



## Étudiants et apprentis de BTS MHR option A - 2<sup>ème</sup> année Option « Management d'unité de restauration »

« Il était une fois...  
le restaurant de demain »

### 2021 - Saison 13

« Si les images influencent, ce  
sont les émotions qui créent  
l'expérience »

*Les interactions humaines au cœur de  
notre métier*

### 2020 - Saison 12

« La promesse faite doit être  
tenue ! »

*Du devoir de respecter nos  
engagements*

### 2019 - Saison 11

« Reconnaissance & Fidélisation »

*La reconnaissance d'aujourd'hui  
conduit à la fidélisation de demain*

### 2018 - Saison 10

« Maître d'Hôtel 2.0 &  
l'Intelligence Artificielle »

*Anticiper - Innover - Interagir*

### 2017 - Saison 9

« Welcome & Bienvenu(e) »

*Le bon accueil de nos clients passe  
avant tout par un accueil réussi de  
nos nouveaux collaborateurs*

### 2016 - Saison 8

« I am because We are »

*De l'appartenance à un groupe à  
l'esprit d'équipe*

### 2015 - Saison 7

« Être & mieux paraître »

*L'uniforme est un filtre*

### 2014 - Saison 6

« L'identité professionnelle »

*L'importance de travailler pour se  
réaliser*

### 2013 - Saison 5

« Le savoir-dire »

*Avoir toujours le mot juste*

### 2012 - Saison 4

« Le ré-enchantement des  
métiers de l'hospitalité »

*L'enchantement du client passe avant  
tout par l'enchantement du  
collaborateur*

### 2011 - Saison 3

« La théâtralisation du service »

*De la scène à la salle*

### 2010 - Saison 2

« Harmonie à quatre mains »

*Interdépendance des métiers  
salle/cuisine*

### 2009 - Saison 1

« Le Maître d'Hôtel du XXI<sup>e</sup>  
siècle » Tradition & évolution

## Concours



## 2022

### Saison 14

« Pourquoi travaille-t-on en restauration ? »

~ Attirer les candidatures ~



Lycée H. Friant  
39 POLIGNY



Restaurant « La Cour Jardin »  
Palace Plaza Athénée 75 PARIS

Le contexte actuel, post-Covid, exacerbe les difficultés de recrutement qui existaient déjà dans les métiers de la restauration, et notamment dans les métiers de la salle.

Les chiffres des salariés manquant dans le secteur des HCR donnent le vertige parfois : d'une estimation de 100 000 en avril 2021, nous sommes passés à plus de 230 000 en septembre 2021. Devant ce constat, chaque organisation professionnelle, chaque blog, chaque élu, chaque journaliste, chaque professionnel s'est mis(e) à proposer des solutions souvent différentes et peut-être toutes pertinentes néanmoins tant il semble difficile d'attirer les candidatures vers nos métiers.

La rémunération ainsi que les conditions de travail sont souvent dénoncées, ces dernières étant à prendre au sens le plus large (voir [Annexe 2 – Définition Dares](#)).

Mais qu'en pensent les générations montantes ?

Il nous a donc semblé pertinent de choisir ce thème pour cette 14<sup>ème</sup> édition du concours « Il était une fois le Maître d'Hôtel de demain » : en tant que futur manager, soyez vous-mêmes les premiers promoteurs de notre profession-vocation.

1) En vous aidant du texte en [annexe 1](#) et/ou d'autres que vous citerez précisément, expliquez quelles sont les raisons qui peuvent pousser ou motiver les Hommes à travailler.

Quels sont les éléments cités dans ce(s) texte(s) qui vous semblent **correspondre le plus à votre génération et pourquoi ?** (1 page au minimum)

- 2) En vous appuyant sur **vos vécu professionnel** (emploi(s), stage(s), extra(s)), décrivez les raisons qui vous ont poussées, vous poussent et vous pousseront, **vous-même**, à travailler ? **Qu'attendez-vous de votre futur métier ?** (1 page au minimum)
- 3) Dans cette période où il est devenu difficile d'attirer les candidatures dans les métiers de la salle, imaginez que vous êtes devenu(e) Maître d'hôtel (ou responsable de salle) dans un établissement de votre choix dans lequel vous avez déjà effectué un stage, un(des) extra(s) ou un apprentissage et que **vous recherchez pour compléter votre brigade un(e) chef(fe) de rang ou un(e) serveur(se)** :
- Sans pour autant indiquer le nom de l'entreprise que vous avez choisie pour contexte, décrire celle-ci en quelques lignes (type de restauration, capacité d'accueil, nombre d'employés en salle et en cuisine, ticket moyen approximatif et toute autre indication qui vous semblera pertinente (0,5 page au minimum)
  - Définissez de façon claire et bien structurée en différentes sous-parties le **profil du candidat/de la candidate « idéale » que vous recherchez** (Voir *annexe 3* - 1 page au maximum, sous forme de tableau de préférence).
  - Rédigez l'offre d'emploi**, idéale selon vous, que vous pourriez faire paraître dans la presse professionnelle en ligne pour motiver le maximum de candidat(e) potentiel(le)s à postuler (0,5 page au maximum, couleurs et illustrations possibles).
  - Dans deux parties distinctes, **argumentez** chacun des choix (en n'omettant pas les arguments économiques, de rentabilité de l'entreprise) qui ont été les vôtres lors :
    - De la rédaction du profil (0,5 page au minimum),
    - De la rédaction de cette offre d'emploi (0,5 page au minimum).
- 4) Enfin, afin d'attirer le plus grand nombre de candidatures possibles et adaptées, imaginez, au-delà d'une simple offre d'emploi rédigée, un **moyen réellement original pour diffuser votre recherche** de candidats.  
Décrivez ce moyen voire même, si possible, mettez-le en œuvre.  
Sur cette question, n'hésitez pas à **sortir du cadre, à innover** ! (1 page au minimum)

Vous rendrez ce travail sous forme d'un fichier au format **Word** (ou RTF ou PDF) (incluant le lien **éventuel** vers une vidéo à télécharger sur Wetransfer : <https://wetransfer.com> ).

Ce dossier devra comporter 6 pages au minimum et 8 pages au maximum, annexe(s) non comprise(s). Il sera important de citer précisément vos sources pour **tous** les extraits empruntés à d'autres auteurs ou à des sites internet et de mettre ces extraits entre guillemets.

Vous devrez envoyer ce fichier (**un seul fichier par étudiant(e), comprenant la totalité des annexes éventuelles et dont le nom portera obligatoirement votre nom**) à l'adresse suivante : [corinne.hacquemand@ac-besancon.fr](mailto:corinne.hacquemand@ac-besancon.fr), pour le **vendredi 11 février 2022 à minuit au plus tard**.

Ces dossiers feront l'objet d'une **évaluation** par Mme HACQUEMAND d'une part.

D'autre part, et indépendamment de cette évaluation, ils seront lus, visionnés et **classés** par ordre d'intérêt par **M. Denis COURTIARDE, directeur de restauration au Plaza Athénée et Président de l'association « Ô Service - des talents de demain »**.

**Le travail présentant le plus grand intérêt se verra offrir un déjeuner pour 2 personnes au restaurant La Cour Jardin ou à la brasserie Le Relais au Plaza Athénée.**

**Corinne Hacquemand**  
Enseignante Maître d'hôtel  
**Lycée des métiers H. Friant**  
39 800 POLIGNY  
Membre du Comité Directeur  
**« Ô Service - des talents de demain »**

**Denis Courtiade**  
Directeur de restauration  
**Hôtel Plaza Athénée**  
75 008 PARIS  
Président fondateur de l'association  
**« Ô Service - des talents de demain »**

## POURQUOI TRAVAILLE-T-ON ?

On travaille d'abord pour gagner sa vie : être indépendant, se loger et remplir son frigo. C'est une évidence, travailler apparaît en première approche comme une nécessité vitale. Le travail remonte même aux sources de l'humanité : les hommes de la préhistoire devaient chasser, pêcher, rechercher de la nourriture, fabriquer des outils, construire des abris, s'occuper du feu, etc. Aujourd'hui comme hier, il faut donc « travailler pour vivre », se nourrir, se loger, s'habiller, se soigner et se payer quelques plaisirs<sup>1</sup>.

Mais remarquons tout de même que cette relation entre travail et revenu n'est pas aussi rigide et contraignante qu'on le pense. Dans la société française actuelle, une personne sur trois exerce une activité, les deux autres ne vivent pas de leur travail : c'est le cas des enfants à charge, des retraités, des chômeurs, des femmes au foyer (il y a désormais quelques hommes). Le lien entre le travail et le revenu est donc collectif et non individuel. Cela s'éprouve directement lorsque, dans un couple, l'un des conjoints décide de cesser provisoirement une activité pour s'occuper des enfants ou se consacrer à d'autres projets personnels, comme cela s'observe de plus en plus.

Pour ceux-là mêmes qui exercent une activité, « gagner sa vie » peut faire aussi l'objet de transactions personnelles. C'est le cas de ceux qui choisissent le travail à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants. « J'ai fait le choix de mettre ma carrière entre parenthèses pour être présente avec eux quand ils étaient petits » m'a confié cette jeune maman, qui s'est arrêtée de travailler durant trois ans après la naissance de son deuxième enfant.

1- Dans une perspective générale, voir Jean Fourastié, *Pourquoi nous travaillons*, Puf, 1959 ; voir aussi l'entretien avec Jean Viard, « Quand les modes de vie transforment la société », *Sciences Humaines*, n° 237, mai 2012. Marshall Sahlins, *Âge de pierre, âge d'abondance. Économie des sociétés primitives*, Gallimard, 1976.

« Pour être honnête, j'ai été contente de reprendre le travail (de secrétaire comptable) : j'en avais assez de pouponner. »

Le dilemme « travailler ou pas » n'est pas qu'un luxe de rentier. J'ai aussi rencontré des personnes qui avaient fait délibérément le choix de ne pas travailler. Il est en effet possible à un célibataire de vivre (certes chichement) sans travailler dès lors qu'on bénéficie d'un hébergement gratuit (chez ses parents, ou dans un appartement hérité), et que l'on touche le RSA et/ou quelques compléments financiers de parents aisés et complaisants prêts à financer éternellement l'incubation d'un écrivain ou d'un artiste en puissance. La journaliste Camille Dorival a ainsi réalisé une enquête auprès de personnes qui ont délibérément refusé de « perdre leur vie à la gagner<sup>2</sup> ».

Travailler ou non : c'est un dilemme concret pour cet étudiant qui hésite entre poursuivre des études longues et se lancer sur le marché du travail pour gagner enfin sa vie. C'est aussi un dilemme pour cette enseignante de 58 ans qui s'interroge : prendre sa retraite maintenant pour vivre ses rêves de voyage longtemps mis au placard ou prolonger encore de quelques années pour assurer une pension de retraite plus confortable ?

### **Pour exister socialement**

La deuxième raison qui conduit au travail tient à notre nature sociale. Travailler, c'est d'abord l'occasion d'avoir des contacts sociaux : avec des collègues, des clients, des patients, des élèves, des usagers et administrés. Et de ces contacts, les humains en ont vraiment besoin : les femmes au foyer, les chômeurs, certains l'apprennent à leurs dépens. La solitude pèse aux animaux sociaux que nous sommes. « L'atelier, c'est ma deuxième famille » : Angélique, 37 ans, agent d'entretien dans un EHPAD (établissement pour personnes âgées) fait un travail difficile. « On s'entend bien avec les collègues ; il y a une bonne ambiance dans l'équipe et on se serre les coudes. Et puis, il y a tous ces petits vieux : on connaît des moments difficiles mais on rit aussi beaucoup avec certains. Madame X m'appelle son ange gardien ! »

---

2- *Le travail, non merci!*, Les petits matins, 2011.



Les contacts humains – les psychologues l’ont bien montré – font partie de l’équilibre psychologique de chacun. Seuls quelques loups solitaires se passent très bien de la compagnie des autres et préfèrent travailler seuls dans un bureau. C’est le cas de Jérémy, informaticien, qui passe de longues heures derrière son écran sans éprouver le besoin de parler à ses collègues. Cela dit, en l’interrogeant un peu sur son travail, il s’avère qu’il ne vit pas vraiment en vase clos : son travail de développeur le met en contact avec de multiples correspondants, *via* les mails, les forums et réseaux sociaux.

L’autre facette sociale du travail réside dans le costume que chaque métier vous fait endosser. Qu’on soit enseignant, policier, travailleur social, garagiste, facteur ou chef d’entreprise, le travail procure un statut social, plus ou moins valorisant.

Très tôt, les enfants ont conscience de l’importance du rôle de l’uniforme, même symbolique : « Quand je serai grand, je serai policier, pompier, maîtresse ». Dans ces rêves d’enfants se mêle déjà au goût de l’activité (protéger, enseigner, soigner) une perception intuitive de la valeur de certains métiers, qui est aussi l’un des ingrédients de la motivation au travail. Chaque profession trouve sa place sur une échelle de prestige<sup>3</sup>. Ainsi les professions intellectuelles ont longtemps été mieux valorisées que les manuelles. Cela dit, cette hiérarchie est en train de changer : des professions longtemps tenues pour prestigieuses comme celles d’enseignant ou de journaliste ont perdu de leur crédit ; inversement le prestige du chef cuisinier ou du viticulteur n’a jamais été aussi élevé<sup>4</sup> !

Chaque groupe professionnel se forge aussi une image de soi plus ou moins valorisante. Le sociologue Alain Touraine avait repéré dans les années 1950 une « conscience fière » de leur métier chez les ouvriers d’usine, qui ne correspondait pas forcément à l’image qu’en avait la société en général. Cette fierté interne à

3- L’étude classique est celle de Donald J. Treiman, *Occupational Prestige in Comparative Perspective*, Academic Press, 1977. Voir aussi Christine Chambaz, Éric Maurin et Constance Torelli, « L’évaluation sociale des professions en France. Construction et analyse d’une échelle des professions », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIX, n° 1, 1998.

4- Régine Bercot et Alexandre Mathieu-Fritz, *Le Prestige des professions et ses failles. Huissiers de justice, chirurgiens et sociologues*, Hermann, 2008.

une profession, on peut la retrouver dans nombre d'entre elles, du boulanger au prothésiste dentaire, pourtant méconnues du public. Les notions de « fierté », de « dignité » et même de « sens de l'honneur », apparemment désuètes, refont aujourd'hui surface<sup>5</sup>. Sans doute parce qu'elles touchent à quelque chose de très profond chez les humains : le besoin de reconnaissance et d'estime de soi ou encore le sentiment d'être utile, qui donnent du sens à nos vies.

Tenir son rang dans la société est donc une motivation centrale pour les êtres sociaux que nous sommes.

Parfois les choses se passent mal et la vie au travail peut alors devenir un enfer. L'importance que l'on accorde aux relations sociales se mesure paradoxalement aux ravages psychologiques que produisent les disputes, les conflits, les inimitiés et embrouilles de toutes de sortes. Les rivalités ouvertes ou larvées entre deux personnes dans un même bureau peuvent avoir des effets psychologiques dévastateurs, et rendre le travail proprement invivable.

J'ai rencontré Claire, Atsem (elle assiste les enseignants dans une école maternelle) dans une petite école. Elle adore les enfants et, jusque-là, les relations avec les institutrices avec lesquelles elle travaillait ont été au beau fixe. Mais après une mutation dans une autre école, consécutive à son déménagement, Claire s'est retrouvée au contact d'une directrice avec laquelle les choses se sont mal passées. La directrice, « autoritaire et psychorigide » selon Claire, voulait limiter ses activités à des tâches restrictives (nettoyage et rangement de la classe) réduisant ainsi au maximum les liens avec les enfants et parents, prérogative exclusive de la maîtresse. S'en sont suivies des prises de bec, quelques propos vexatoires et, le reste du temps, des relations tendues. En quelques mois, la directrice est devenue sa bête noire. Claire a perdu le goût de son travail au point de songer à démissionner. Quand les choses tournent mal, la vie au travail peut devenir un enfer.

---

5- François Chérèque, *Patricia, Romain, Nabila et les autres. Le travail, entre souffrances et fierté*, Albin Michel, 2011.



## Pour le plaisir

Après le revenu et le statut social, le travail procure un troisième type de gratification : faire des choses intéressantes en soi – soigner des gens, construire une maison, réparer des motos, conduire un camion, cuisiner, s’occuper d’animaux ou d’enfants, écrire, etc. Le travail suscite une motivation que les psychologues nomment « intrinsèque » (qui vient de soi) pour distinguer de la motivation « extrinsèque » (liée aux récompenses indirectes et aux sollicitations extérieures : salaires, statut, reconnaissance, etc.). Ces motivations intrinsèques peuvent se nicher dans les endroits les plus inattendus : fabriquer la peinture antirouille des coques de bateaux, promouvoir des biscuits industriels ou concevoir des pylônes électriques<sup>6</sup>. Pour ma part, j’ai même rencontré des comptables passionnés !

Quels sont les ingrédients qui font aimer un métier ? On le comprend aisément pour certaines professions, par exemple médecins ou infirmiers, où il s’agit de se porter au secours de gens malades et de leur venir en aide. On comprend bien aussi ce que peuvent avoir d’attractif des métiers intellectuels (chercheurs), créatifs (architecte) ou exotiques (pilote de ligne), mais *quid* des métiers manuels souvent peu valorisés et apparemment un peu répétitifs ? Pourtant, il suffit de parler à un plombier pour trouver des stimulants inattendus. Gilles, plombier chauffagiste depuis quinze ans, parle de son métier avec fierté : « Réparer une chaudière, c’est faire une enquête, détecter la panne ; parfois c’est simple, parfois ça donne du fil à retordre, et là, les choses deviennent intéressantes. Les machines, les circuits sont des êtres vivants, ça se fatigue, ça s’use, il faut en prendre soin. Et quand la panne arrive, c’est toujours une petite énigme à résoudre. Quand on a réussi à faire redémarrer la machine, il y a le sentiment du devoir accompli, le plaisir du client satisfait, la fierté d’avoir dompté la bête. » Cette petite dramaturgie humaine échappe à qui n’est pas de la partie, du métier. Il faut avoir tenu en main marteau, scie, tenailles, avoir fait pousser des légumes, monté des murs de parpaing, branché une armoire électrique, réparé une chaudière, sorti le pain du four, participé à la construction

6- Alain de Botton, *Splendeurs et misères du travail*, Mercure de France, 2009.

d'une charpente,... pour comprendre ce plaisir intrinsèque du travail.

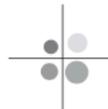
Il n'y a donc pas que les métiers créatifs (architecte ou publicitaire), intellectuels (chercheur ou universitaire), prestigieux (avocat ou chirurgien), nobles (tailleur de pierre) qui suscitent des passions. Une foule d'activités sont attractives tout simplement parce qu'elles comportent des épreuves, des défis, des problèmes à résoudre, des moments d'attention où l'on oublie tout le reste. Il y a dans nombre de métiers une dimension ludique: même pour planter des arbustes le long d'une chaussée ou souder correctement deux tôles de métal. Le travail est aussi un jeu, comme le souligne Michel Jouanneaux<sup>7</sup>. C'est aussi un engagement, une mobilisation intellectuelle et affective, qui appelle un cadre conceptuel élargi par rapport aux catégories habituelles de la sociologie du travail.

### **Trois raisons de travailler ?**

Au final, on travaille pour gagner sa vie, pour exister socialement, pour accomplir des tâches intéressantes. Ces trois raisons de travailler ont aussi leurs revers: salaire insuffisant, manque de reconnaissance, relations de travail qui s'enveniment, tâches rébarbatives ou surcharge de travail... qui finissent par tuer le goût du travail. Hadrien, 29 ans, journaliste Web, a exercé avec plaisir son travail pendant des années jusqu'au moment où des objectifs de performance lui ont été assignés: « Pendant plusieurs années, je m'étonnais en permanence d'être payé pour faire ce que j'adorais plus que tout au monde. Ce n'était pas un métier, c'était un épanouissement quotidien. Et puis, un jour, on m'a assis sur une chaise et on m'a demandé de produire. On m'a parlé de statistiques de fréquentation, de visiteur unique, de clics par page, de rendement. Aujourd'hui, je traîne mon métier comme un boulet. J'ai dû voir un psychologue du travail tellement on a désincarné ce métier. J'en suis devenu physiquement malade<sup>8</sup>. »

7- Michel Jouanneaux, *De l'agir au travail*, Octarès, 2011.

8- Témoignage extrait de Jan Krauze (dir.), *Quel travail voulons-nous? La grande enquête*, Les Arènes, 2012.



Les raisons de travailler sont donc multiples : gagner sa vie, être reconnu, rencontrer des gens, faire des choses intéressantes. Les gratifications également, mais elles peuvent se transformer en autant de frustrations. Autant de raisons qui conduisent à s'engager et se désengager, se passionner et se dégoûter, connaître des moments de plaisir, d'autres de mortel ennui, se plonger dans des projets excitants et ressentir parfois l'envie de tout plaquer.

Jean-François Dortier

# CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle.

Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou la fragiliser. Par exemple, avoir les moyens de faire un travail de qualité est facteur de bien-être psychologique ; ou bien, les conséquences négatives du port de charges lourdes sont atténuées si l'organisation donne du temps pour réaliser les bons gestes, limite leur répétition mais aussi s'il existe un collectif de travail sur lequel s'appuyer.

De mauvaises conditions de travail peuvent engendrer des troubles variés : sentiment de dévalorisation voire dépression, fatigue, usure, troubles musculo-squelettiques ou cardio-vasculaires, cancers, accidents, etc. C'est pourquoi il est nécessaire d'observer les conditions de travail dans toutes leurs dimensions en interrogeant le travailleur lui-même car il en est le meilleur connaisseur.

Les grandes enquêtes nationales auprès des travailleurs permettent de documenter l'évolution du travail depuis les années 1990, et contribuent ainsi à l'élaboration des outils de prévention nécessaires à l'amélioration des conditions de travail.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail>

- L'enquête visait à obtenir une description concrète du travail, de son organisation et de ses conditions selon divers angles : horaires, rythmes de travail, efforts physiques ou risques encourus, pénibilité, organisation du travail, sécurité, coopération, conflits...
- Il s'agit de la seule enquête de cette ampleur sur les conditions de travail. Elle existe depuis 1978 et est désormais conduite tous les 3 ans (contre tous les 7 ans jusqu'en 2013).
- Comme les éditions de 2013 et 2016, l'enquête comprend deux volets : un volet « Individus » et un volet « Employeurs ».

## Le volet « Individus »

Les principaux thèmes abordés :

- L'activité professionnelle actuelle ;
- Les horaires et l'organisation du temps de travail ;
- L'organisation du travail (rythmes, autonomie, ambiance, représentation du personnel, changements...) ;
- Les contraintes physiques, la prévention et les accidents ;
- Les contraintes psychosociales, les relations avec le public ;
- L'état de santé perçu ;
- Le parcours familial et professionnel.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/conditions-de-travail-edition-2019>

Extrait du livre « Management en hôtellerie-restauration » BTS MHR option A, B, C  
Corinne Hacquemand & Denis Courtiade, Ed. Foucher, collection Le Volum BTS, 2019 :

### 3 Le profil de poste

■ Pour établir le profil de poste, on traduit en différents critères de sélection les **compétences et qualités nécessaires** pour remplir les fonctions et les tâches définies dans la fiche de poste.

■ Ces critères sont en général :

- la ou les **formations(s) de base nécessaire(s)** : déterminer les diplômes souhaités ou formations professionnelles spécifiques (linguistiques, informatique, connaissance particulière d'un logiciel donné, etc.) nécessaires pour occuper ce poste ;
- l'**expérience souhaitée** : définir l'expérience minimum attendue. Il faut indiquer la durée (années ou mois), mais aussi le type de poste dans lequel l'expérience a été acquise (poste similaire ou non) et enfin le type d'entreprise incontournable dans laquelle devra avoir eu lieu cette expérience (restaurant traditionnel, hôtel de même catégorie et/ou de capacité équivalente, etc.) ;
- les **compétences attendues** : énumérer les compétences professionnelles requises (langues étrangères, savoirs, savoir-faire, etc.) ;
- les **qualités attendues** : lister les qualités souhaitables pour ce type de poste (qualités de rigueur, de présentation, d'élocution, esprit d'analyse, de synthèse, leadership, rigueur, sens de l'observation, etc.).

#### REMARQUE

Attention, un profil de poste ne doit pas mentionner d'éléments discriminatoires (critères sur la nationalité, la religion, le physique...).

### 4 Le principe de non-discrimination

#### A. La loi sur la non-discrimination

■ Le principe de non-discrimination, inscrit dans la loi, impose qu'aucun salarié ne puisse être discriminé au travail en matière d'embauche (mais aussi en matière de formation, de salaire, etc.).

■ Il peut s'agir notamment de discrimination raciale, sexiste, homophobe, par l'âge ou selon l'état de santé. Les discriminations pour les opinions politiques ou syndicales sont également interdites.