

Petit déjeuner « Point d'actualité », 30 juin 2015

Les mesures phares du rapport « Lutte contre les discriminations en entreprise » et la méthode du « testing »

LVMH Paris 8^{ème}

Accueil de Christian Sanchez - Directeur du développement social, Groupe LVMH

LVMH a mis en place une politique de prévention des discriminations dans le cadre de sa politique globale de responsabilité sociale. Elle a conduit l'entreprise à déployé d'abord sur son périmètre français puis récemment sur un périmètre global, des testings sollicités. **Les testing sollicité est un outil efficace pour mesurer d'éventuels écarts entre valeurs énoncées et réalité des pratiques, et précieux en termes de communication et de sensibilisation des équipes.**

La conception du testing demande quelques points de vigilance : les tests multifactoriels (plusieurs critères testés) sont à manier avec prudence car leurs résultats sont peu précis ; LVMH a ainsi fait le choix de tests uni-critère, les profils testés, eux, doivent être cohérents avec les profils reçus habituellement et prendre en compte les spécificités de l'entreprise : métiers, culture, etc.

L'intérêt des testings est indéniable car c'est un instrument de prise de conscience pour les équipes. Les résultats des testings chez LVMH ont montré qu'il peut y avoir des stéréotypes à l'œuvre sur certains profils. Ceux-ci et leur impact peuvent être durablement modifiés par de la sensibilisation et de la formation, ainsi que l'attestent les différentes campagnes de testing. Ainsi à l'occasion de résultats en décalage par rapport aux attentes, le Groupe a déployé la formation « recruter sans discriminer », formation obligatoire pour tout responsable ressources humaines ayant des responsabilités de recrutement. Ces formations sont relayées ensuite auprès des managers.

Par ailleurs Christian Sanchez et Olivier Théophile sont allés échanger avec tous les recruteurs pour leur expliquer que certains comportements avaient généré des jugements, et des décisions non conformes à la culture de l'entreprise et à la législation.

Cependant, il serait complexe de demander à chaque entreprise de systématiser cette pratique dans le cadre d'une législation contraignante. La formation sur la lutte contre les discriminations, elle, doit être obligatoire pour tous les salariés.

Le rapport « Lutte contre les discriminations en entreprise » - Jean-Christophe Sciberras

Un groupe de dialogue pluri-partenarial sur la lutte contre les discriminations en entreprise a été souhaité suite à la Conférence Sociale de juillet 2014. C'est à Jean-Christophe Sciberras, alors Président de l'ANDRH, et DRH de Solvay, que les ministres du Travail et de la Ville ont confié

l'animation des travaux du groupe. **Avoir des acteurs hors de l'entreprise participant au groupe de dialogue était une manière de challenger ceux de l'entreprise, sur deux axes :**

- **identifier des voies de progrès contre les discriminations dans la vie professionnelle ;**
- **identifier et promouvoir des méthodes de recrutement non discriminantes.**

Après sept mois de travail, le rapport a été remis à François Rebsamen, Ministre du travail de l'emploi de la formation professionnelle et du dialogue social, Christiane Taubira, Ministre de la justice, et Patrick Kanner, Ministre de la ville de la jeunesse et des sports. Deux questions se posaient :

- 1) **Celle de l'application du CV anonyme.** Dans la loi depuis 2006, le CV anonyme était censé devenir obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, mais le décret d'application n'a jamais vu le jour. La Maison des Potes a fait valoir ce manquement devant le Conseil d'État.
- 2) **Celle des recours collectifs** en matière de discriminations au travail. L'action collective était déjà proposée avec certaines précautions par Laurence Pécaut-Rivolier dans son rapport « Lutter contre la discrimination au travail : un défi collectif » (décembre 2013). La Conférence Sociale de 2014 a souhaité relancer la question de l'action collective à partir de ce rapport.

Le groupe de dialogue est convaincu qu'être discriminant est un comportement répandu et que ce phénomène est à l'œuvre à cause des préjugés, avec en plus une logique de déni (je n'ai rien à me reprocher) qui empêche l'action. L'objectif est donc de changer cet état de fait.

Ce sujet est au cœur de la protection des droits fondamentaux (pas seulement le droit du travail) car il touche à la dignité des personnes. Les entreprises se doivent, comme pour l'intégrité physique, de protéger moralement leurs salariés. Mais au-delà de l'argument éthique, il s'agit aussi de convaincre par des arguments économiques : la discrimination écarte des candidats pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le poste proposé ; lorsqu'on élimine de bons candidats, peut-être même les meilleurs, on se prive d'une main d'œuvre compétente créatrice de valeur.

Le rapport a soumis **plusieurs propositions**, parmi lesquelles :

- Relevant de l'Etat : une campagne de communication publique pour la non-discrimination.
- Relevant des partenaires sociaux : la prise en charge des actions collectives en cas de discrimination de salariés, les associations étant cantonnées aux actions collectives de candidats. Par ailleurs le rapport propose que l'action collective ne soit pas recevable dans les entreprises qui ont entamé des négociations avec les organisations syndicales et se sont mises au travail sur la lutte contre les discriminations : incitation première au dialogue social et à la négociation.
- Sur le CV anonyme, il y a eu débat entre les associations, les employeurs et les organisations de salariés. Il en est ressorti que c'est un outil qui peut être adopté, mais qu'il ne fallait pas le rendre obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.
- L'outil du testing a été retenu comme une voie prometteuse pour lutter contre les discriminations à l'embauche.

Les « testings » - Eric Cédiey, ISM CORUM

ISM CORUM est un cabinet d'étude et de conseil et un institut de formation professionnelle agréé, qui s'est spécialisé sur les questions de discriminations depuis une vingtaine d'années.

Actuellement **trois types de testings à l'embauche sont pratiqués**, qu'il ne faut pas confondre :

- Le testing judiciaire : un test peut être présenté à un juge, avec d'autres éléments, en vue de prouver une discrimination précise ; la victime supposée est un des candidats du test.
- Le testing scientifique ou de diagnostic : une série importante de tests permet de contrôler s'il existe un déséquilibre discriminatoire statistiquement significatif dans les sélections entre deux profils de candidats fictifs. Un tel testing peut porter sur un marché du travail (défini par un territoire et/ou un secteur et/ou un type de poste) et les tests touchent alors une série d'employeurs, qui n'ont pas demandé à être testés.
- Ou bien un employeur donné (voire un groupement d'employeurs) peut souhaiter lui-même un tel testing de diagnostic sur ses propres recrutements. On peut parler d'« auto-testing » si l'employeur procède aux tests avec ses ressources internes, ou bien de « testing sollicité » s'il a recours à un expert extérieur.

Les entreprises ci-après vont témoigner de leur expérience de testing sollicité avec ISM CORUM. Il y a **plusieurs bonnes raisons pour avoir ainsi recours à un expert extérieur** :

- Il ne faut pas que les tests, bien que voulus par l'entreprise, soient repérés par les recruteurs testés. Or l'expérience montre que des collaborateurs internes ne sont pas les mieux placés pour faire des tests non-déTECTABLES par leurs collègues.
- Pour être valable, l'interprétation des résultats des tests doit être un exercice rigoureux. Il faut distinguer, avec les outils statistiques adéquats, les écarts de sélection qui sont significatifs et dénotent un vrai risque discriminatoire, d'avec les écarts qui peuvent être dus à des aléas.
- Les résultats seront bien plus crédibles, pour les parties prenantes internes comme externes, s'ils sont produits (voire présentés) par un tiers expert plutôt que par l'entreprise elle-même.
- Le coût n'est pas forcément moindre lorsque le testing est réalisé en interne : l'exercice sera chronophage pour des non-spécialistes (qui pendant ce temps n'exerceront pas leur spécialité) sans garantie de fiabilité ni de crédibilité.

Pour faire des tests qui ne sont pas détectés et qui correspondent à la réalité de l'entreprise, ISM CORUM travaille à partir des procédures et des attendus de celle-ci en matière d'embauche, pour construire un testing sur-mesure. Au-delà du repérage d'éventuels risques discriminatoires et de ceux à traiter en priorité, un tel testing va fournir à l'entreprise d'autres indicateurs de qualité sur ses recrutements : les bonnes candidatures sont-elles effectivement retenues ? répond-on à tous les candidats, comment et dans quels délais (enjeux de Marque Employeur) ? etc. Pour garantir la crédibilité et l'impact du testing, ISM CORUM peut exposer sa méthode et ses résultats à toutes les parties prenantes que l'entreprise souhaite (Comex, DRH, Management, Organisations syndicales, conférence de presse...). Ainsi utilisé, **l'expérience montre que le « testing sollicité » est un outil très convaincant, qui interpelle et mobilise pour agir, tout en délimitant et priorisant les problèmes.**

Ces testings prennent encore une autre dimension quand ils sont renouvelés dans le temps (ADECCO, CASINO, LVMH). Ils peuvent alors être utilisés pour :

- analyser plus en détail des zones de risques discriminatoires précédemment repérées ;
- étendre l'évaluation à d'autres critères, d'autres métiers, d'autres niveaux de qualification ;
- construire un baromètre ou des indicateurs de mesure des progrès, non seulement en terme d'exposition aux risques discriminatoires mais aussi de qualité générale du recrutement ;
- mesurer l'impact des actions correctrices mises en œuvre, par exemple telle action de formation et ses modalités, tel changement de procédure...

Témoignages d'entreprises ayant eu recours au « testing sollicité »

ADECCO

Le sujet des discriminations a été clairement posé chez ADECCO dès 1999, suite à une étude (financée par le FASILD) faite auprès des collaborateurs en agence sur les exigences discriminatoires contenues dans les commandes de certaines entreprises. Cette étude présentée au CODIR a permis de rendre compte de la réalité des phénomènes discriminatoires sur le marché du travail. Adecco a alors signé une convention de partenariat avec l'Etat dont les principaux objectifs étaient de créer le 1er pôle dédié aux questions de discriminations dans une entreprise privée et de mettre en place une politique de lutte contre les discriminations structurée à destination des intérimaires, des candidats, des collaborateurs permanents et des entreprises clientes. Cet engagement a été renforcé par la participation d'Adecco à des programmes européens contre toutes les formes de discriminations EQUAL de 2002 à 2008. Depuis 2002, de grandes campagnes de formations et sensibilisations ont été alors déployées auprès des managers, des recruteurs et des clients.

En 2005, ADECCO-France participe au côté d'entreprises (comme CASINO), de collectivités publiques et des organisations syndicales de salariés, à un nouveau projet européen de lutte contre les discriminations, conduit par ISM CORUM. Dans ce cadre, ADECCO a négocié et signé en 2007, avec l'ensemble des syndicats présents chez ADECCO-France, un Accord-cadre contre les discriminations, qui prévoit notamment dans les éléments de mesures de sa politique de lutte contre les discriminations, le recours au testing sollicité de ses pratiques en recrutement .

Le périmètre choisi par ADECCO a été de se concentrer sur le cœur son activité à savoir le recrutement de personnel en mission de travail temporaire et son activité de placement en CDD ou CDI.

L'ambition du 1er testing a été de tester plusieurs critères (origine, sexe, l'âge (-de 26 ans , + de 45 ans), sur 14 métiers différents , sur 3 modes de présentation de candidatures (visite agence, envoi de CV et présentation téléphonique) et sur plusieurs filiales du Groupe ADECCO (au total 400 tests). Autant d'items n'ont pas permis d'avoir de résultats suffisants et « statiquement fiables » pour mesurer réellement l'exposition aux risques de discrimination. Pour la 2nd édition en 2010/2011, il a donc été choisi de se centrer sur le critère de l'origine (et indirectement le sexe et l'âge).

Le testing sollicité est un outil performant pour mesurer l'exposition aux risques de discrimination des pratiques en recrutement. Il a néanmoins pour ADECCO, d'autres fonctions qui campagne après campagne peuvent évoluer. **Si lors de sa 1ère campagne en 2008/2009, le testing a été un élément pour mesurer l'appropriation des messages pédagogiques par le personnel agence après plus de 6 ans de formation. Il est aujourd'hui un élément de management de la politique de lutte contre les discriminations de l'entreprise mais aussi de remobilisation des équipes.** En effet, chaque campagne fait l'objet d'un nouveau plan d'action adapté aux résultats révélés par le testing, amenant l'entreprise à déployé de nouveaux modes de formation et de nouveaux outils pédagogiques.

CASINO

Dès 1993, CASINO signe une convention avec le Ministère de la Ville, puis en 1999 une convention avec le Ministère de l'Intérieur pour lutter contre toutes les formes d'exclusion et de discrimination. Courant 2000, CASINO participe au lancement d'un projet Equal (programme européen) avec des experts (ISM CORUM) et des partenaires sociaux (CDFT, CGT). Dans ce cadre, une étude statistique sur les fichiers RH de trois établissements du Groupe sur trois années (soit plus de 2000 contrats de travail) a été conduite par ISM CORUM. Cette étude a principalement repéré et mesuré des inégalités entre les hommes et les femmes dans les déroulements de carrière. Des actions ont été prises depuis, et le taux de femmes cadres a augmenté de 6% (2002) à 37% (2014).

En 2005 un second projet européen Equal a succédé au premier. Cette fois-ci CASINO et ses partenaires sociaux ont validé la proposition d'ISM CORUM de faire un testing sur les recrutements, pour repérer d'éventuels risques de discrimination selon l'origine supposée des candidats. Le testing a duré une année et a touché 800 établissements en France (plus de 3000 CVs envoyés). Les résultats ont été rendus publics lors d'une conférence de presse. Ils démontraient l'existence de risques de discriminations, dans les recrutements sur les postes d'employés, contre les candidats ayant une origine supposée « non-européenne ».

Entre autres réactions, CASINO a décidé d'imposer, sur un périmètre de postes de plus en plus étendu, l'utilisation de la méthode de recrutement par simulation dès lors qu'un certain nombre de personnes doivent être recrutées. CASINO a également décidé d'inscrire le testing dans son Accord social de lutte contre les discriminations, avec un nouveau testing tous les trois ans. Cet Accord a été signé à l'unanimité des 7 organisations syndicales. Celles-ci participent à la présentation des résultats des testings, qu'ils soient bons ou mauvais ; et à la définition du plan d'action également.

Deux autres testings ont été sollicités depuis (2008 et 2012), toujours sur le critère de l'origine car CASINO a constaté qu'il y avait encore de forts a priori négatifs sur les populations maghrébines, africaines et asiatiques. Pour le testing en cours, CASINO va tester aussi l'orientation sexuelle.

LVMH

Le Groupe LVMH s'est engagé sur les sujets de Responsabilité Sociale au début des années 2000, suite aux engagements internationaux (Convention de l'OIT, Chartes). Dès sa création, le Groupe a signé la charte de la diversité. La construction de la politique RSE a suivi. Pour le groupe, le testing permet de **vérifier l'application de ses principes et engagements en matière de respect de la personne.**

Trois campagnes ont été organisées en France (tests au long cours : 10 à 16 mois). Un critère a été testé à chaque campagne – le critère est tenu secret jusqu'à la présentation des résultats (le comité de pilotage RSE de LVMH ne connaît pas le critère testé). En revanche, **l'existence de campagnes de testing est largement communiquée à travers le Groupe de manière à sensibiliser les équipes.** Les campagnes testent les RH sur le recrutement à des postes de managers, tous métiers confondus. En moyenne, 20 % des offres publiées sont testées.

Lors de la première campagne (2008-2009) le test du critère de l'origine a montré qu'il ne faisait pas l'objet de discrimination des candidats. Ces résultats étaient satisfaisants au vu des engagements de LVMH mais n'encourageaient pas la mise en place d'action.

La seconde campagne (2010-2011) s'est concentrée sur le critère du sexe. Elle a montré que les candidates femmes avaient moins de chance d'accéder à un entretien d'embauche que les candidats hommes, et ce moins encore quand elles étaient diplômées avec des enfants à charge. Présentés aux DRH et aux RRH, ces résultats ont surpris voire choqués alors que LVMH est lui-même un Groupe très féminisé avec 60% de femmes cadres. . Pour réagir face à cette situation, une formation obligatoire, « Recruter sans discriminer », a été déployée en 2011 et se poursuit. Elle concerne tous les responsables ressources humaines ayant des responsabilités de recrutement et sont relayées ensuite auprès des managers.

La troisième campagne (2012-2013) portait à nouveau sur le critère du sexe pour s'assurer de l'impact des actions RSE et de la formation mise en place. Les résultats ont montré un rétablissement de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans le processus de recrutement.

Une quatrième campagne de testing est en cours (2015-2016), internationale cette fois-ci. Pour cette campagne, LVMH s'est focalisé sur un seul métier pour donner le maximum de significativité aux résultats.

Les tests sont un outil de sensibilisation efficace des managers et des recruteurs. Et plus globalement, les salariés réagissent très positivement lorsqu'il leur est présenté comme un outil de validation de la politique RSE du Groupe.

MICHAEL PAGE

Le testing vient compléter l'arsenal des actions mises en œuvre.

Comme pour ADECCO le testing a concerné l'activité d'intermédiaire de l'emploi de l'entreprise (recrutement des candidats et d'intérimaires), non pas celui des permanents.

Seuls quelques métiers ont été testés : commercial, comptabilité, Ingénieur et technicien, immobilier et construction, assistanat, achats, administration des ventes et RH.

Le test a été réalisé en parallèle sur Michael Page (220 tests réalisés en réponse à des offres pour des postes en CDI et CDD) et Page Personnel (220 tests en réponse à des offres pour des postes en CDI, CDD et intérim)

L'entreprise a été transparente vis à vis de ses salariés et a communiqué en amont sur la campagne menée ainsi que postérieurement sur les résultats du testing (des réunions de présentation des résultats à toutes les équipes - celles directement concernées mais aussi les autres- ont été réalisées).

Quelques enseignements

Les entreprises qui ont eu recours à des testings conseillent de ne pas s'éparpiller, notamment sur trop de critères à la fois, pour pouvoir mener par la suite des actions spécifiques.

Les testings sollicités construits avec ISM CORUM sont plus professionnels que les testings non sollicités. Les testings qui sont à la propre initiative des associations, ou même des chercheurs, sont souvent repérés (trop de CV au même moment, trop identiques ou pas bien adaptés). Des candidats réels font parfois eux-mêmes des tests autour de leur candidature. Dans ce type de situation, ADECCO oriente les candidats vers sa cellule d'écoute afin de comprendre pourquoi ils se sentent discriminés.

Concernant les résultats, il est important de rester transparent vis à vis des parties prenantes. Par exemple, ADECCO présente ses résultats à la Commission de suivi de son Accord social contre les discriminations. C'est une manière pour l'entreprise de démontrer son engagement. MICHAEL PAGE a présenté les résultats du testing à l'ensemble des équipes.

Les testings permettent également d'avoir des informations sur le processus de recrutement : délais de réponse, pertinence des choix des recruteurs, qualité du discours et clarté des messages laissés sur les répondeurs téléphoniques...

Les testings sollicités peuvent être des opérations systémiques, qui agissent sur le long terme. Tandis que les testings non sollicités sont ponctuels et ont donc moins d'impact sur les actions et les pratiques de l'entreprise.