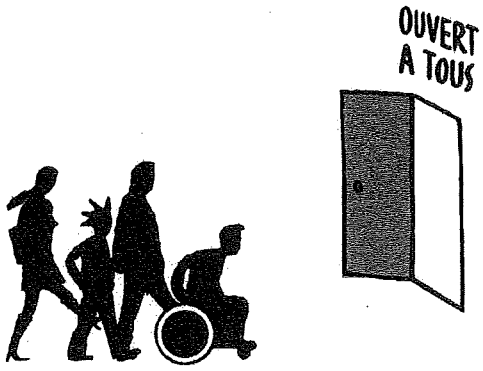

Les tests de discrimination: pratiques et perspectives

Actes du Colloque du 11 décembre 2009

HALDE
Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité
08 1000 5000
www.halde.fr
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

À l'écran, un schéma illustre les différentes étapes que nous avons constatées dans le processus de recrutement, en particulier l'étape immédiate de préjugé racial, où les employeurs rejettent parfois une candidature au moment du contact initial, sur une préférence ethno-raciale. Le plus souvent, cependant, ils semblent chercher le meilleur candidat et le critère ethno-racial intervient seulement quand ils procèdent à l'évaluation et à la comparaison des candidats, se traduisant au niveau de l'allocation des postes. Vous imaginez que ce type de processus se retrouve également tout au long de la carrière, en termes de promotions, de décisions de licenciements, etc.

Cette étude démontre que la plupart des cas de discrimination sont virtuellement impossibles à détecter par les candidats eux-mêmes au stade de l'entretien d'embauche. C'est seulement en comparant les résultats obtenus par les différents testeurs que nous avons pu les mettre en exergue. Les résultats de cette étude montrent bien que si l'on se base uniquement sur les initiatives prises par les victimes pour dénoncer les pratiques discriminatoires, les politiques anti-discriminatoires sont vouées à l'échec. Il faut être beaucoup plus pro-actif et vigilant car il s'agit bien souvent de pratiques dissimulées. Je vous remercie pour votre attention.

Eric CÉDIEY, Chercheur-consultant à ISM-CORUM

J'ai choisi de vous proposer une présentation centrée sur la démarche que nous avons appelée de « testing sollicité », sur la base de l'expérience développée en la matière par mon organisme, ISM CORUM.

Nous proposons l'expression de « testing sollicité » pour effectuer une distinction avec les testings habituels, qui sont non sollicités, au sens où ils testent des personnes ou des organisations qui n'ont pas demandé à l'être, qu'il s'agisse de testings scientifiques ou *a fortiori* juridiques. Le testing sollicité correspond à un nouvel usage, sur lequel en l'occurrence je ne pense pas du tout que la France soit en retard. J'ai même parfois l'impression qu'il pourrait s'agir d'une invention française.

ISM CORUM pratique les deux démarches de testings scientifiques, sollicités ou non sollicités. Je vais dire quelques mots sur nos testings non sollicités, avant de me centrer sur les autres.

En 2005-2006, nous avons été les auteurs du testing de grande ampleur commandé sur la France par le Bureau International du Travail (et financé par le Ministère de l'Emploi), auquel il a été déjà fait référence ce matin, et dont les résultats rendus publics début 2007 sont encore commentés aujourd'hui. En 2009, nous avons réalisé une première expérimentation de tests de discrimination à l'embauche en France à raison de la religion supposée des candidats, en collaboration avec un chercheur de l'Université STANFORD, David LAITIN. Le critère de la religion est l'exemple d'un terrain sur lequel on peut procéder par testing, là où les statistiques sur données déclaratives rencontrent des limites. En 2009 toujours, nous avons conduit des tests pour évaluer l'accueil des bénéficiaires de la CMU par les médecins et dentistes libéraux sur le territoire d'une grosse agglomération. Les testings sur ce thème sont déjà bien développés en France, notamment par Caroline DESPRÈS. Dans le cas de notre testing, il est intéressant de noter que la commande provient d'une collectivité territoriale, la communauté d'agglomération en question.

Nous entrons dans une démarche de « testing sollicité » lorsqu'une organisation, en général d'une certaine taille, demande elle-même à ce que ses pratiques ou ses processus soient évalués par des tests de discrimination. Pour utiliser un autre langage, cette démarche pourrait être comparée à celle d'un contrôle-qualité, visant à vérifier que

les processus testés respectent bien la norme de l'égalité de traitement. En outre, si elle le souhaite, l'organisation commanditaire peut choisir d'annoncer à ses collaborateurs, à l'interne, que des tests vont être réalisés dans l'année qui vient (c'est souvent le format de nos opérations). Selon toute hypothèse, ces collaborateurs vont alors être vigilants à ce que leurs pratiques, ou les activités dont ils sont responsables, soient exemptes de biais discriminatoires. Et c'est précisément le but final recherché. Le testing devient alors un outil de management.

Jusqu'à présent, les organisations qui ont sollicité des tests de discrimination par ISM CORUM sont de grands groupes privés souhaitant tester leurs recrutements. C'est d'abord, en 2007-2008, le Groupe CASINO, qui a souhaité des tests de discrimination à l'embauche en fonction de l'origine supposée des candidats. Les résultats de cette opération ont été entièrement rendus publics. En 2008-2009, le Groupe ADECCO a souhaité à son tour que nous le testions, en fonction de l'origine supposée, du sexe et de l'âge des candidats. Et la société ADIA, entre autres, a été testée au sein du groupe ADECCO. Le Groupe LVMH ensuite a souhaité des tests en fonction de l'origine supposée des candidats en 2008-2009. Enfin le Groupe MICHAEL PAGE a souhaité des tests en fonction de l'origine supposée et de l'âge, tests qui viennent de débuter en 2009 mais dont l'essentiel aura lieu en 2010.

À ces grands groupes privés vient s'ajouter un projet à l'étude pour 2010 avec une entreprise publique. Et les testings sollicités pourraient aussi concerner bien d'autres acteurs et d'autres domaines : l'accès au logement dans des réseaux d'agences immobilières, l'accueil des usagers dans des services publics et dans des administrations, l'accès à l'emploi sur des groupements territoriaux ou sectoriels de PME, l'accès au crédit dans des banques, etc.

Dans un souci, porté par ISM CORUM, de commune responsabilisation de tous les acteurs impliqués dans les risques discriminatoires, nous conseillons que les différentes parties prenantes de ces risques soient autant que possible associées à la commande du testing sollicité et à la réception de ses résultats. Dans le cas d'un testing sur les recrutements, il s'agira classiquement de représentants de la direction et de l'employeur, de responsables des services des ressources humaines, mais aussi de représentants des salariés et des syndicats, voire des acteurs extérieurs dans certaines opérations.

Les tests de discrimination menés au sein du Groupe CASINO, ou bien au sein d'ADECCO, sont de très bonnes illustrations de testings sollicités qui ont donné lieu à une commande partagée, puis à un diagnostic partagé, et enfin à une responsabilisation partagée entre direction de l'entreprise et organisations syndicales. Dans les deux cas, les opérations de testings sollicités étaient d'ailleurs inscrites dans des accords sociaux d'entreprise pour la lutte contre les discriminations. Et je sais que dans le Groupe CASINO, cette méthode de copilotage entre parties prenantes a fait école sur d'autres sujets.

Pour des raisons de rigueur technique – liée notamment aux enjeux de non détectabilité des tests, ainsi que de fiabilité et d'interprétation statistiques des résultats –, mais aussi pour des raisons déontologiques et de crédibilité, il nous semble qu'il vaut mieux que l'organisation fasse appel à un opérateur expert et extérieur pour réaliser le testing sollicité, plutôt que de prétendre opérer son « autotesting » elle-même. Parmi les organisations avec lesquelles nous avons travaillé, nous avons d'ailleurs des témoignages sur de premières tentatives d'autotesting organisées à l'interne qui n'avaient pas bien fonctionné du fait que les tests étaient détectés...

Dans la manière dont ISM CORUM réalise ses testings sollicités, il s'agit à chaque fois de construire une méthode sur mesure avec l'organisation testée, particulièrement afin que les tests, bien qu'étant sollicités, ne soient pas détectés. Pour cela, il faut notamment que nous étudiions les volumes, la saisonnalité éventuelle, et les profils des candidatures

réelles habituellement reçues par l'organisation, de façon à ce que nos tests se fondent dans cette réalité. Nous devons donc connaître et reproduire ce qu'est, pour cette organisation, une candidature intéressante sans être bizarrement exceptionnelle, et ceci sur les différents postes testés ; nous devons reproduire les modalités habituelles de postulation des candidats ; nous devons connaître le processus de traitement des candidatures reçues, et les circuits qu'elles peuvent parcourir à l'intérieur de l'organisation, pour éviter des recoupements entre différents tests ; etc.

Cela implique, entre autres choses, que nous fassions construire le contenu professionnel des CV qui servent à nos tests par des professionnels des ressources humaines connaisseurs des types d'emplois testés, et ce d'autant plus lorsque ces emplois impliquent un certain niveau de qualification, et que nous savons que les recruteurs qui vont être testés sont des professionnels dédiés au recrutement, voire même spécialisés sur le type d'emploi qui est en jeu...

En plus de parvenir à ce que les tests passent inaperçus, ce protocole méthodologique va également permettre que les candidatures soient adaptées, dans leur contenu et dans leurs modalités d'envoi, aux besoins et au fonctionnement réel de l'organisation testée. Ceci est important : d'une part il ne s'agit pas de tester quelque chose de purement artificiel, et d'autre part cela évite d'avoir trop de tests défaillants. De façon à ce que la qualification des résultats des tests et leur interprétation soient également pertinentes, nous établissons, a priori, avec l'organisation testée, une grille de lecture et de comparaison de tous les types de réponses que peuvent recevoir les candidats. Cette grille permettra de repérer des écarts de traitement qu'il serait peu évident d'identifier sans ce travail très fin de comparaison systématique établissant quel type de réponse est plus favorable que tel autre type de réponse.

Tout cet examen préparatoire des pratiques et processus réels de l'organisation à tester va permettre le cas échéant de repérer, de manière qualitative, de premiers risques discriminatoires dans les modes de fonctionnement de cette organisation ; voire même de produire à leur sujet des éléments de diagnostic au-delà de la seule question des risques discriminatoires. Cela pourra se produire aussi avec les résultats des tests, qui vont par exemple répondre à des questions du type : « dans quelle proportion l'organisation répond-elle ou pas, même si c'est négativement, aux candidats qui s'adressent à elle ? » ; « les recruteurs savent-ils toujours repérer les « bons candidats » (ayant servi aux tests) dans le flux croissant des candidatures par internet ? » ; etc.

En termes de détection d'écarts de traitement discriminatoires, les indicateurs que nous calculons ne mettent jamais en cause tel collaborateur ou recruteur précis, ne serait-ce que pour des raisons scientifiques : chaque personne testée l'est trop peu de fois pour en tirer une conclusion statistiquement valable. Les résultats, lorsqu'ils ne sont pas bons, questionnent les pratiques et les processus installés dans l'organisation de façon plus générale, à la limite dans telle direction par exemple. Ils interpellent la responsabilité de toute la ligne managériale vis-à-vis de la prévention des risques discriminatoires, tout en lui apportant des informations sur le profil de ces risques.

Deux usages encore plus neufs du testing apparaissent dans le prolongement de ces démarches de testings sollicités. Le premier usage consiste à renouveler des tests de discrimination à intervalles réguliers, pour essayer de construire sur cette base des indicateurs de suivi permettant de soutenir une politique de progrès contre les risques discriminatoires. Dans cette perspective, le Groupe ADECCO et le Groupe CASINO vont engager un nouveau testing sollicité avec ISM CORUM en 2010. Le second usage consiste à opérer un testing avant et après la mise en œuvre de telle action ou disposition précise, de manière à mesurer son impact, ou son absence d'impact, sur les risques discriminatoires. ISM CORUM est en étude de faisabilité d'un projet auquel nous a

associés le réseau de recherche JPAL-Europe, rattaché à l'École d'Économie de Paris, qui pourrait impliquer un tel usage du testing au sein du Groupe CARREFOUR.

Je vous remercie de votre attention.

Claude-Valentin MARIE

Les deux premières présentations nous ont maintenu dans l'univers de la recherche, avec cependant des implications différentes touchant tout à la fois aux impératifs de scientificité (c'est-à-dire un protocole méthodologique adapté à la situation), aux exigences déontologiques et à la prise en compte de la réalité contextuelle dans laquelle l'expérience est conduite.

Le cas présenté par Devah PAGER, dans un contexte d'emplois de faible qualification et peu rémunéré, a mis l'accent, au-delà de l'embauche, sur des mécanismes de gestion et de redistribution d'allocation de la main d'œuvre. Éric CÉDIEY a lui mis en exergue les enjeux de la construction d'une forme de responsabilité collective. Il ne s'agit, plus de répondre au seul souci de mesure d'une discrimination avérée. Comme l'a dit Éric CÉDIEY, nous abordons le projet d'une prévention du risque discriminatoire, prenant éventuellement appui sur des dispositifs institutionnels, type « accords d'entreprises ».

Avec autant de rigueur et d'exigence que les deux intervenant précédents, Frédéric BURNIER nous conduira, lui, vers une réalité, un champ expérimental et une finalité très différentes : celle du « testing judiciaire ». Trois campagnes ont été conduites dans ce cadre par la HALDE. Elles ont porté sur :

- l'accès aux soins par des personnes atteintes de VIH en 2007,
- l'accès à l'allocation du logement (versus critères d'origine), en novembre 2008,
- l'accès à l'emploi (versus critères d'origine) en mai 2009.

Certains de ces tests ont prospéré ; d'autres non. La démarche elle là aussi très expérimentale, suivant protocoles méthodologiques ad-hoc, répondant à des finalités spécifiques, respectant des règles déontologiques propres.

Frédéric BURNIER, Directeur adjoint du Travail détaché auprès de la HALDE, Coordinateur des enquêtes

Avant d'aborder les spécificités du test en matière judiciaire, je tiens à souligner que de nombreuses exigences méthodologiques sont communes avec les tests à visée scientifique, la HALDE s'étant d'ailleurs largement inspirée des méthodologies arrêtées par les chercheurs pour monter ses expérimentations. Les tests de la HALDE, s'ils s'avèrent parfois différents dans l'ampleur ou dans la nature de l'opération, n'en demeurent pas moins tout aussi exigeants et aussi complexes à monter. J'y reviendrai dans le cadre de mon développement.

La HALDE a développé des expérimentations dans le cadre des dossiers qu'elle instruit ou dans le cadre de signalements portés à sa connaissance afin d'essayer de constituer un élément de preuve et de l'amener devant le juge afin qu'il se prononce sur des cas particuliers. La HALDE a construit ses expérimentations en prenant exemple sur celles conduites par les chercheurs et, évidemment, par des associations comme SOS Racisme. Elle s'est également inspirée de ce que la Justice avait déjà dit en matière de testing et notamment des limites et insuffisances relevées par certaines cours d'appel, afin de tenter de développer les méthodologies les plus convaincantes possible pour le juge.