

La maîtrise des règles juridiques et psychologiques, un avantage dans la recherche d'emploi

Par Steve Binggeli et Valentina Moshek, Doctorants, HEC Lausanne

Qui serait prêt à risquer sa carrière en jouant à un jeu dont il ne connaît pas les règles de base? A priori, personne. Pourtant, à l'heure actuelle, dans quelle mesure pensez-vous connaître les lois qui régissent le moment entre lequel vous envoyez votre dossier à une entreprise et celui où ses représentants vous font part de leur décision?



La signature d'un contrat de travail constitue le point final du processus de sélection. Il signifie que vous êtes parvenu à surmonter un certain nombre d'épreuves avec succès. Plus précisément, cette phase précontractuelle se décline généralement sous la forme de l'évaluation de votre dossier, d'un ou plusieurs entretiens et d'une prise de décision de la part de l'employeur. Dans certains cas, il se peut même que vous ayez à passer une batterie de tests psychologiques. Deux conditions sine qua non contribuent à la réussite de ces différentes épreuves. La première est de posséder le niveau de compétences requis par le poste et l'entreprise. La seconde est le respect des lois en vigueur dans la sélection du personnel. Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons aux principales règles légales et psychologiques qui régissent cette phase précontractuelle. L'objectif étant de vous aider à comprendre quels sont les enjeux pratiques qui en découlent et de vous proposer quelques outils pour les utiliser en votre faveur.

PREMIÈRE ÉTAPE: LE DOSSIER DE CANDIDATURE

Le dossier de candidature se compose, entre autres, de certificats de travail et de personnes de référence. De ce fait, vos anciens employeurs ont la faculté d'influencer aussi bien positivement que négativement votre engagement. Leur pouvoir n'est toutefois pas absolu et doit répondre à certaines exigences posées par le droit du travail.

La loi permet de demander en tout temps un **certificat de travail** portant non seulement sur la nature et la durée des rapports de travail, mais également sur la qualité du travail fourni et la conduite de l'employé. En principe, ce certificat doit être rédigé de manière « bienveillante » afin de favoriser l'avenir économique du travailleur. Cependant, la mention de faits et appréciations défavorables peut et doit figurer dans le certificat de travail si elle se justifie. Si de telles appréciations négatives sont à craindre, l'employé a toujours la possibilité de demander que le certificat spécifie uniquement la nature et la durée des rapports de travail. Le fait que ce document ne donne pas d'indications sur les compétences et les qualités du travailleur ne manquera toutefois pas d'attirer l'attention des recruteurs. Dans un tel cas, il vaut mieux se préparer, en prévision de l'entretien, à répondre à des questions sur les relations entretenues avec la personne qui a rédigé le certificat.

Vous avez aussi le droit de mentionner vos anciens employeurs en leur qualité de **référence**. Dans ce cas, vous les autorisez à fournir des renseignements à un éventuel futur employeur. Les informations transmises à ce titre doivent être conformes à la réalité et avoir un intérêt justifié pour l'employeur qui les demande. De plus, sachez que votre ancien employeur engage sa responsabilité si votre candidature est écartée suite à des renseignements inexacts qu'il fournirait sur votre personne. En somme, sélectionnez avec soin les personnes que vous mentionnez comme références dans votre dossier. Elles doivent constituer une aide dans votre démarche en valorisant votre profil.

Il faut savoir également que l'envoi de votre dossier établit, avec votre futur employeur potentiel, ce que l'on appelle un **contrat psychologique**. Il s'agit d'un système de « croyances » relatives aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre les deux parties. Plus concrètement, la lecture de votre dossier de candidature va développer chez le recruteur un ensemble d'attentes relatives, par exemple, à la véracité des informations se trouvant dans votre dossier. Ce sera à vous d'y répondre lors des entretiens en évitant de décevoir le recruteur. De leur côté, les représentants de l'entreprise devraient vous montrer l'intérêt qu'ils portent à votre candidature. Une saine relation serait favorisée par une adéquation entre les promesses et les engagements que les deux parties se sont faits mais aussi, par une réciprocité en ce qui concerne leur niveau d'investissement dans la relation.

DEUXIÈME ÉTAPE: L'ENTRETIEN

Lors de l'entretien, vous pourriez être confronté à des **questions dites « illicites »** en ce sens qu'elles portent atteinte, de manière injustifiée, à votre sphère privée. L'employeur peut poser des questions au sujet de votre situation personnelle, mais elles doivent être liées aux rapports de travail sous peine d'être qualifiées d'illicites. A cet égard, la pertinence des questions dépend du type de travail en cause. Le même principe devrait s'appliquer aux tests psychologiques. Ainsi, par exemple, il est acceptable de demander à un travailleur s'il a des antécédents pénaux pour des infractions contre le patrimoine lorsqu'il est amené à travailler dans le domaine financier. De même, les questions liées à l'origine, la religion, les convictions philosophiques et politiques ne sont admises que si elles s'imposent



Klar im Vorteil bei der Stellensuche Ausflug in juristische und psychologische Grundlagen des Einstellungsprozesses

Von Steve Binggeli und Valentina Moshek, Doktoranden, HEC Lausanne

Wer ist schon bereit, seine Karriere aufs Spiel zu setzen, indem er sich an ein Spiel wagt, dessen wichtigste Regeln er nicht kennt? Wohl niemand. Und doch – wie gut kennen Sie eigentlich gegenwärtig die Gesetzmässigkeiten, die die Zeit vom Absenden Ihres Dossiers an ein Unternehmen bis zu dem Moment bestimmen, an dem Ihnen dessen Vertreter seine Entscheidung mitteilt?

Die Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages bildet den Endpunkt des Auswahlprozesses. Wer diesen Punkt erreicht hat, dem ist es gelungen, eine Reihe von Prüfungen erfolgreich zu meistern. Genauer gesagt: Während dieser Phase vor der Vertragsunterzeichnung wird in den meisten Fällen Ihr Dossier beurteilt, Sie durchlaufen eines oder mehrere Vorstellungsgespräche, und der Arbeitgeber trifft schliesslich eine Entscheidung. In einigen Fällen müssen Sie sogar verschiedene psychologische Tests über sich ergehen lassen. Zwei unabdingbare Voraussetzungen tragen zum Erfolg dieser verschiedenen Prüfungen bei. Die erste besteht darin, dass Sie für die betreffende Stelle und das jeweilige Unternehmen das erforderliche Kompetenzniveau vorweisen können. Die zweite besteht in der Einhaltung der geltenden Regeln bei der Auswahl der Mitarbeiter. Der vorliegende Artikel befasst sich mit den wichtigsten rechtlichen und psychologischen Regeln, die die Zeit vor dem Abschluss eines Vertrages bestimmen. Ziel dabei ist es, Ihnen aufzuzeigen, welche praktischen Herausforderungen sich daraus ergeben und Ihnen einige Hilfsmittel vorzustellen, damit Sie diese Regeln zu Ihren Gunsten nutzen können.

ERSTER SCHRITT: DAS BEWERBUNGSDOSSIER

Jedes Bewerbungsportfolio besteht unter anderem aus Arbeitszeugnissen und Referenzen. Ihre früheren Arbeitgeber haben demnach die Möglichkeit, sowohl positiv als auch negativ auf Ihre Einstellung Einfluss zu nehmen. Ihre Macht ist jedoch nicht absolut und muss gewisse Ansprüche erfüllen, die im Arbeitsrecht verankert sind.

Laut Gesetz sind Sie berechtigt, jederzeit ein **Arbeitszeugnis** zu verlangen, das nicht nur die Art und die Dauer der Arbeitsbeziehungen beschreibt, sondern auch die Qualität der geleisteten Arbeit und Ihr Verhalten. Grundsätzlich muss dieses Zeugnis „wohlwollend“ verfasst sein, um das wirtschaftliche Fortkommen des Arbeitnehmers zu begünstigen. Dennoch dürfen und müssen darin auch negative Tatsachen und Einschätzungen genannt werden, sofern deren Erwähnung gerechtfertigt ist. Sind solche negativen Beurteilungen zu befürchten, hat der Mitarbeiter stets die Möglichkeit, ein Zeugnis zu verlangen, das ausschliesslich die Art und die Dauer der Arbeitsbeziehungen umfasst. Die Tatsache, dass das Dokument in diesem Fall keine Hinweise auf die Kompetenzen und Qualitäten des Arbeitnehmers enthält, fällt jedoch einem Rekrutierungsverantwortlichen

bestimmt auf. In einer solchen Situation ist es besser, wenn Sie sich im Hinblick auf ein Vorstellungsgespräch überlegen, wie Sie auf Fragen nach Ihrer Beziehung zur Person, die das Zeugnis verfasst hat, antworten wollen.

Sie haben auch das Recht, Ihre früheren Arbeitgeber als **Referenzen** anzugeben. Dadurch berechtigen Sie diese dazu, einem möglichen zukünftigen Arbeitgeber Informationen über Sie weiterzugeben. Diese müssen wahrheitsgetreu und für den Arbeitgeber, der sie anfordert, von zulässigem Interesse sein. Ausserdem sollten Sie wissen, dass Ihr früherer Arbeitgeber haftet, wenn Ihre Bewerbung aufgrund von unwarnten Informationen, die er über Ihre Person weitergibt, fallen gelassen wird. Wählen Sie also die Personen, die Sie in Ihrem Dossier als Referenzen angeben, sorgfältig aus. Diese sollten Sie in Ihrem Vorgehen dadurch unterstützen, dass sie Ihr Profil aufwerten.

Seien Sie sich zudem bewusst, dass durch den Versand Ihres Dossiers ein so genannter **psychologischer Vertrag** mit Ihrem möglichen zukünftigen Arbeitgeber entsteht. Es handelt sich hierbei um eine Reihe von Erwartungen bezüglich der Bedingungen und Pflichten, die einer beidseitigen Abmachung über einen Austausch zwischen zwei Parteien zugrunde liegen. Konkret heisst das: Die Durchsicht Ihres Bewerbungsportfolios führt beim Rekrutierungsverantwortlichen zu einer Serie von damit verbundenen Erwartungen – z. B. dass die darin enthaltenen Informationen wahrheitsgetreu sind. Es liegt nun an Ihnen, bei einem Vorstellungsgespräch darauf einzugehen und diese Informationen genauer zu erläutern – selbst wenn Sie eventuell gewisse Erwartungen Ihres Gegenübers enttäuschen müssen. Die Firmenvertreter sollten ihrerseits Ihnen und Ihrer Bewerbung Interesse entgegenbringen und dieses auch zeigen. Eine gesunde Beziehung wird dadurch geprägt, dass sich beide Parteien bezüglich der beidseitigen Versprechen und Verpflichtungen einig sind, jedoch auch von einem gleich hohen Einsatz beider Seiten ausgehen können, um diese Beziehung aufrechtzuerhalten.

ZWEITER SCHRITT: DAS VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Es kann vorkommen, dass Sie bei einem Vorstellungsgespräch mit **so genannten unzulässigen Fragen** konfrontiert werden, d. h. mit solchen, die ungerechtfertigterweise Ihre Privatsphäre verletzen. Der Arbeitgeber darf Fragen über

au regard de « l'idéologie » de l'entreprise*. Légalement, si la question est illicite, le travailleur a le droit de relever qu'elle est inappropriée et de ne pas y répondre. Il est cependant aisé d'imaginer qu'une telle attitude revient à réduire ses chances d'être engagé par l'entreprise. Certains juristes estiment ainsi que lorsque la question posée est clairement illicite, vous êtes en droit de répondre de manière inexacte.

« Si vous n'avez pas été retenu pour le poste votre dossier doit vous être restitué et les copies éventuelles détruites. En revanche, les pièces telles que lettres de motivation et résultats de tests psychologiques restent la propriété de l'entreprise. »

Une récente recherche montre que dans une majorité des cas, les candidats usent de stratégies qui consistent à donner de fausses informations aux recruteurs pendant l'entretien pour valoriser leur candidature. Ces stratégies se différencient par leur forme et leurs conséquences, lorsqu'elles sont mises à jour par le recruteur. Les **mensonges** consistant à inventer des histoires sont une stratégie que nous vous déconseillons puisqu'elle pourrait se retourner contre vous par la suite. Dans le cas de question illicites, optez plutôt pour des stratégies qui consistent à omettre certaines informations, détourner la question ou prendre de la distance vis-à-vis d'éléments qui pourraient paraître non désirables aux yeux du recruteur. Par exemple, si l'on venait à vous demander votre avis sur un fait récent paru dans les journaux, dites simplement que vous n'avez pas suffisamment d'informations pour en juger. Vous pourriez ensuite demander au recruteur son opinion personnelle sur le sujet. Dans une étude réalisée à l'Université de Lausanne sur les incidents critiques survenant lors de l'entretien, il est apparu que les recruteurs réagissaient beaucoup plus négativement face à un mensonge dans un CV que face à une omission. Le candidat est évalué comme bien moins honnête dans le premier cas. Or, l'honnêteté est un élément déterminant lors de la prise de décision. Un mensonge – et non une stratégie qui consiste simplement à présenter votre meilleur profil – constitue une violation du contrat psychologique et donc une rupture définitive de la confiance que vous porte l'employeur. De ce fait, si vous deviez avoir recours à ce type de stratégie pour vous sortir de situations difficiles ou vous mettre en valeur, veillez à les choisir de manière éclairée.

*Pour plus de détails:

Guide pour le traitement de données personnelles dans le secteur du travail (téléchargeable sur le site : www.edoeb.admin.ch)

TROISIÈME ÉTAPE: LA DÉCISION D'EMBAUCHE

Quand l'entreprise décide de refuser un candidat, elle doit prendre en compte la réglementation en matière de discrimination. En particulier, la **loi sur l'égalité** entre femmes et hommes prévoit qu'il est interdit de discriminer les travailleurs en raison du sexe, notamment lors de l'embauche. Cette règle ne trouve pas son équivalent légal pour d'autres types de discriminations à l'embauche, religieuses ou ethniques, par exemple. Si vous pensez avoir été victime d'une discrimination basée sur le genre, vous pouvez demander à l'employeur de motiver sa décision par écrit. Enfin, sachez que l'ensemble des documents récoltés au cours du processus de sélection sont soumis à la loi sur la **protection des données**. Si vous n'avez pas été retenu pour le poste votre dossier doit vous être restitué et les copies éventuelles détruites. En revanche, les pièces telles que lettres de motivation et résultats de tests psychologiques restent la propriété de l'entreprise.

Si à l'inverse, la décision du recruteur est positive et que vous avez montré un grand intérêt pour le poste, celui-ci s'attendra à ce que vous acceptiez son offre. Si vous demandez un temps de réflexion, parce que vous attendez une réponse pour un autre travail, par exemple, les recruteurs seront en principe prêts à vous accorder un délai. Cependant, veillez à toujours honorer le contrat psychologique qui vous unit. Si les recruteurs perçoivent un manque de réciprocité dans votre niveau d'engagement, ils pourraient regretter leur choix. Le risque étant que ce sentiment négatif perdure après la signature du contrat et affecte votre bonne intégration au sein de l'entreprise.

CONCLUSION

Sans vouloir être exhaustif, cet article a pour but de donner quelques clés régissant les rapports entre candidat et employeur. L'idée n'est pas de vous pousser à faire valoir vos droits devant un tribunal, mais de connaître les enjeux juridiques et psychologiques afin de les utiliser à votre avantage. Si vous tenez à obtenir le poste brigué, il est dans votre intérêt d'utiliser des stratégies intelligentes, afin qu'elles ne se retournent pas contre vous. Toutefois, dans l'absolu, il vous incombe de déterminer dans quelle mesure vous êtes prêt à travailler pour une entreprise qui n'a pas respecté *stricto sensu* la loi dans l'évaluation de votre candidature. Si vous avez le sentiment que vos attentes et valeurs n'ont pas été respectés, c'est peut-être aussi le signe qu'une autre entreprise pourrait mieux vous correspondre.

Ihre persönliche Situation stellen, doch müssen diese mit den Arbeitsbeziehungen in Zusammenhang stehen, ansonsten können sie als unzulässig erachtet werden. Die Relevanz der Fragen hängt von der Art der Stelle ab. Für psychologische Tests gilt der gleiche Grundsatz. Es wäre z. B. berechtigt, einen Arbeitnehmer zu fragen, ob er für Vermögensdelikte vorbestraft ist, wenn es um eine Stelle im Finanzwesen geht. Ähnlich sind Fragen zu Herkunft, Religion, philosophischen und politischen Überzeugungen nur dann zulässig, wenn sie sich aufgrund der „Ideologie“ des Unternehmens aufdrängen*. Das Problem ist nun aber, in einer solchen Situation richtig zu reagieren. Rechtlich gesehen ist der Arbeitnehmer bei einer unzulässigen Frage berechtigt, darauf hinzuweisen, dass die Frage unangebracht ist und eine Antwort zu verweigern. Man kann sich aber gut vorstellen, dass eine entsprechende Reaktion die Einstellungschancen beim betreffenden Unternehmen mindern würde. Einige Juristen sind deshalb der Ansicht, dass Sie, wenn die gestellte Frage eindeutig unzulässig ist, das Recht haben, unwahre Angaben zu machen.

Eine kürzlich durchgeführte Studie zeigt, dass Bewerber in einer Mehrheit der Fälle riskante Strategien anwenden: Sie fischen während des Vorstellungsgesprächs den Personalverantwortlichen falsche Informationen auf, um ihre Bewerbung aufzuwerten. Diese Strategien unterscheiden sich in Form und Konsequenzen, wenn sie vom Gegenüber aufgedeckt werden. Wer **lügt**, indem er Geschichten erfindet, benutzt eine Strategie, von der wir Ihnen klar abraten möchten, denn damit könnten Sie sich in der Folge ins eigene Fleisch schneiden. Bei unzulässigen Fragen sollten Sie deshalb eher Methoden anwenden, bei denen Sie gewisse Informationen weglassen, von der eigentlichen Frage ablenken oder zu gewissen Aspekten auf Distanz gehen, die in den Augen Ihres Gesprächspartners als nicht erwünscht erscheinen könnten. Wenn Sie z. B. über Ihre Meinung zu einem kürzlich in den Zeitungen diskutierten Thema befragt werden, können Sie ganz einfach sagen, Sie verfügten nicht über genügend Informationen, um die Lage zu beurteilen. Anschliessend können Sie Ihr Gegenüber nach seiner persönlichen Meinung zum betreffenden Thema fragen. In einer an der Universität Lausanne durchgeführten Studie über kritische Vorfälle während Vorstellungsgesprächen hat man festgestellt, dass Personalverantwortliche sehr viel negativer reagierten, wenn sie merkten, dass der Bewerber in seinem Lebenslauf gelogen hatte, als wenn er vergessen hatte, darin eine bestimmte Information zu erwähnen. Der Bewerber wurde im ersten Fall als sehr viel unehrlicher beurteilt. Nun ist aber Ehrlichkeit bei der Entscheidungsfindung ein ausschlaggebendes Element. Eine Lüge – und nicht eine Strategie, die bloss darin besteht, sich von seiner besten Seite zu zeigen – stellt eine Verletzung des psychologischen Vertrags und damit einen definitiven Vertrauensbruch für den Arbeitgeber dar. Wenn Sie glauben, eine solche Strategie verwenden zu müssen, um sich aus einer schwierigen Situation zu befreien oder sich aufzuwerten, stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Worte wohlüberlegt auswählen.

*Mehr Einzelheiten finden Sie im „Leitfaden für die Bearbeitung von Personendaten im Arbeitsbereich“ (Download auf: www.edoeb.admin.ch).

DRITTER SCHRITT: DER EINSTELLUNGSENTSCHEID

Wenn ein Unternehmen beschliesst, einen Bewerber abzulehnen, muss es das gesetzliche Diskriminierungsverbot berücksichtigen. Insbesondere das **Gesetz über die Gleichstellung** von Mann und Frau besagt, dass es verboten ist, Arbeitnehmer aufgrund ihres Geschlechts zu diskriminieren, dies vor allem bei der Einstellung. Für andere Arten von Diskriminierungen bei der Anstellung, wie z. B. religiöse oder ethnische Diskriminierung, gibt es hingegen keine rechtliche Entsprechung. Wenn Sie glauben, aufgrund Ihres Geschlechts diskriminiert worden zu sein, können Sie vom Arbeitgeber verlangen, seine Entscheidung schriftlich zu begründen. Zudem sollten Sie wissen, dass sämtliche im Laufe des Auswahlverfahrens gesammelten Dokumente dem **Datenschutzgesetz** unterstellt sind. Wenn Sie eine Stelle nicht erhalten, muss Ihnen Ihr Dossier zurückgesandt und mögliche Kopien davon vernichtet werden. Bewerbungsschreiben, Ergebnisse psychologischer Tests und Ähnliches bleiben hingegen im Besitz des Unternehmens.

Fällt der Entscheid des Personalverantwortlichen positiv aus, und Sie haben ein grosses Interesse an der Stelle gezeigt, wird er erwarten, dass Sie sein Angebot annehmen. Wenn Sie sich eine Bedenkzeit erbitten, weil Sie z. B. noch eine Antwort für eine andere Stelle abwarten möchten, sind die Personalverantwortlichen meistens bereit, Ihnen diese zu gewähren. Achten Sie jedoch darauf, den psychologischen Vertrag, der Sie an Ihren Gesprächspartner bindet, niemals zu verletzen.

Erkennt dieser einen fehlenden Einsatz Ihrerseits, könnte er seine Entscheidung bereuen. Dabei besteht die Gefahr, dass dieses negative Gefühl auch nach der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags anhält und Ihre rasche Integration ins Unternehmen beeinträchtigt.

SCHLUSSWORT

Der vorliegende Artikel bietet selbstverständlich nur einen kleinen Einblick in die komplexe Welt des Auswahl- und Einstellungsverfahrens. Ziel ist es, einige wichtige Hinweise für die Beziehungen zwischen Bewerbern und Arbeitgebern zu liefern. Es geht nicht darum, Sie zu ermutigen, Ihre Rechte bis vor Gericht zu verteidigen, sondern Sie über die zugehörigen juristischen und psychologischen Elemente zu informieren, damit Sie sie für sich nutzen können. Wenn Ihnen viel daran liegt, die angestrebte Stelle zu erhalten, ist es in Ihrem eigenen Interesse, intelligente Strategien zu verwenden, damit Ihre Vorgehensweise sich am Ende nicht als Eigentor entpuppt. Letztendlich liegt es an Ihnen, zu entscheiden, in welchem Masse Sie bereit sind, für ein Unternehmen tätig zu werden, das sich bei der Beurteilung Ihrer Bewerbung nicht im strengen Sinne ans Gesetz hält. Wenn Sie den Eindruck haben, Ihre Erwartungen und Werte seien nicht respektiert worden, ist das vielleicht auch ein Zeichen dafür, dass es andere Unternehmen gibt, die Ihnen besser entsprechen.

La maîtrise des règles juridiques et psychologiques, un avantage dans la recherche d'emploi



Par Steve Binggeli et Valentina Moshek, Doctorants, HEC Lausanne

Qui serait prêt à risquer sa carrière en jouant à un jeu dont il ne connaît pas les règles de base ? A priori, personne. Pourtant, à l'heure actuelle, dans quelle mesure pensez-vous connaître les lois qui régissent le moment entre lequel vous envoyez votre dossier à une entreprise et celui où ses représentants vous font part de leur décision ?

La signature d'un contrat de travail constitue le point final du processus de sélection. Il signifie que vous êtes parvenu à surmonter un certain nombre d'épreuves avec succès. Plus précisément, cette phase précontractuelle se décline généralement sous la forme de l'évaluation de votre dossier, d'un ou plusieurs entretiens et d'une prise de décision de la part de l'employeur. Dans certains cas, il se peut même que vous ayez à passer une batterie de tests psychologiques. Deux conditions sine qua non contribuent à la réussite de ces différentes épreuves. La première est de posséder le niveau de compétences requis par le poste et l'entreprise. La seconde est le respect des lois en vigueur dans la sélection du personnel. Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons aux principales règles légales et psychologiques qui régissent cette phase précontractuelle. L'objectif étant de vous aider à comprendre quels sont les enjeux pratiques qui en découlent et de vous proposer quelques outils pour les utiliser en votre faveur.

PREMIÈRE ÉTAPE: LE DOSSIER DE CANDIDATURE

Le dossier de candidature se compose, entre autres, de certificats de travail et de personnes de référence. De ce fait, vos anciens employeurs ont la faculté d'influencer aussi bien positivement que négativement votre engagement. Leur pouvoir n'est toutefois pas absolu et doit répondre à certaines exigences posées par le droit du travail.

La loi permet de demander en tout temps un **certificat de travail** portant non seulement sur la nature et la durée des rapports de travail, mais également sur la qualité du travail fourni et la conduite de l'employé. En principe, ce certificat doit être rédigé de manière « bienveillante » afin de favoriser l'avenir économique du travailleur. Cependant, la mention de faits et appréciations défavorables peut et doit figurer dans le certificat de travail si elle se justifie. Si de telles appréciations négatives sont à craindre, l'employé a toujours la possibilité de demander que le certificat spécifie uniquement la nature et la durée des rapports de travail. Le fait que ce document ne donne pas d'indications sur les compétences et les qualités du travailleur ne manquera toutefois pas d'attirer l'attention des recruteurs. Dans un tel cas, il vaut mieux se préparer, en prévision de l'entretien, à répondre à des questions sur les relations entretenues avec la personne qui a rédigé le certificat.

Vous avez aussi le droit de mentionner vos anciens employeurs en leur qualité de **référence**. Dans ce cas, vous les autorisez à fournir des renseignements à un éventuel futur employeur. Les informations transmises à ce titre doivent être conformes à la réalité et avoir un intérêt justifié pour l'employeur qui les demande. De plus, sachez que votre ancien employeur engage sa responsabilité si votre candidature est écartée suite à des renseignements inexacts qu'il fournirait sur votre personne. En somme, sélectionnez avec soin les personnes que vous mentionnez comme références dans votre dossier. Elles doivent constituer une aide dans votre démarche en valorisant votre profil.

Il faut savoir également que l'envoi de votre dossier établit, avec votre futur employeur potentiel, ce que l'on appelle un **contrat psychologique**. Il s'agit d'un système de « croyances » relatives aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre les deux parties. Plus concrètement, la lecture de votre dossier de candidature va développer chez le recruteur un ensemble d'attentes relatives, par exemple, à la véracité des informations se trouvant dans votre dossier. Ce sera à vous d'y répondre lors des entretiens en évitant de décevoir le recruteur. De leur côté, les représentants de l'entreprise devraient vous montrer l'intérêt qu'ils portent à votre candidature. Une saine relation serait favorisée par une adéquation entre les promesses et les engagements que les deux parties se sont faits mais aussi, par une réciprocité en ce qui concerne leur niveau d'investissement dans la relation.

DEUXIÈME ÉTAPE: L'ENTRETIEN

Lors de l'entretien, vous pourriez être confronté à des **questions dites « illicites »** en ce sens qu'elles portent atteinte, de manière injustifiée, à votre sphère privée. L'employeur peut poser des questions au sujet de votre situation personnelle, mais elles doivent être liées aux rapports de travail sous peine d'être qualifiées d'illicites. A cet égard, la pertinence des questions dépend du type de travail en cause. Le même principe devrait s'appliquer aux tests psychologiques. Ainsi, par exemple, il est acceptable de demander à un travailleur s'il a des antécédents pénaux pour des infractions contre le patrimoine lorsqu'il est amené à travailler dans le domaine financier. De même, les questions liées à l'origine, la religion, les convictions philosophiques et politiques ne sont admises que si elles s'imposent

au regard de « l'idéologie » de l'entreprise*. Légalement, si la question est illicite, le travailleur a le droit de relever qu'elle est inappropriée et de ne pas y répondre. Il est cependant aisé d'imaginer qu'une telle attitude revient à réduire ses chances d'être engagé par l'entreprise. Certains juristes estiment ainsi que lorsque la question posée est clairement illicite, vous êtes en droit de répondre de manière inexacte.

« Si vous n'avez pas été retenu pour le poste votre dossier doit vous être restitué et les copies éventuelles détruites. En revanche, les pièces telles que lettres de motivation et résultats de tests psychologiques restent la propriété de l'entreprise. »

Une récente recherche montre que dans une majorité des cas, les candidats usent de stratégies qui consistent à donner de fausses informations aux recruteurs pendant l'entretien pour valoriser leur candidature. Ces stratégies se différencient par leur forme et leurs conséquences, lorsqu'elles sont mises à jour par le recruteur. Les **mensonges** consistant à inventer des histoires sont une stratégie que nous vous déconseillons puisqu'elle pourrait se retourner contre vous par la suite. Dans le cas de question illicites, optez plutôt pour des stratégies qui consistent à omettre certaines informations, détourner la question ou prendre de la distance vis-à-vis d'éléments qui pourraient paraître non désirables aux yeux du recruteur. Par exemple, si l'on venait à vous demander votre avis sur un fait récent paru dans les journaux, dites simplement que vous n'avez pas suffisamment d'informations pour en juger. Vous pourriez ensuite demander au recruteur son opinion personnelle sur le sujet. Dans une étude réalisée à l'Université de Lausanne sur les incidents critiques survenant lors de l'entretien, il est apparu que les recruteurs réagissaient beaucoup plus négativement face à un mensonge dans un CV que face à une omission. Le candidat est évalué comme bien moins honnête dans le premier cas. Or, l'honnêteté est un élément déterminant lors de la prise de décision. Un mensonge – et non une stratégie qui consiste simplement à présenter votre meilleur profil – constitue une violation du contrat psychologique et donc une rupture définitive de la confiance que vous porte l'employeur. De ce fait, si vous deviez avoir recours à ce type de stratégie pour vous sortir de situations difficiles ou vous mettre en valeur, veillez à les choisir de manière éclairée.

TROISIÈME ÉTAPE: LA DÉCISION D'EMBAUCHE

Quand l'entreprise décide de refuser un candidat, elle doit prendre en compte la réglementation en matière de discrimination. En particulier, la **loi sur l'égalité** entre femmes et hommes prévoit qu'il est interdit de discriminer les travailleurs en raison du sexe, notamment lors de l'embauche. Cette règle ne trouve pas son équivalent légal pour d'autres types de discriminations à l'embauche, religieuses ou ethniques, par exemple. Si vous pensez avoir été victime d'une discrimination basée sur le genre, vous pouvez demander à l'employeur de motiver sa décision par écrit. Enfin, sachez que l'ensemble des documents récoltés au cours du processus de sélection sont soumis à la loi sur la **protection des données**. Si vous n'avez pas été retenu pour le poste votre dossier doit vous être restitué et les copies éventuelles détruites. En revanche, les pièces telles que lettres de motivation et résultats de tests psychologiques restent la propriété de l'entreprise.

Si à l'inverse, la décision du recruteur est positive et que vous avez montré un grand intérêt pour le poste, celui-ci s'attendra à ce que vous acceptiez son offre. Si vous demandez un temps de réflexion, parce que vous attendez une réponse pour un autre travail, par exemple, les recruteurs seront en principe prêts à vous accorder un délai. Cependant, veillez à toujours honorer le contrat psychologique qui vous unit. Si les recruteurs perçoivent un manque de réciprocité dans votre niveau d'engagement, ils pourraient regretter leur choix. Le risque étant que ce sentiment négatif perdure après la signature du contrat et affecte votre bonne intégration au sein de l'entreprise.

CONCLUSION

Sans vouloir être exhaustif, cet article a pour but de donner quelques clés régissant les rapports entre candidat et employeur. L'idée n'est pas de vous pousser à faire valoir vos droits devant un tribunal, mais de connaître les enjeux juridiques et psychologiques afin de les utiliser à votre avantage. Si vous tenez à obtenir le poste brigué, il est dans votre intérêt d'utiliser des stratégies intelligentes, afin qu'elles ne se retournent pas contre vous. Toutefois, dans l'absolu, il vous incombe de déterminer dans quelle mesure vous êtes prêt à travailler pour une entreprise qui n'a pas respecté *stricto sensu* la loi dans l'évaluation de votre candidature. Si vous avez le sentiment que vos attentes et valeurs n'ont pas été respectés, c'est peut-être aussi le signe qu'une autre entreprise pourrait mieux vous correspondre.

*Pour plus de détails :

Guide pour le traitement de données personnelles dans le secteur du travail (téléchargeable sur le site : www.edoeb.admin.ch)



Klar im Vorteil bei der Stellensuche

Ausflug in juristische und psychologische Grundlagen des Einstellungsprozesses

Von Steve Binggeli und Valentina Moshek, Doktoranden, HEC Lausanne

Wer ist schon bereit, seine Karriere aufs Spiel zu setzen, indem er sich an ein Spiel wagt, dessen wichtigste Regeln er nicht kennt? Wohl niemand. Und doch – wie gut kennen Sie eigentlich gegenwärtig die Gesetzmässigkeiten, die die Zeit vom Absenden Ihres Dossiers an ein Unternehmen bis zu dem Moment bestimmen, an dem Ihnen dessen Vertreter seine Entscheidung mitteilt?

Die Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages bildet den Endpunkt des Auswahlprozesses. Wer diesen Punkt erreicht hat, dem ist es gelungen, eine Reihe von Prüfungen erfolgreich zu meistern. Genauer gesagt: Während dieser Phase vor der Vertragsunterzeichnung wird in den meisten Fällen Ihr Dossier beurteilt, Sie durchlaufen eines oder mehrere Vorstellungsgespräche, und der Arbeitgeber trifft schliesslich eine Entscheidung. In einigen Fällen müssen Sie sogar verschiedene psychologische Tests über sich ergehen lassen. Zwei unabdingbare Voraussetzungen tragen zum Erfolg dieser verschiedenen Prüfungen bei. Die erste besteht darin, dass Sie für die betreffende Stelle und das jeweilige Unternehmen das erforderliche Kompetenzniveau vorweisen können. Die zweite besteht in der Einhaltung der geltenden Regeln bei der Auswahl der Mitarbeiter. Der vorliegende Artikel befasst sich mit den wichtigsten rechtlichen und psychologischen Regeln, die die Zeit vor dem Abschluss eines Vertrages bestimmen. Ziel dabei ist es, Ihnen aufzuzeigen, welche praktischen Herausforderungen sich daraus ergeben und Ihnen einige Hilfsmittel vorzustellen, damit Sie diese Regeln zu Ihren Gunsten nutzen können.

ERSTER SCHRITT: DAS BEWERBUNGSDOSSIER

Jedes Bewerbungsdossier besteht unter anderem aus Arbeitszeugnissen und Referenzen. Ihre früheren Arbeitgeber haben demnach die Möglichkeit, sowohl positiv als auch negativ auf Ihre Einstellung Einfluss zu nehmen. Ihre Macht ist jedoch nicht absolut und muss gewisse Ansprüche erfüllen, die im Arbeitsrecht verankert sind.

Laut Gesetz sind Sie berechtigt, jederzeit ein **Arbeitszeugnis** zu verlangen, das nicht nur die Art und die Dauer der Arbeitsbeziehungen beschreibt, sondern auch die Qualität der geleisteten Arbeit und Ihr Verhalten. Grundsätzlich muss dieses Zeugnis „wohlwollend“ verfasst sein, um das wirtschaftliche Fortkommen des Arbeitnehmers zu begünstigen. Dennoch dürfen und müssen darin auch negative Tatsachen und Einschätzungen genannt werden, sofern deren Erwähnung gerechtfertigt ist. Sind solche negativen Beurteilungen zu befürchten, hat der Mitarbeiter stets die Möglichkeit, ein Zeugnis zu verlangen, das ausschliesslich die Art und die Dauer der Arbeitsbeziehungen umfasst. Die Tatsache, dass das Dokument in diesem Fall keine Hinweise auf die Kompetenzen und Qualitäten des Arbeitnehmers enthält, fällt jedoch einem Rekrutierungsverantwortlichen

bestimmt auf. In einer solchen Situation ist es besser, wenn Sie sich im Hinblick auf ein Vorstellungsgespräch überlegen, wie Sie auf Fragen nach Ihrer Beziehung zur Person, die das Zeugnis verfasst hat, antworten wollen.

Sie haben auch das Recht, Ihre früheren Arbeitgeber als **Referenzen** anzugeben. Dadurch berechtigen Sie diese dazu, einem möglichen zukünftigen Arbeitgeber Informationen über Sie weiterzugeben. Diese müssen wahrheitsgetreu und für den Arbeitgeber, der sie anfordert, von zulässigem Interesse sein. Ausserdem sollten Sie wissen, dass Ihr früherer Arbeitgeber haftet, wenn Ihre Bewerbung aufgrund von unwarhen Informationen, die er über Ihre Person weitergibt, fallen gelassen wird. Wählen Sie also die Personen, die Sie in Ihrem Dossier als Referenzen angeben, sorgfältig aus. Diese sollten Sie in Ihrem Vorgehen dadurch unterstützen, dass sie Ihr Profil aufwerten.

Seien Sie sich zudem bewusst, dass durch den Versand Ihres Dossiers ein so genannter **psychologischer Vertrag** mit Ihrem möglichen zukünftigen Arbeitgeber entsteht. Es handelt sich hierbei um eine Reihe von Erwartungen bezüglich der Bedingungen und Pflichten, die einer beidseitigen Abmachung über einen Austausch zwischen zwei Parteien zugrunde liegen. Konkret heisst das: Die Durchsicht Ihres Bewerbungsdossiers führt beim Rekrutierungsverantwortlichen zu einer Serie von damit verbundenen Erwartungen – z. B. dass die darin enthaltenen Informationen wahrheitsgetreu sind. Es liegt nun an Ihnen, bei einem Vorstellungsgespräch darauf einzugehen und diese Informationen genauer zu erläutern – selbst wenn Sie eventuell gewisse Erwartungen Ihres Gegenübers enttäuschen müssen. Die Firmenvertreter sollten ihrerseits Ihnen und Ihrer Bewerbung Interesse entgegenbringen und dieses auch zeigen. Eine gesunde Beziehung wird dadurch geprägt, dass sich beide Parteien bezüglich der beidseitigen Versprechen und Verpflichtungen einig sind, jedoch auch von einem gleich hohen Einsatz beider Seiten ausgehen können, um diese Beziehung aufrechtzuerhalten.

ZWEITER SCHRITT: DAS VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Es kann vorkommen, dass Sie bei einem Vorstellungsgespräch mit **so genannten unzulässigen Fragen** konfrontiert werden, d. h. mit solchen, die ungerechtfertigterweise Ihre Privatsphäre verletzen. Der Arbeitgeber darf Fragen über

Ihre persönliche Situation stellen, doch müssen diese mit den Arbeitsbeziehungen in Zusammenhang stehen, ansonsten können sie als unzulässig erachtet werden. Die Relevanz der Fragen hängt von der Art der Stelle ab. Für psychologische Tests gilt der gleiche Grundsatz. Es wäre z. B. berechtigt, einen Arbeitnehmer zu fragen, ob er für Vermögensdelikte vorbestraft ist, wenn es um eine Stelle im Finanzwesen geht. Ähnlich sind Fragen zu Herkunft, Religion, philosophischen und politischen Überzeugungen nur dann zulässig, wenn sie sich aufgrund der „Ideologie“ des Unternehmens aufdrängen*. Das Problem ist nun aber, in einer solchen Situation richtig zu reagieren. Rechtlich gesehen ist der Arbeitnehmer bei einer unzulässigen Frage berechtigt, darauf hinzuweisen, dass die Frage unangebracht ist und eine Antwort zu verweigern. Man kann sich aber gut vorstellen, dass eine entsprechende Reaktion die Einstellungschancen beim betreffenden Unternehmen mindern würde. Einige Juristen sind deshalb der Ansicht, dass Sie, wenn die gestellte Frage eindeutig unzulässig ist, das Recht haben, unwahre Angaben zu machen.

Eine kürzlich durchgeführte Studie zeigt, dass Bewerber in einer Mehrheit der Fälle riskante Strategien anwenden: Sie täuschen während des Vorstellungsgesprächs den Personalverantwortlichen falsche Informationen auf, um ihre Bewerbung aufzuwerten. Diese Strategien unterscheiden sich in Form und Konsequenzen, wenn sie vom Gegenüber aufgedeckt werden. Wer **lügt**, indem er Geschichten erfindet, benutzt eine Strategie, von der wir Ihnen klar abraten möchten, denn damit könnten Sie sich in der Folge ins eigene Fleisch schneiden. Bei unzulässigen Fragen sollten Sie deshalb eher Methoden anwenden, bei denen Sie gewisse Informationen weglassen, von der eigentlichen Frage ablenken oder zu gewissen Aspekten auf Distanz gehen, die in den Augen Ihres Gesprächspartners als nicht erwünscht erscheinen könnten. Wenn Sie z. B. über Ihre Meinung zu einem kürzlich in den Zeitungen diskutierten Thema befragt werden, können Sie ganz einfach sagen, Sie verfügten nicht über genügend Informationen, um die Lage zu beurteilen. Anschliessend können Sie Ihr Gegenüber nach seiner persönlichen Meinung zum betreffenden Thema fragen. In einer an der Universität Lausanne durchgeführten Studie über kritische Vorfälle während Vorstellungsgesprächen hat man festgestellt, dass Personalverantwortliche sehr viel negativer reagierten, wenn sie merkten, dass der Bewerber in seinem Lebenslauf gelogen hatte, als wenn er vergessen hatte, darin eine bestimmte Information zu erwähnen. Der Bewerber wurde im ersten Fall als sehr viel unehrlicher beurteilt. Nun ist aber Ehrlichkeit bei der Entscheidungsfindung ein ausschlaggebendes Element. Eine Lüge – und nicht eine Strategie, die bloss darin besteht, sich von seiner besten Seite zu zeigen – stellt eine Verletzung des psychologischen Vertrags und damit einen definitiven Vertrauensbruch für den Arbeitgeber dar. Wenn Sie glauben, eine solche Strategie verwenden zu müssen, um sich aus einer schwierigen Situation zu befreien oder sich aufzuwerten, stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Worte wohlüberlegt auswählen.

*Mehr Einzelheiten finden Sie im „Leitfaden für die Bearbeitung von Personendaten im Arbeitsbereich“ (Download auf: www.edoeb.admin.ch).

DRITTER SCHRITT: DER EINSTELLUNGSENTSCHEID

Wenn ein Unternehmen beschliesst, einen Bewerber abzulehnen, muss es das gesetzliche Diskriminierungsverbot berücksichtigen. Insbesondere das **Gesetz über die Gleichstellung** von Mann und Frau besagt, dass es verboten ist, Arbeitnehmer aufgrund ihres Geschlechts zu diskriminieren, dies vor allem bei der Einstellung. Für andere Arten von Diskriminierungen bei der Anstellung, wie z. B. religiöse oder ethnische Diskriminierung, gibt es hingegen keine rechtliche Entsprechung. Wenn Sie glauben, aufgrund Ihres Geschlechts diskriminiert worden zu sein, können Sie vom Arbeitgeber verlangen, seine Entscheidung schriftlich zu begründen. Zudem sollten Sie wissen, dass sämtliche im Laufe des Auswahlverfahrens gesammelten Dokumente dem **Datenschutzgesetz** unterstellt sind. Wenn Sie eine Stelle nicht erhalten, muss Ihnen Ihr Dossier zurückgesandt und mögliche Kopien davon vernichtet werden. Bewerbungsschreiben, Ergebnisse psychologischer Tests und Ähnliches bleiben hingegen im Besitz des Unternehmens.

Fällt der Entscheid des Personalverantwortlichen positiv aus, und Sie haben ein grosses Interesse an der Stelle gezeigt, wird er erwarten, dass Sie sein Angebot annehmen. Wenn Sie sich eine Bedenkzeit erbitten, weil Sie z. B. noch eine Antwort für eine andere Stelle abwarten möchten, sind die Personalverantwortlichen meistens bereit, Ihnen diese zu gewähren. Achten Sie jedoch darauf, den psychologischen Vertrag, der Sie an Ihren Gesprächspartner bindet, niemals zu verletzen.

Erkennt dieser einen fehlenden Einsatz Ihrerseits, könnte er seine Entscheidung bereuen. Dabei besteht die Gefahr, dass dieses negative Gefühl auch nach der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags anhält und Ihre rasche Integration ins Unternehmen beeinträchtigt.

SCHLUSSWORT

Der vorliegende Artikel bietet selbstverständlich nur einen kleinen Einblick in die komplexe Welt des Auswahl- und Einstellungsverfahrens. Ziel ist es, einige wichtige Hinweise für die Beziehungen zwischen Bewerbern und Arbeitgebern zu liefern. Es geht nicht darum, Sie zu ermutigen, Ihre Rechte bis vor Gericht zu verteidigen, sondern Sie über die zugehörigen juristischen und psychologischen Elemente zu informieren, damit Sie sie für sich nutzen können. Wenn Ihnen viel daran liegt, die angestrebte Stelle zu erhalten, ist es in Ihrem eigenen Interesse, intelligente Strategien zu verwenden, damit Ihre Vorgehensweise sich am Ende nicht als Eigentor entpuppt. Letztendlich liegt es an Ihnen, zu entscheiden, in welchem Masse Sie bereit sind, für ein Unternehmen tätig zu werden, das sich bei der Beurteilung Ihrer Bewerbung nicht im strengen Sinne ans Gesetz hält. Wenn Sie den Eindruck haben, Ihre Erwartungen und Werte seien nicht respektiert worden, ist das vielleicht auch ein Zeichen dafür, dass es andere Unternehmen gibt, die Ihnen besser entsprechen.