que les coûts imputables à la recherche et l'enseignement menés au sein de l'établissement.

Il s'avère que mesurer le gain en productivité et l'efficience par rapport aux coûts d'un hôpital universitaire est complexe. Il faut entre autres développer des indicateurs afin de mesurer l'efficience en lien aux coûts et la productivité de l'hôpital. Il s'agit d'une tâche délicate, car les HUG fournissent de nombreux services nécessitant des ressources et des coûts bien distincts. Il faudrait faire une analyse poussée sur le sujet,

---

<sup>53</sup> [Analyse de l'efficience et de la productivité des hôpitaux suisses. Résumé | Publication | Federal Statistical Office \(admin.ch\)](#)

mais n'ayant pas accès aux rapports de l'hôpital en question, nous nous fierons à l'affirmation de l'adjointe RH, c'est-à-dire qu'il y a un gain notable à la diversité des profils des salariés. Tout comme la partie théorique, l'adjointe et l'assistante RH affirment donc un gain en productivité dû à la diversification des employés.

## Analyse hypothèse 4

**Les salariés sont formés de sorte à appliquer un comportement responsable, afin d'éradiquer toute forme de discrimination dans les relations professionnelles**

L'adjointe RH a suivi des cours sur les biais du recrutement, l'égalité de traitement, la discrimination et de nombreux sujets sur les mesures à prendre afin de réduire et de combattre la discrimination lors de son brevet ressources humaines.

Actuellement, il y a des formations gratuites e-learning de sensibilisation à la discrimination dédiées aux différents collaborateurs de l'organisation. Il comprend des cas sur des situations précises de discrimination et des informations sur la législation en vigueur. Le point fort de cette sensibilisation est la prise de conscience des collaborateurs qui aujourd'hui réalisent que certains commentaires ne sont pas acceptables, même si l'intention initiale n'est pas de blesser. Le point faible relevé est que ces sensibilisations accroissent la peur chez certains collaborateurs. La peur d'avoir un comportement ou une blague inappropriée. Par exemple, il a été mentionné qu'à l'heure actuelle, la tendance est à charrier les frontaliers à la suite de la victoire au football de la Suisse contre la France à l'Euro 2020. Certains collaborateurs ont peur d'aller trop loin dans leur commentaire et cela conduit à une forme de retenue et de frustration.

À la suite de la décision du conseil d'administration, une nouvelle charte de la diversité a été diffusée au sein des divers établissements HUG. Au début de l'année 2021, l'égalité et l'inclusion ont intégré les valeurs relationnelles des HUG. Il s'agit là d'un code de conduite éthique en matière de lutte contre les discriminations au sein des hôpitaux universitaires de Genève. Chaque collaborateur a été invité à le signer dans les plus brefs délais. La nouvelle valeur égalité et inclusion viennent s'ajouter aux quatre autres valeurs qui sont la confiance, le respect, l'esprit d'équipe et la reconnaissance. Il s'agit ici d'un renforcement de la tolérance zéro en matière de violences et de discriminations. Une commission de traitement des plaintes en lien avec la discrimination a notamment été mise en place afin d'inciter les collaborateurs à s'exprimer sur des cas d'éventuelles discriminations. Ces différentes mesures

incitent les collaborateurs, ainsi que les responsables à se comporter de manière responsable envers toutes les parties prenantes de l'organisation.

## 12. Synthèse

Au terme de l'analyse des quatre hypothèses relevées, une synthèse des résultats obtenus est nécessaire afin de les vérifier, d'en retirer des éléments de réponse à la problématique et des recommandations.

### **Hypothèse 1 :**

**Les responsables de recrutement ne discriminent jamais lors du recrutement et se réfèrent uniquement aux profils et compétences des candidats.**

Dans le cadre de l'analyse, nous relevons des éléments de réponse à la problématique. L'échange effectué avec l'adjointe RH démontre que la notion d'éthique impacte les recruteurs dans la manière dont les candidats sont reçus et traités lors de l'entretien d'embauche. En effet, nous observons qu'il y a une réelle volonté d'accorder à tous les candidats la même opportunité d'emploi. Les recruteurs essaient de lutter contre leurs propres préjugés, ainsi que ceux de leurs collaborateurs afin de conscientiser et d'alerter le risque de discrimination. Cependant, il n'y a pas d'outil ou de système concret pour veiller à ce qu'il n'y ait absolument aucune discrimination à l'embauche. Dans le cadre de ce travail, nous avons pourtant relevé que la discrimination a parfois lieu même à l'insu de ceux qui la pratique. Nous ne pouvons donc pas prouver avec certitude qu'il n'y a jamais eu de discrimination à l'embauche ou si le choix porté sur certains candidats a purement été basé sur des compétences professionnelles et non sur des préférences personnelles.

### **Recommandations Hypothèse 1**

Comme les responsables de recrutement considèrent agir en toute bonne foi et sont confiants quant à l'objectivité de leur méthode, les recommandations suivantes ont pour objectif une prise de conscience concrète sur le processus de recrutement grâce à un audit externe. L'objectif est de mandater une structure externe neutre qui identifiera les bonnes pratiques déjà appliquées, mettra en évidence les pratiques pouvant faire émerger des discriminations et suggérera des actions correctives pour y remédier, tel qu'une formalisation plus optimale des processus, des formations ou cours de sensibilisations sur l'égalité des chances dédiés à chaque acteur du processus de recrutement par exemple. À la charge de cet audit externe, la recommandation se dirige vers la Cour des comptes de Genève. Il s'agit d'un organe constitutionnel indépendant et autonome à la charge de contrôler de nombreuses entités notamment les institutions cantonales de droit public et les établissements subventionnés.

L'analyse des pratiques de recrutement se concentrera entre autres sur la procédure de sélection des candidats. Un fort intérêt serait porté sur les personnes impliquées à chaque étape du recrutement dès la réception des dossiers de candidature jusqu'à la prise de décision finale. Il faudra bien évidemment prendre en compte plusieurs éléments, dont le degré de connaissance des personnes en charge du recrutement sur la discrimination de son ensemble, les outils et ressources disponibles pour limiter les risques que ces critères fassent surface et prennent le dessus sur l'issue du recrutement. L'objectif d'un tel audit est d'avoir un point de vue externe à l'institution, afin d'apporter de nouvelles astuces pour réduire d'autant plus le risque de discrimination conscient ou non lors du recrutement et bien évidemment d'optimiser le processus. La Cour des comptes assure ainsi une neutralité des experts et des recommandations de qualité quant aux améliorations à effectuer dans le cadre des procédures de recrutement.

Lors de l'entretien avec Mme Vitry et Mme Garcia, il a été relevé que de nombreux audits internes et externes sont effectués, et ce, à une fréquence aléatoire, afin d'éviter que les différents départements audités ne prennent le temps de se préparer avant les différents contrôles. À l'heure actuelle, il y a sept audits en cours, mais aucun sur les procédures de recrutement RH.

Des audits internes de la direction des ressources humaines sont effectués et ont pour objectif de demander plusieurs dossiers, de façon aléatoire, afin de vérifier que le traitement salarial ait bien été fait lors de l'engagement (la bonne classe pour la bonne fonction et le bon nombre d'annuités en lien avec l'expérience acquise). Il s'agit d'une démarche qui renforce l'égalité de traitement des collaborateurs actifs de l'établissement. Mandater la Cour des comptes spécifiquement pour le contrôle du processus de recrutement apportera ainsi un complément aux démarches déjà en vigueur pour améliorer les procédures.

## Hypothèse 2

### Les responsables de recrutement s'assurent de ne pas être biaisés

Les responsables de recrutement considèrent que la méthode d'entretien d'embauche par deux est adéquate pour sélectionner le bon candidat et aide à ne pas avoir un jugement biaisé. En effet, il a été relevé que les personnes en charge du recrutement n'hésitent pas à prendre le temps nécessaire pour débattre en fin d'entretien. Ils pèsent le pour et le contre quant à l'intégration des candidats interviewés et justifient les raisons pour lesquelles leur choix se porte sur un candidat en particulier plutôt qu'un autre. Cette manière de procéder laisse selon eux très peu de place à la probabilité d'être biaisé par des préjugés, car chacun a pour responsabilité d'apporter leur expertise tout en respectant les valeurs éthiques prônées par les HUG. Ceci n'empêche cependant pas la discrimination avant l'embauche, c'est-à-dire au moment où le CV des candidats est évalué. Les personnes en charges de sélectionner les candidats sur la base du CV, lettre de motivations et diverses annexes doivent ainsi également avoir de fortes valeurs éthiques en matière de recrutement.

Nous pouvons ainsi noter que la notion d'éthique impacte la manière dont l'entretien d'embauche traditionnel est effectué. En effet, pour des raisons éthiques, et ce, afin de ne pas avoir de recrutements biaisés par des préjugés, l'entretien d'embauche traditionnel effectué de manière générale par une seule personne est fait en binôme pour réduire les risques de biais à l'embauche et sélectionner le candidat adéquat au poste à pourvoir.

Afin de compléter cette manière de procéder, plusieurs recommandations ont vu le jour.

### Recommandations Hypothèse 2

Afin de minimiser davantage les biais au moment du recrutement, la personne en charge du recrutement peut mieux contrôler les risques de recrutements biaisés par des préjugés à l'aide des recommandations suivantes.

Actuellement, le premier contact avec les candidats est effectué via un e-mail que l'adjointe RH envoie avec des informations générales telles que le lieu et l'heure de l'entretien d'embauche.

Avant de procéder à la rencontre des postulants, et ce, pour éviter les biais en lien avec l'apparence physique, il est judicieux d'établir un début de relation avec le candidat par téléphone. En effet, prendre quelques minutes au téléphone avec un

candidat permet de faire abstraction de l'apparence externe, de se focaliser sur les compétences sociales et ainsi avoir une première connexion qui a pour objectif de mieux cerner la personnalité et les motivations du candidat.

Dans un deuxième temps, il est intéressant d'uniformiser le processus d'entretien pour qu'il y ait une forme de ligne de conduite et que les recruteurs ne s'aventurent pas inconsciemment dans des interrogations à traits discriminatoires et qu'ils s'y attardent.

Pour illustrer, lorsqu'un recruteur a des préjugés sur un candidat et qu'il aborde le sujet du retard par exemple, il peut inconsciemment diriger l'ensemble de l'entretien sur ce thème et sur des sujets similaires négatifs qui ne sont pas à l'avantage du candidat, et ainsi s'écarter de la raison initiale pour laquelle il a convoqué le candidat. Cela rend ainsi l'entretien peu productif pour les deux parties prenantes, et accroît les chances que le candidat ne soit pas retenu.

Standardiser le processus d'entretien consiste à avoir la même structure pour chaque candidat et ainsi poser à des questions similaires aux candidats. Agir de cette façon minimise l'influence de préjugés sur la décision de recrutement et apporte une structure claire du processus d'entretien. Cela permet également de comparer les entretiens entre eux et de faciliter la décision finale d'embauche.

Enregistrer les entretiens est notamment un des moyens pour éviter les biais à l'embauche. En effet, réécouter les entretiens permet non seulement de se remémorer l'issue de l'entretien, mais aussi de l'analyser et d'observer s'il est dépourvu de questions axées sur des préjugés. Il s'agit entre autres d'éviter d'interpréter un entretien passé, car se fier à ses souvenirs mènent à des jugements biaisés. L'enregistrement aide ainsi à l'amélioration continue du processus de recrutement.

## **Hypothèse 3**

### **La diversification du personnel apporte un gain en productivité**

Comme mentionné, l'accès aux rapports spécifiques à la productivité de l'hôpital universitaire étudié n'a pas été approuvé. Il a ainsi fallu se baser sur l'entrevue avec l'adjointe RH et sur les différents indicateurs mentionnés ultérieurement. Nous retenons donc que la diversité accroît effectivement la productivité, car chaque collaborateur apporte une plus-value grâce aux diverses compétences, expériences et formations acquises. Proposer des recommandations reste une tâche complexe sans l'accès aux documents susmentionnés et sans l'expertise d'au moins un auteur du rapport de productivité.

## Hypothèse 4

**Les salariés sont formés de sorte à appliquer un comportement responsable, afin d'éradiquer toute forme de discrimination dans les relations professionnelles**

L'élaboration de ce travail de Bachelor est effectuée dans la même période où les HUG ont entamé une campagne pour l'inclusion et la diversité. Chaque établissement dont celui étudié est actuellement très actif et sensible au sujet de la discrimination. Les salariés sont invités à faire des cours de sensibilisation à la discrimination comme ceux détaillés précédemment et notamment à signer la nouvelle charte de diversité qui les engage à respecter autrui.

Les cours de sensibilisation e-learning en lien à la discrimination, à la diversité et à l'égalité de traitement sont gratuits et obligatoires. Ces cours peuvent être suivis pendant ou en dehors des heures de travail. Durant les heures de travail, ces cours ne peuvent être suivis que si le cadre de travail le permet, c'est-à-dire si les tâches prioritaires sont accomplies.

## Recommandations hypothèse 4

Au vu de la situation sanitaire, les cours e-learning sont avantageux pour une grande partie du personnel. Cela permet une grande flexibilité pour effectuer ce cours à tout moment. Cependant, il faut noter qu'avec l'amélioration de la situation sanitaire, les employés encouragés à faire du télétravail sont de retour sur leur lieu de travail respectif. La recommandation se porte ainsi sur l'organisation de cours de sensibilisation sur la discrimination en présentiel. Concrètement, il s'agirait d'effectuer des séances dans les diverses salles de conférences intégrées à l'établissement par groupe, bien évidemment en respectant les normes sanitaires. L'objectif est de rendre ces cours e-learning proactif, en valorisant les échanges entre employés et ainsi d'activer une réelle conscience sur le sujet. Les divers employés pourront ainsi échanger sur d'éventuels événements discriminatoires survenus sur le lieu de travail. Cela a le potentiel d'engendrer un renforcement de l'esprit d'équipe et des échanges plus vivants sur le thème de la discrimination et l'inclusion. Il faut également encourager la participation de représentants hiérarchiques, car ils ont le pouvoir d'apporter des solutions aux différents problèmes relevés par les collaborateurs.



## 13. Conclusion

L'éthique, l'égalité de traitement et l'inclusion sont des sujets d'actualité dans le monde professionnel. Ce travail a permis une vue d'ensemble sur les pratiques de recrutement de l'hôpital universitaire étudié, d'avoir un meilleur aperçu sur les façons dont les HUG combattent la discrimination, et bien évidemment de proposer diverses recommandations, afin de renforcer les mesures prises pour l'égalité des chances et réduire au maximum l'émergence de comportements discriminatoires pouvant éventuellement émaner des responsables de recrutements ou encore des employés.

Les leçons tirées de cette expérience sont relativement utiles ; une meilleure connaissance des différents organismes de soutien aux personnes victimes de discriminations, on note également un réel éveil au sujet de la lutte contre la discrimination aux HUG, ce qui est encourageant pour l'avenir. La rédaction de ce travail a également amélioré ma capacité de synthétiser et de trier les nombreuses informations réceptionnées pour ce travail.

Les points forts des recommandations résident dans le fait qu'elles soient des recommandations réalisables. Ces recommandations ont été abordées avec l'assistante RH et son retour a été positif. La recommandation qui encourage les responsables de recrutement, c'est-à-dire l'adjointe RH à se charger du premier contact avec les candidats, par appel téléphonique et non plus uniquement par échange d'e-mail avec l'assistante RH, avant l'entretien d'embauche est une approche envisageable. L'approche actuelle qui consiste à avoir un contact principalement par e-mail jusqu'à l'entretien permet un gain de temps pour l'adjointe RH, mais il s'avère que cette recommandation a notamment été bien accueillie, sachant que prendre le temps d'avoir une première connexion avec les candidats à travers un appel de courte durée permet de récolter des informations complémentaires sur la personnalité du candidat.

La recommandation de mandater une entité externe telle que la cours des comptes afin d'auditer le processus de recrutement a notamment été entendue. Ce type d'audit externe reste cependant indépendant de leur volonté, car les divers contrôles sont annoncés par la Direction des ressources humaines qui collaborent étroitement avec l'État de Genève. Comme mentionné, de nombreux audits ont d'ores et déjà lieu. L'adjointe RH s'attend à ce que cette recommandation s'exécute au cours de cette année ou éventuellement l'année prochaine au plus tard.

En ce qui concerne les cours e-learning à disposition des salariés sur le sujet de la discrimination, nous observons une forme de liberté accordée aux employés d'effectuer ce cours à leur convenance. La recommandation développée précédemment à ce sujet est une approche bien plus humaine et augmente de manière considérable la probabilité que les collaborateurs portent une plus grande concentration et participation aux cours de sensibilisation.

Malgré le fait que les HUG soient actifs en matière de campagnes de sensibilisation au sujet de la discrimination, de l'égalité des chances, de l'inclusion, et de la diversité, la discrimination est systémique. Il y a encore aujourd'hui des victimes de discriminations et des personnes qui ont du mal à se faire entendre. Dans un monde idéal, il faudrait que chaque salarié ait conscience que la discrimination systémique existe et qu'elle ne concerne pas uniquement les personnes qui la subissent. Chaque salarié pourrait ainsi apporter un soutien émotionnel, encourager les personnes victimes de discriminations à verbaliser le problème et dans certains cas à porter plainte. L'unité en matière de lutte contre la discrimination est une force non-négligeable.

## Objectifs

Les objectifs énumérés dans un premier temps dans la partie introduction ont été atteints dans l'établissement de ce travail. Rappel des quatre objectifs :

Comprendre les enjeux provenant de la discrimination, identifier les avantages d'un recrutement éthique, connaître et analyser les procédures de recrutement qui encadrent l'hôpital universitaire étudié et proposer des recommandations réalisables.

La partie théorique, les rapports cités ainsi que l'entrevue avec l'adjointe RH et l'assistante RH ont permis une meilleure compréhension des enjeux liés à la discrimination. La partie théorique et ce qui a été relevés dans le milieu professionnel se rejoignent. Nous observons ainsi une lutte active contre la discrimination de l'hôpital universitaire étudié, et ce, afin de réduire au maximum l'impact négatif de la discrimination entre autres sur l'aspect relationnel, mais aussi sur la productivité de l'établissement. Les deux entrevues ont été très enrichissantes non seulement d'un point de vue personnel, mais également d'un point de vue professionnel.

*« Un individu n'a pas du jour au lendemain des valeurs éthiques en termes de recrutement. Ces valeurs sont difficiles à assimiler et à pratiquer si elles ne sont pas déjà ancrées en chacun d'entre nous au quotidien »*

*Cristina GARCIA, Adjointe RH*

## 14. Bibliographie

### Sources en ligne

Code civil suisse du 10 décembre 1907 (État le 1<sup>er</sup> janvier 2021) sur l'étendue des droits civils. L'assemblée fédérale de la Confédération suisse [en ligne]. [Consulté le 25.01.2021]. Disponible à l'adresse : [https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/24/233\\_245\\_233/20210101/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-24-233\\_245\\_233-20210101-fr-pdf-a.pdf](https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/20210101/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-24-233_245_233-20210101-fr-pdf-a.pdf)

Discrimination durant la procédure de recrutement fondée sur d'autres caractéristiques personnelles du 30 avril 2020 Humanrights.ch [en ligne]. [Consulté le 25.01.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.humanrights.ch/fr/pfi/droits-humains/discrimination/dossier-non-discrimination/discrimination-dans-le-monde-du-travail/discrimination-a-lembauche/discrimination-durant-procedure-de-recrutement-fondee-dautres-caracteristiques-personnelles>

Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (État le 1<sup>er</sup> janvier 2021) sur l'égalité [en ligne]. [Consulté le 26.01.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/fr>

Constitution de la République et canton de Genève du 14 octobre 2012 (Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2013) sur l'égalité [en ligne]. [Consulté le 26.01.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg\\_a2\\_00.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_a2_00.html)

Code pénal suisse du 21 décembre 1937 (État le 1<sup>er</sup> juillet 2020) sur la discrimination et l'incitation à la haine. L'assemblée fédérale de la Confédération suisse [en ligne]. [Consulté le 26.01.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/54/757\\_781\\_799/fr](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/54/757_781_799/fr)

Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI) du 16 décembre 2005 (État le 1<sup>er</sup> avril 2020) sur l'intégration des étrangers, l'encouragement de l'intégration. L'assemblée fédérale de la Confédération suisse [en ligne]. [Consulté le 26.01.2021]. Disponible à l'adresse : <https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2007/758/20200401/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-2007-758-20200401-fr-pdf-a.pdf>

Migrant Integration Policy Index 2020 sur le classement des pays en termes d'anti-discrimination [en ligne]. [Consulté le 30.01.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.mipex.eu/anti-discrimination>

Migrant Integration Policy Index 2020 sur l'analyse de la Suisse [en ligne]. [Consulté le 30.01.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.mipex.eu/switzerland>

Prof. Dr Walter Kälin, Lic. iur. Reto Locher, avocat MA en Public Management & Policy, 2015 Accès à la justice en cas de discrimination, controverse synthèse [en ligne]. [Consulté le 04.02.2021] Disponible à l'adresse : [https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/160526\\_etude\\_discrimination\\_rapport\\_synthese.pdf](https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/160526_etude_discrimination_rapport_synthese.pdf)

Prof. Dr Walter Kälin, Lic. iur. Reto Locher, avocat MA en Public Management & Policy, 2019 Recommandations du CSDH en matière d'accès à la justice en cas de discrimination [en ligne]. [Consulté le 04.02.2021] Disponible à l'adresse : [https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/2020/200319\\_Mise\\_a\\_jour\\_discrimination.pdf](https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/2020/200319_Mise_a_jour_discrimination.pdf)

Office fédéral de la statistique du 19.08.2019, Enquête sur le vivre ensemble en Suisse sur l'expérience de la discrimination raciale en 2018 [en ligne] [consulté le 04.02.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/migration-integration/indicateurs-integration/indicateurs/experience.assetdetail.9186222.html>

Code de procédure civile du 19 décembre 2008 (État le 1<sup>er</sup> janvier 2021) sur l'action des organisations. L'assemblée fédérale de la Confédération suisse [en ligne]. [Consulté le 05.02.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2010/262/fr>

Loi fédérale complétant le Code civil suisse du 30 mars 1911 (État le 1<sup>er</sup> juillet 2014). L'assemblée fédérale [en ligne]. [Consulté le 05.02.2021]. Disponible à l'adresse : [https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/20140701/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-27-317\\_321\\_377-20140701-fr-pdf-a.pdf](https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/20140701/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-27-317_321_377-20140701-fr-pdf-a.pdf)

Loi sur l'intégration des étrangers, législation genevoise LIetr du 28 juin 2001 (Entrée en vigueur le 15 septembre 2001) [en ligne]. [Consulté le 05.02.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg\\_a2\\_55.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_a2_55.html)

Le Centre d'Écoute Contre le Racisme (C-ECR), victimes ? témoins ? conseils, soutien. [en ligne]. [Consulté le 06.02.2021]. Disponible à l'adresse : <http://c-ecr.ch/>

Commission fédérale contre le racisme (CFR), mise à jour le 10.06.2020 [en ligne]. [Consulté le 06.02.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.ekr.admin.ch/prestations/f598.html>

Tangram, revue de la commission fédérale contre le racisme (CFR), Le racisme en 2020 [en ligne] [Consulté le 06.02.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.ekr.admin.ch/pdf/TANGRAM\\_44.pdf](https://www.ekr.admin.ch/pdf/TANGRAM_44.pdf)

Service de lutte contre le racisme (SLR) [en ligne] [Consulté le 06.02.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/frb.html#discrimination\\_raciale\\_content\\_edi\\_fr\\_home\\_fachstellen\\_fachstelle-fuer-rassismusbekaempfung-frb\\_jcr\\_content\\_par\\_tabs](https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/frb.html#discrimination_raciale_content_edi_fr_home_fachstellen_fachstelle-fuer-rassismusbekaempfung-frb_jcr_content_par_tabs)

Secrétariat d'État aux migrations SEM, mise à jour le 15.01.2021 [en ligne] [Consulté le 06.02.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/sem/sem.html>

Service de l'Agenda 21 – Ville durable, Égalité et diversité [en ligne] [Consulté le 06.02.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.geneve.ch/fr/themes/developpement-durable/municipalite/engagements-societe/egalite-diversite>

Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (État le 23 février 2012). Confédération suisse [en ligne] [Consulté le 05.03.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1974/2151\\_2151\\_2151/fr#a14](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1974/2151_2151_2151/fr#a14)

Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (État le 28 mai 2019). Confédération suisse [en ligne] [Consulté le 05.03.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/725\\_725\\_725/fr#a2](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/725_725_725/fr#a2)

Pacte international relatif aux droits civils et politiques (État le 28 mai 2019). Confédération suisse [en ligne] [Consulté le 05.03.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/750\\_750\\_750/fr#a2](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/750_750_750/fr#a2)

Comité pour l'élimination de la discrimination raciale [en ligne] [Consulté le 06.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.ohchr.org/FR/HRBodies/CERD/Pages/CERDIndex.aspx>

Humanrights, droits humains internationaux [en ligne] [Consulté le 06.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.humanrights.ch/fr/pfi/droits-humains-internationaux/sources-juridiques/onu-traites-des-droits-humains/convention-contre-le-racisme/>

La cour européenne des droits de l'Homme en bref [en ligne] [Consulté le 07.03.2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.echr.coe.int/Documents/Court\\_in\\_brief\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Court_in_brief_ENG.pdf)

Préférence indigène en Suisse, quel impact sur le recrutement, Maya Rolewicz, Swiss Business Hub 10.08.2018 [en ligne] [Consulté le 08.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.s-ge.com/fr/article/actualites/preference-indigene-suisse>

La préférence indigène n'est pas compatible avec les traités signés, modifié le 25.06.2018, entretien avec Antoine Vieliard. [en ligne] [Consulté le 08.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/suisse/9671114-la-preference-indigene-nest-pas-compatible-avec-les-traites-signes.html>

Mesures de lutte contre les discriminations à l'embauche, études du SFM, Rosita Fibbi, publié en 2005 / ISBN – 10 : 2-940379-45-9 [en ligne] [Consulté le 08.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/emissions/temps-present/5275905.html/BINARY/etude-discrimination-embauche.pdf>

Vivre ensemble en Suisse, l'essentiel en bref, Office fédérale de la statistique, section démographique et migration, publié en 2021 [en ligne] [Consulté le 08.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/migration-integration/vivre-ensemble-suisse.html>

Les oubliés de la préférence indigène, LeTemps, Yelmarc Roulet, publié le 11.04.2018, [en ligne] [Consulté le 08.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/opinions/oublies-preference-indigene>

Ce « domicile à Genève requis » qui fâche les frontaliers suisses, LeTemps, Christian Lecomte, publié le 11.04.2018, [en ligne] [Consulté le 08.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/domicile-geneve-requis-fache-frontaliers-suisses>

Discrimination des personnes hautement qualifiées issues de la migration dans le domaine social ? Swiss Forum for Migration and Population Studies, Rosita Fibbi, Joëlle Fehlmann, Didier Ruedin, Anne-Laure Counilh, Septembre 2019 [en ligne] [Consulté le 08.03.2021] Disponible à l'adresse : [https://www.unine.ch/files/live/sites/sfm/files/listes\\_publicationsSFM/Etudes%20du%20SFM/SFM%20-%20Studies%2072.pdf](https://www.unine.ch/files/live/sites/sfm/files/listes_publicationsSFM/Etudes%20du%20SFM/SFM%20-%20Studies%2072.pdf)



Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? management & Avenir, Hédia Zannad, Pete Stone, Publié le 24.01.2011 [en ligne] [Consulté le 25.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-157.html>

Extrait rapport social et environnemental des HUG, publié en 2015 et mis à jour le 04.05.2021, [en ligne] [Consulté le 05.05.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.hug.ch/rapport-social-environnemental-2015/employeur-convoite-exemplaire>

Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances, guide méthodologique, CNIL, Yann Padova, Marie-Hélène Mitjavile, Sophie Vulliet-Tavernier, Sophie Nerbonne, Katty Saint-Gelais publié en mars 2012 [en ligne] [Consulté le 25.04.2021] Disponible à l'adresse : [https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd\\_qui\\_20120501\\_egalite\\_chances\\_0.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_qui_20120501_egalite_chances_0.pdf)

Déclaration universelle des droits de l'Homme par les Nations Unies, 10 décembre 1948 (admin.ch) [en ligne] [Consulté le 03.05.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.bar.admin.ch/bar/fr/home/prestations-publications/publications/actualites-de-l-histoire/declaration-universelle-des-droits-de-l-homme-par-les-nations-uni.html>

OAIS - Bureau de l'Intégration des étrangers | ge.ch [en ligne] [Consulté le 10.05.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/organisation/oais-bureau-integration-etrangers>

### **Ouvrages & Rapport HUG**

GAVAND, Alain, 2006. Prévenir la discrimination à l'embauche. Éditions d'Organisation, groupe Eyrolles. Paris. ISBN 2708136399

BOUGUERBA, Alix, 2007. Recrutements et discrimination positive. La Voisier. Paris ISBN 978-2-7462-1648-8

FAURE Louis-Simon, 2014. Le recrutement éthique. Dunod, Paris. ISBN 978-2-10-071715-6

VILCOT Thomas, 2013. Le recrutement responsable. Editions Afnor. ISBN 978-2-12-465409-3

Rapport confidentiel de la Direction des ressources humaines, indicateurs 2020 (HUG)  
(Autorisation d'extraire des graphiques pour ce travail)



## 15. Annexes

### Questions posées à Mme Garcia, adjointe RH par courriel

#### L'éthique lors du recrutement

Comment la notion d'éthique impacte le recrutement à la maternité des Hôpitaux

Universitaires de Genève ?

1. \*Quels sont vos principaux rôles, tâches, fonctions ? [je suis adjointe RH. Rôle dans le recrutement : définir le profil et les besoins avec le cadre, mettre le poste au concours, sélectionner les candidats.es correspondant au profil défini, les voir en entretien et sélectionner le meilleur candidat](#)
2. \*Quel est le cursus scolaire ou formation achevée pour occuper un poste semblable au vôtre ? [bachelor psychologie ou autre en lien avec la fonction et brevet RH](#)
3. À votre avis, la formation supérieure d'adjointe RH est adaptée aux défis que comporte votre poste actuel ? [quelle est cette formation ? certificat d'assistant en gestion du personnel ? brevet fédéral de spécialiste en ressources humaines ?](#)
4. \*Avez-vous eu des cours en lien à la discrimination et les moyens de la combattre ? ou des cours en lien avec la diversité/éthique ? [une campagne de sensibilisation est en cours aux HUG. Sujet traité lors du brevet RH](#)
5. \*Quelles sont à votre avis les qualités, compétences, atouts d'une responsable RH ayant des valeurs éthiques ? [sens de l'équité, de l'inclusion et de l'égalité de manière générale](#)
6. Lors d'un recrutement quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés ? auriez-vous des exemples concrets ? [le défi majeur est de trouver le bon candidat.e](#)
7. Comment gérez-vous ces défis ? [s'assurer des besoins du cadre, étudier de manière approfondie les dossiers de candidature, écoute attentive lors des entretiens](#)
8. \*Comment évaluez-vous les entretiens d'embauche ? (Quels sont les outils qui vous aident dans l'évaluation)
9. Avez-vous observé une évolution quelconque de votre fonction à la suite des mouvements égalité des chances & mouvements contre la discrimination ? [non. Ces valeurs ont toujours été présentes pour moi](#)
10. Considérez-vous qu'un recrutement dit responsable ou éthique comporte des avantages et des désavantages quelconques ? si oui, lesquels ? [oui, les avantages de traiter de manière égale chaque candidat.e avec l'inconvénient de vouloir à tout prix une parité qui est impossible à avoir si nous tenons compte des besoins du service et des compétences recherchées](#)
11. \*Existe-t-il des techniques pour ne pas biaiser le jugement d'un recruteur ? [ne pas chercher absolument à avoir une parité mais avoir comme objectif principal de trouver le bon candidat.e](#)
12. \*Comment être impartiale ?
13. \*Que mettez-vous en place pour que votre jugement ne soit pas biaisé par d'éventuels préjugés ? (exemple : entretien par 2 recruteurs) [les entretiens se font toujours à deux et les derniers candidats retenus sont vus avec une troisième personne](#)
14. \*Avez-vous des indicateurs de performance des recrutements ? [pas à ma connaissance](#)

---

L'éthique lors du recrutement

Comment la notion d'éthique impacte le recrutement à la maternité des Hôpitaux Universitaires de Genève ?



- Si oui, lesquels ?  
Si non, comment faites-vous pour mesurer la performance de vos recrutements ? [évaluations à 3 mois, suivi du collaborateur.trice](#)
15. \*Auriez-vous un rapport sur l'efficacité et la productivité spécifique à votre établissement ? [oui](#)  
Si oui, pourriez-vous me le transmettre ? [compliqué car il devrait être remis pour chaque secteur](#)  
Si non, auriez-vous d'autres rapports en lien avec la productivité aux HUG de manière générale ? [pas à ma connaissance](#)
16. \*Est-il fréquent de pratiquer de la discrimination positive ? [cela peut arriver](#) dans quelles mesures ? [postes de cadre](#)
17. \*Offrez-vous des formations ou sensibilisations en lien à discrimination à vos collaborateurs ? [oui](#)  
Si oui, de quand date la dernière ? [en cours](#) En quoi consiste ces formations [e-learning sur des situations précises, ainsi que sur la législation](#) et quels sont les points forts [chacun.e sait aujourd'hui ce qu'est la discrimination](#), points faibles ? [installation d'une certaine peur](#). Est-ce des formations ou sensibilisations payantes ? [non](#)
18. \*Faites-vous des audits internes sur le processus de recrutements ? [oui](#)  
Si oui, à quelle fréquence ? [Sans fréquence fixe](#)
19. \*Faites-vous également des audits externes sur le processus de recrutement ? [oui](#)  
Si oui, à quelle fréquence ? [Sans fréquence fixe](#)

#### **Questions spécifiques à votre site/secteur (données sur l'année 2020)**

20. Quel est l'effectif d'hommes et de femmes ? (Uniquement les postes fixes)
21. \*Quel est le taux de salariés suisses, AELE+UE, et autres pays ?
22. \*Quel est le taux de rotation en équivalent plein temps (EPT) ?
23. \*Quel est le taux de rotation volontaire ? involontaire ?
24. \*Faites-vous des répartitions des effectifs par origine/nationalité ?  
Si oui, quel sont les répartitions ?

#### **Sorties en personnes**

25.

<b>Nbre de sorties du personnel</b>							
Démission	Licenciement	Retraite	Retraite anticipée	Décès	Invalidité	Fin de contrat	Total

26. \*Quel est le taux d'absentéisme pour maladie ? pour accident ?
27. Quel est en moyenne le nombre de CV reçu par offre d'emploi ?
28. \*Quel est le taux de satisfaction des recruteurs (satisfaction en rapport aux candidats engagés) ? Si cette information est indisponible choisir parmi les réponses suivantes : Insatisfait ; Plutôt insatisfait ; Plutôt satisfait ; Satisfait

Depuis le début de l'année 2021, la valeur Égalité et inclusion fait partie des valeurs relationnelles des HUG suite à une décision du Conseil d'administration.

Afin de favoriser un climat de respect et de tolérance exempt de toute discrimination, tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices signent le code de conduite éthique. Il a également été rappelé à la retenue sur les médias sociaux et la messagerie instantanée. En effet, l'usage à titre personnel des réseaux sociaux peut avoir un impact sur la crédibilité professionnelle et sur l'image de l'institution. Vos publications ne doivent pas porter atteinte à l'image des HUG et respecter la déontologie médicale. Sur internet comme ailleurs, les commentaires à caractère injurieux, offensant, diffamatoire, sexiste et raciste n'ont pas leur place. Les patient-e-s sont présent-e-s sur les réseaux sociaux et attendent du corps médico-soignant une attitude professionnelle.

---

## CODE DE CONDUITE ÉTHIQUE

### EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

### AU SEIN DES HOPITAUX UNIVERSITAIRES DE GENEVE

---

J'ai connaissance de l'orientation prise par les HUG et je m'engage à lutter contre toute forme de discrimination en respectant les directives internes.

En tant qu'intervenant externe aux HUG, je m'engage à favoriser un climat de respect et de tolérance exempt de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur une caractéristique personnelle, notamment :

- l'origine
- le genre
- l'âge
- l'orientation sexuelle
- l'existence d'un handicap
- les particularités physiques
- les convictions religieuses ou politiques

Je fais preuve d'exemplarité en veillant moi-même à éviter toute parole ou comportement de ce type et comprend la valeur de la diversité au sein des équipes en encourageant l'échange entre les personnes.

J'ai conscience qu'une conduite discriminatoire est susceptible de faire l'objet d'une exclusion à intervenir au sein des équipes des HUG.

Je sais que je peux poser toute question liée au respect du code de conduite éthique, à ma/mon référent-e HUG et la/le solliciter pour savoir comment signaler un acte potentiellement répréhensible.

☐ Je certifie avoir pris connaissance de ce code de conduite éthique et je m'engage à le respecter.

Prénom NOM : .....

Nom agence/entreprise externe : .....

Fonction : .....





# Déclaration universelle des droits de l'Homme par les Nations Unies, 10 décembre 1948

« L'adoption par l'Assemblée générale des Nations Unies, le 10 décembre 1948, de la Déclaration universelle des droits de l'homme a été une étape déterminante sur la voie de l'internationalisation de la protection des droits de l'Homme ». Cette déclaration est un extrait du rapport du Conseil fédéral sur la politique suisse des droits de l'Homme du 2 juin 1982, à l'attention de l'Assemblée fédérale. Petite rétrospective sur la naissance et le contenu de la Déclaration des droits de l'Homme.

Le 25 avril 1945, cinquante Etats se retrouvent à San Francisco pour une « Conférence des Nations Unies sur l'organisation internationale » (United Nations Conference on International Organization). À peine deux mois plus tard, le 26 juin 1945, ces mêmes Etats approuvent à l'unanimité la Charte des Nations Unies, qui comprend 111 articles. C'est le début des Nations Unies, qui se fondent sur une convention multilatérale de droit international public et dont le but est notamment de « réaliser la coopération internationale en résolvant les problèmes internationaux d'ordre économique, social, intellectuel ou humanitaire, en développant et en encourageant le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinctions de race, de sexe, de langue ou de religion » (art. 1.3 de la charte).

Le 10 décembre 1948, l'Assemblée générale des Nations Unies approuve à l'unanimité, par le biais de la résolution 217 A, la Déclaration universelle des droits de l'Homme (Universal Declaration of Human Rights). Aucun pays ne se prononce contre ; les Etats socialistes, l'Arabie saoudite et l'Afrique du Sud, eux, s'abstiennent. Le texte déclare que tous les Hommes « naissent libres et égaux en dignité et en droits » (art. 1) ; il interdit la torture (art. 5) et entérine le droit à la liberté de penser, de conscience et de religion (art. 18) ainsi que la liberté d'opinion et d'expression (art. 19).

La déclaration est à l'origine de l'adoption de différentes lois nationales et de plusieurs accords internationaux relatifs à la protection des droits de l'Homme. On peut notamment citer la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales (Convention des droits de l'Homme) du 4 novembre 1950, signée par la

Suisse en 1972, le Pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels (Pacte ONU I) ainsi que le Pacte international sur les droits civils et politiques (Pacte ONU II), tous deux ratifiés par la Suisse le 18 juin 1992.

Dans le domaine de la protection des droits de l'Homme, les Archives assument un rôle majeur. Il est en effet nécessaire d'avoir des preuves pour pouvoir condamner les violations des droits de l'Homme. Les Archives prenant en charge et donnant accès à tous types de documents, elles contribuent à faire toute la lumière sur les événements et sont à la base des décisions de jurisprudence et des demandes d'indemnisation. Les archives font en outre partie intégrante de la mémoire collective, un élément central dans le traitement des cas de violations des droits de l'Homme. Depuis les années 90, le droit d'accéder aux archives gagne en importance, notamment dans les pays sur la voie de la démocratie. Les documents archivés jouent un rôle essentiel dans la protection des droits de l'Homme et dans le traitement historique et politique de ce thème.

Archevêque Desmond Tutu, ancien président de la Commission sud-africaine de la vérité et de la réconciliation (South African Truth and Reconciliation Commission), a résumé le rôle des archives dans ce processus : « Nous avons honte de cette partie de notre histoire, mais c'est notre histoire. Et elle est entreposée dans nos Archives nationales [...] Ces archives nous obligent à assumer nos responsabilités [...] Elles représentent un barrage capital contre les violations des droits de l'Homme » (extrait du discours tenu lors de la 37e Conférence internationale de la Table ronde des archives (CITRA), (Comma 2004-2, Revue Internationale des Archives, p. 21, en allemand).

# Bureau de l'intégration des étrangers - Etat de Genève

## PLAN DE VILLE

PARTAGER CE CONTENU



**Organisme de l'Etat de Genève, le Bureau de l'intégration des étrangers est au service des habitant-e-s du canton ainsi que des associations et institutions travaillant en lien avec la population d'origine étrangère.**

Le Bureau de l'intégration des étrangers:

- soutient des actions et des projets d'intégration;
- sensibilise, informe et oriente sur toutes les questions relatives aux migrations;
- veille à l'égalité des chances, combat les discriminations;
- encourage les efforts visant à établir des relations harmonieuses entre les Suisses et les étrangers.

## Nos missions

Le bureau de l'intégration des étrangers (BIE) coordonne, développe et finance des actions et des projets liés, d'une part, à l'intégration des étrangers et, d'autre part, à la prévention du racisme et des discriminations, avec ses partenaires associatifs et institutionnels. Il a également pour tâche de sensibiliser et informer l'ensemble de la population genevoise sur les questions relatives aux migrations.

Ces dernières années, le BIE, en collaboration et coordination avec le BPEV, a participé aux Séances d'accueil destinées aux nouvelles collaboratrices et aux nouveaux collaborateurs de l'Etat de Genève, ceci sous la forme d'une séance de sensibilisation et de prévention des stéréotypes, préjugés, discriminations et violences qui se basent sur l'appartenance ethnique ou religieuse, le sexe, l'orientation sexuelle et l'identité de genre. Suite à la pandémie de la COVID-19, ces séances sont actuellement suspendues.

Par ailleurs, en décembre 2020, le Réseau de centres de conseil pour les victimes du racisme, géré par [humanrights.ch](https://humanrights.ch), a lancé une plateforme en ligne répertoriant les formations continues proposées concernant la thématique de la lutte contre le racisme en Suisse.