

## Le testing sollicité, outil d'entreprise

Bruce Roch - [bruce.roch@adecco-groupe.fr](mailto:bruce.roch@adecco-groupe.fr)  
Directeur de la RSE d'ADECCO Groupe France

S'il est une démarche volontariste des entreprises en matière de lutte contre les discriminations depuis quelques années, le testing sollicité incarne sans doute un levier indiscutable visant une transparence assumée –ou pas- et un nouveau mode de management des situations à risque.

Le sujet étant sensible dans un contexte empreint de doutes sur la probité de l'entreprise, tant du point de vue de la sphère publique que d'un point de vue interne (recherche de sur-compétitivité, plans sociaux, etc), l'émergence de pratiques claires avec des résultats partagés, au-delà des discours, et la mise en œuvre de plans d'actions opérationnels change la donne auprès des parties prenantes. Le message passe alors clairement, en bouclant le cercle vertueux des sensibilisations, des modalités d'alerte, et du dialogue social, pour, au final, devenir un moyen de mobiliser l'ensemble des collaborateurs, au premier rang desquels les managers opérationnels et toute la ligne managériale.

Pour ce faire, l'engagement sans faille de la direction est indispensable, avec un avantage supplémentaire lorsque des accords d'entreprise ou une labellisation diversité intègrent les dispositifs de mesure comme le testing, ainsi que les dispositifs de recours.

Quant au rétroplanning, il est nécessaire de procéder à l'interne à une annonce préalable des engagements pris, à une vulgarisation de la méthodologie du testing sollicité – comme des testings non sollicités qui peuvent survenir à tout moment- et de prévoir les modalités de communication des résultats pour déclencher des plans de progrès.

Bien entendu, une fois les résultats connus, positifs, négatifs ou neutres, il va de soi qu'il faut respecter les engagements pris, avec pédagogie et sérénité, vigilance accrue et suivi à la clé, bref un dispositif de management comme un autre, à cheval entre le management de la qualité, la gestion des ressources humaines et le risk management.

La communication externe des résultats du testing a la grande vertu d'obliger l'entreprise à travailler sur ses éventuels résultats négatifs, et à objectiver les actions à venir en impliquant toute la ligne managériale. Le dialogue avec le Défenseur des Droits constitue un facteur de progrès et de renfort pédagogique au dispositif, ainsi qu'une garantie de pérennité de la démarche.

En effet, la reconduction régulière d'opérations de testings sollicités permet de « normaliser » le recours à cet outil de contrôle qualité et de prévention des risques, et d'avoir une photographie récurrente de l'égalité de traitement dans les recrutements de l'organisation. Un des effets bénéfiques est de créer une attractivité insoupçonnée auprès de candidats sensibles aux démarches de transparence des entreprises, et de renforcer la fidélité des salariés en poste.

Les limites des testings sollicités sont cependant liées à l'impossibilité d'aller plus avant qu'une première phase d'accès au rendez-vous. Comme pour le CV anonyme, la mise en situation, même avec des comédiens rompus à l'exercice, ne permet pas, ou peu, de sonder la présence de discriminations dans des stades ultérieurs. Il faut donc inventer des moyens de contrôle et d'accès aux droits des candidats dans ces phases ô combien décisives pendant lesquelles les compétences et le savoir être sont clés, et bien évidemment lors des étapes de la gestion de carrière.

## Les testings : domaines, méthodes, usages

Eric Cédiey - [eric.cediey@ismcorum.org](mailto:eric.cediey@ismcorum.org)  
Directeur général d'ISM CORUM

### Principe général

Dans son principe général, un test de discrimination ou testing consiste à proposer deux candidats comparables en tous points et qui ne diffèrent entre eux que sur un critère possible de discrimination (le sexe, l'origine supposée, etc). Il s'agit ainsi de tester l'influence éventuelle de ce critère sur les personnes auxquelles les candidats sont proposés. Le testing permet donc de mesurer l'existence de risques discriminatoires — ou leur absence — dans les choix et les pratiques de sélection.

### 2 grands types de testings, + 1

Il convient tout d'abord de distinguer, d'une part, les testings à finalité judiciaire, et d'autre part les testings de diagnostic (appelés aussi testings scientifiques).

Pour avoir un usage judiciaire, un testing doit impliquer, parmi les candidats, une victime réelle de discrimination, qui sera en capacité de porter plainte. Cette personne doit donc participer au testing sous sa vraie identité et ses vraies caractéristiques. Or les testings de diagnostic, de leur côté, n'utilisent que des candidats fictifs, voire de simples profils fictifs. Il est donc impossible que les testings de diagnostic aient des suites judiciaires.

Par ailleurs, les testings de diagnostic doivent savoir répondre, en général, à des enjeux statistiques<sup>1</sup> : contrôle des biais, significativité des écarts, etc. Ces exigences et quelques autres — comme celle de savoir construire des profils qui sont fictifs mais pertinents et qui sont comparables sans être identiques —, réclament une réelle expertise pour bien conduire un testing de diagnostic (les testings judiciaires ont d'autres contraintes).

Parmi les testings de diagnostic, un nouvel usage du testing s'est développé, qui pourrait être une invention française. Pour ce nouvel usage, ISM CORUM a proposé l'expression de « **testing sollicité** », pour faire une distinction avec les testings habituels, qui sont non sollicités — qu'il s'agisse des testings scientifiques ou *a fortiori* judiciaires — au sens où ils testent des personnes ou des organisations qui n'ont pas demandé à l'être.

Nous entrons dans une démarche de « testing sollicité » lorsqu'une organisation souhaite elle-même que ses pratiques ou ses processus soient évalués par des tests de discrimination. Cette démarche peut alors être comparée à celle d'un contrôle-qualité, visant à vérifier que les processus testés respectent bien la norme de l'égalité de traitement.

### Champ d'application des testings

Comme les candidats d'un testing sont fictifs, cette méthode n'est guère applicable qu'à des « situations d'accès », qui mettent en présence des gens qui ne se connaissent pas. Ces situations sont néanmoins nombreuses : accès à l'éducation, accès à la formation, accès aux soins, accès aux biens et aux services privés — dont le logement, le crédit, les espaces commerciaux, les loisirs —, accès et qualité d'accueil dans les services publics, accès à l'information et aux droits... Et bien sûr accès à l'emploi : les recrutements sont aujourd'hui le domaine par excellence d'application des testings.

---

<sup>1</sup> Sauf s'ils sont utilisés comme outil d'alerte sur des risques flagrants de discrimination, ou plus généralement s'ils sont utilisés comme outil de pure sensibilisation / interpellation.

Bon nombre des situations citées sont davantage des processus que des situations. Les testings permettent d'explorer non seulement la première étape, mais plusieurs, voire toutes les étapes d'un processus. Plus le processus est testé en profondeur, plus le diagnostic est complet. Mais plus le testing est long et complexe. De fait, la majorité des testings de recrutements, par exemple, s'en tiennent aujourd'hui à tester la première étape, celle de l'envoi de CV — ce qui n'empêche que des testings de recrutements ont testé jusqu'aux entretiens d'embauche<sup>2</sup>.

En matière de « testing sollicité », les organisations qui se sont engagées dans la démarche sont, jusqu'à présent, des entreprises privées d'une certaine importance, qui ont souhaité faire tester leurs recrutements face aux risques de discrimination selon divers critères. Les entreprises qui ont laissé publiquement connaître qu'elles avaient pris une telle initiative [d'autres l'ont fait mais ne souhaitent pas que ça se sache] sont les **groupes Casino, Adecco, LVMH** [plusieurs testings sollicités chacun] et les sociétés **Michael Page & Page Personnel** <sup>3</sup>.

Mais les testings sollicités pourraient également concerner d'autres acteurs et d'autres domaines. En matière de recrutement : des entreprises publiques, mais aussi les collectivités, administrations ou établissements publics pour les emplois non soumis à un concours, ou bien encore des groupements territoriaux ou sectoriels de PME. En matière d'accès au logement, les réseaux d'agences immobilières. En matière d'accès au crédit, les réseaux bancaires. En matière d'accès aux soins, les ordres de praticiens...

Sollicités ou non, les testings permettent enfin d'évaluer les risques de discrimination en fonction de critères très variés. Les testings peuvent y compris aller, techniquement comme légalement, sur le terrain de critères sensibles où les statistiques classiques, sur données de fichier ou d'enquête, rencontrent des difficultés.

Des testings sont ainsi fréquemment pratiqués qui concernent le sexe, l'âge, la situation de famille, le lieu de résidence, la nationalité, et bien évidemment le patronyme et l'origine supposée des candidats. Certains testings ont concerné le handicap, ou encore l'apparence physique. Le premier testing de recrutements en fonction de la religion supposée des candidats a été conduit en 2009 en France<sup>4</sup>. Et un projet de testing en fonction de l'orientation sexuelle est à l'étude.

### **La conduite d'un testing sollicité**

La démarche du testing sollicité présente un intérêt particulier pour les entreprises, voire pour d'autres employeurs, et mérite donc un traitement plus détaillé dans cet ouvrage, sur la base de l'expérience que s'est construite en la matière ISM CORUM.

---

<sup>2</sup> BIT et ISM-CORUM, 2007 : « Les discriminations à raison de "l'origine" dans les embauches en France : une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du Bureau International du Travail », *Cahiers des Migrations Internationales*, n° 85F, Genève : BIT - <http://www.ilo.org/public/english/protection/migrant/download/imp/imp85f.pdf>

<sup>3</sup> ISM-CORUM, 2008 : *Résultats du testing sollicité par le Groupe Casino*, rapport complet et synthèse : <http://www.ismcorum.org/testing-sollicite-par-casino-M22-R22-A367.html>

E. Franck, *Entreprise & Carrières*, 25-31 mai 2010 : « Adecco fait du testing un outil de pilotage RH ».

D. Bancaud, *20 MINUTES*, 12 mars 2010 : « ADECCO joue la transparence. Le groupe révèle les résultats de son auto-testing à l'embauche », et interview de François Davy, Président du Groupe Adecco France.

<sup>4</sup> C. Adida et D. Laitin (Stanford University), M-A. Valfort (Paris 1-Sorbonne), 2010 : « Les Français musulmans sont-ils discriminés dans leur propre pays ? Une étude expérimentale sur le marché du travail », French-American Foundation et Sciences Po Paris - [http://frenchamerican.org/cms/webfm\\_send/164](http://frenchamerican.org/cms/webfm_send/164)

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 vaut mieux qu'une organisation fasse appel à un opérateur expert et extérieur pour réaliser un testing sollicité plutôt que de prétendre opérer son « autotesting » elle-même. Parmi les entreprises qui en ont fait l'expérience, certaines se rappellent leurs premières tentatives d'autotesting organisées à l'interne, qui n'avaient pas fonctionné du fait que les tests étaient vite détectés...

Pour bien conduire un testing sollicité, il faut construire une méthode sur mesure avec l'organisation testée, en particulier pour que les tests, bien que sollicités, ne soient pas détectés. Pour bien tester les recrutements d'une entreprise, il faut au préalable étudier avec elle les volumes, la saisonnalité éventuelle et les profils des candidatures réelles qu'elle reçoit habituellement, de façon à ce que les tests se fondent dans cette réalité. Il faut connaître et reproduire ce qu'est pour elle une candidature intéressante sans être bizarrement exceptionnelle, et ceci sur les différents postes testés. Il faut reproduire les modalités habituelles de postulation des candidats. Il faut connaître le processus de traitement des candidatures reçues, et les circuits qu'elles parcourent à l'intérieur de l'entreprise, pour éviter des recoupements entre différents tests.

En plus de parvenir à ce que les tests passent inaperçus, ces précautions vont également permettre que les candidatures soient adaptées, dans leurs contenus et leurs modalités d'envoi, aux besoins et au fonctionnement réel de l'organisation testée. Car il ne s'agit pas de tester quelque chose d'artificiel. Et cela évite les tests défailants.

Pour que la qualification des résultats des tests et leur interprétation soient également pertinentes, il faut établir a priori, avec l'entreprise 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 de la part des recruteurs testés.

Cet examen préparatoire des pratiques et processus réels de l'entreprise va permettre le cas échéant de repérer, de manière qualitative, de premiers risques discriminatoires dans ses fonctionnements. 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'entreprise répond-elle (même 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 ? »

### **Prolongements...**

D'autres innovations apparaissent dans le prolongement de ces démarches de testings sollicités. Une première idée consiste à renouveler un testing à intervalles réguliers, pour construire sur cette base des indicateurs de suivi, permettant de soutenir une politique de progrès contre les risques discriminatoires. Les groupes Adecco, Casino et LVMH se sont d'ores et déjà engagés dans cette voie.

Un autre usage consisterait à solliciter un testing avant et après la mise en œuvre de telle action précise — campagne de formation, changement des process de recrutement, etc. —, de manière à mesurer l'impact de cette action sur les risques discriminatoires.

Ces perspectives transforment de plus en plus le testing en outil de management.