

## III.2. Exemples développés dans AVERROES

### A). *L'auto-testing des discriminations dans le Groupe CASINO*

#### **Le Groupe CASINO**

Le Groupe CASINO est une multinationale française de la grande distribution. En France même, il est composé d'une vingtaine de sociétés filiales distribuées sur différents métiers, dont les principaux concernent :

- les hypermarchés et supermarchés,
- les magasins de proximité,
- les entrepôts logistiques,
- la restauration des particuliers en cafétérias,
- la restauration collective,
- les centrales d'achats,
- la vente et le service après-vente de matériels audio-visuels.

Le Groupe CASINO emploie environ 50 000 salariés en France.

#### **Le principe de l'auto-testing**

Il s'agit d'un « auto-testing » au sens où le Groupe CASINO et ses parties prenantes internes, à savoir la direction générale et toutes les organisations syndicales, ont décidé elles-mêmes qu'une campagne de tests de discrimination serait menée sur les recrutements auxquels procède l'entreprise. Le protocole du testing (périmètre géographique, durée de la campagne, niveaux de recrutement testés, modalités de dépôt des candidatures-tests, volume des tests) a été validé par les parties prenantes internes de CASINO en Comité AVERROES.

Pour autant, la réalisation des tests de discrimination est confiée à un opérateur externe à l'entreprise, ISM-CORUM, qui a construit le protocole, met en œuvre la procédure concrète des tests, et reste bien sûr le seul à décider et à savoir où précisément et quand précisément les tests ont lieu. Les résultats des tests seront d'abord restitués aux parties prenantes internes du Groupe CASINO, direction générale et syndicats.

#### **Comment procéder à un auto-testing**

Un test de discrimination à l'embauche consiste à proposer, pour un même emploi, deux candidats qui présentent des compétences similaires en terme de niveau d'étude et d'expérience, et qui ne diffèrent que par un critère de discrimination prohibé, dont il s'agit de tester l'influence éventuelle sur les choix des recruteurs. Dans le cas des tests réalisés sur les recrutements du Groupe CASINO, il s'agit du critère de « l'origine ».

Pour que les recruteurs ne s'aperçoivent pas qu'ils sont en train d'être testés, il faut introduire des différences purement formelles entre les CV des candidats, tout en veillant à ce que ces

différences ne puissent pas, sur le fond, faire pencher de façon légitime les choix de recrutement. Certaines techniques dans la façon d'administrer les tests, et le dépassement de certains seuils statistiques, permettent de contrôler les effets des biais éventuels.

Pour qu'un testing et ses résultats soient pertinents, il faut s'adapter au plus près des besoins en main-d'oeuvre et des procédures de recrutement de l'entreprise testée. Il faut proposer des CV qui correspondent à des emplois à pourvoir et emprunter les modalités habituelles des candidatures enregistrées par l'entreprise. Le risque est sinon que les deux candidatures-tests soient inappropriées (ne correspondent à aucun emploi à pourvoir par exemple) et soient écartées sans que la personne en charge du recrutement ait réellement été en situation de choix. La préparation du testing de CASINO a donc nécessité plusieurs réunions préparatoires avec les services de ressources humaines, afin de s'informer sur la nature des emplois à pourvoir, leur saisonnalité éventuelle, les procédures habituelles de réception et de traitement des candidatures et les critères de sélection de chacune des Sociétés du Groupe.

Enfin, pour que les tests passent inaperçus et se confondent avec les vraies candidatures, il est important de veiller, notamment dans les entreprises comme CASINO où une centralisation des procédures est en place, à ce que chaque personne ou service en charge du recrutement ne soit testé que de manière ponctuelle et espacée dans le temps, et à travers des paires variées de candidatures-tests.

### **Traitement des résultats**

Les tests menés sur CASINO consistent à envoyer des CV par courrier postal ou électronique, et à recueillir les réponses qui leur sont faites. Les réponses favorables sont en principe des propositions d'entretien, mais les tests ne sont pas poursuivis plus loin.

Lorsque les deux candidats-testeurs ayant répondu à la même offre ou postulé pour le même type d'emploi obtiennent des propositions similaires, cela signifie que leur origine n'a apparemment pas influencé la sélection des CV. C'est a priori le résultat attendu, dans la mesure où les deux candidats présentent des qualifications et des expériences comparables. L'opération d'auto-testing n'a donc pas pour objectif de focaliser seulement sur d'éventuels dysfonctionnements, elle peut aussi mesurer la qualité des recrutements en terme de respect de l'égalité de traitement et conforter les bonnes pratiques.

Mais il est également possible que dans certains tests un seul des deux candidats obtienne une réponse favorable tandis que l'autre n'est pas retenu. Un tel résultat pose question. Il n'est pas possible de conclure à une pratique discriminatoire à partir d'un seul test de cette forme. Il faut répéter l'opération sur plusieurs tests pour vérifier si des choix préférentiels sont fréquemment effectués et si ces choix ont tendance à pencher en faveur d'un type de candidat plutôt que l'autre. Il faut constater un écart significatif pour qualifier le phénomène de discriminatoire.

### **Périmètre de l'auto-testing**

L'auto-testing porte sur l'ensemble des Sociétés du Groupe CASINO. Il peut intervenir partout en France, sur des recrutements de managers comme d'employés, en réponse à des offres d'emploi publiées mais aussi à travers des candidatures spontanées. La direction

générale souhaite ainsi que tous les secteurs du Groupe CASINO se sentent concernés par l'auto-testing.

La seule restriction touche les recrutements impliquant des intermédiaires de l'emploi – tels qu'une agence d'intérim ou un cabinet de recrutement. Ces recrutements ne seront pas testés, car cela conduirait à évaluer des procédures de sélection en partie extérieures au Groupe CASINO.

Les tests sont limités à la phase initiale de sélection des CV envoyés par courrier, sans poursuivre sur les entretiens qui sont éventuellement proposés.

- Les principales raisons sont d'ordre pratique. La diversité des emplois à tester au sein de CASINO nécessiterait, pour pousser les tests jusqu'aux entretiens d'embauche, de disposer d'un éventail de candidats-testeurs qui soient crédibles lors de ces différents entretiens. En outre, puisque le testing porte sur l'ensemble du Groupe CASINO, cela impliquerait de nombreux déplacements dans toute la France, avec une très grande réactivité, en particulier pour les recrutements d'employés, où l'on s'attend à ce que les candidats habitent à proximité des établissements où ils postulent...
- À la demande du Ministère de l'Emploi et du Bureau International du Travail, ISM-CORUM a réalisé en 2006 un testing national sur 2400 employeurs différents, et qui a porté sur toutes les phases du recrutement (appel téléphonique, envoi ou dépôt de CV, entretien d'embauche). Les résultats de ce testing – rendus publics en mars 2007 et téléchargeables sur [www.ismcorum.org](http://www.ismcorum.org) – montrent qu'une part très importante des discriminations enregistrées s'opèrent lors de la sélection sur CV.

Les tests en tant que tels ont débuté dans le Groupe Casino au printemps 2007. Ils vont être étalés sur une année, pour plusieurs raisons :

- cela permettra de prendre en compte tous les types de recrutement, notamment ceux pour lesquels les besoins peuvent varier de manière saisonnière ;
- certains tests, notamment les candidatures spontanées pour des postes d'employés, pourront s'étendre sur plusieurs semaines ou mois, en raison des mises en attente souvent longues avant que les candidats ne soient sollicités ;
- concentrer les tests sur une période plus courte obligerait à tester à plusieurs reprises un même service de recrutement dans un intervalle de temps limité, alors que l'une des conditions de validité des résultats de l'auto-testing est au contraire que les tests soient ponctuels et espacés afin de passer inaperçus.

Il faudra accumuler un nombre suffisant de tests (peut-être 300) dont le résultat sera clair (pas de double refus) pour que les écarts de sélection qui apparaîtraient éventuellement ici ou là soient statistiquement significatifs. Les résultats de l'auto-testing ne seront sans doute pas établis avant le printemps 2008.

### **Intérêt de la procédure d'auto-testing de CASINO**

Les pratiques discriminatoires sont souvent non intentionnelles. Elles résultent alors de stéréotypes qui orientent de manière inconsciente les choix en faveur d'un type de candidat plutôt qu'un autre. La procédure d'auto-testing engagée par CASINO a précisément pour but d'effectuer une évaluation objective des pratiques de recrutement, indépendamment des intentions et des discours, en collant au plus proche des pratiques effectives réelles.

Ce premier auto-testing de grande ampleur permettra d'établir un état des lieux sur les pratiques de recrutement dans le Groupe CASINO. Mais l'idée n'est pas de s'en tenir à ce premier diagnostic, mais bien de renouveler une procédure du même type de façon périodique au sein du Groupe, afin de constituer un indicateur de contrôle et de suivi de la qualité des pratiques de recrutement. L'objectif est que cet indicateur prenne sa place dans les tableaux de bord des services de ressources humaines, que ce soit pour corriger les dysfonctionnements ou pour repérer et développer les bonnes pratiques.

La direction générale du Groupe CASINO a voulu que les lignes managériales des ressources humaines des différentes Sociétés soient informées de la mise en œuvre de l'auto-testing. C'est le moyen d'inciter les responsables à contrôler le fonctionnement non-discriminatoire des services dont ils ont la charge, et de sensibiliser les professionnels au respect de l'égalité de traitement dans leurs pratiques de travail. C'est utiliser la technique de l'auto-testing comme un outil de management.

*Pour plus d'information sur l'auto-testing de CASINO :*

Eric Cédiey, ISM-Corum

[eric.cediey@ismcorum.org](mailto:eric.cediey@ismcorum.org)

tél : +33.(0)4.7284.7890. ou 7898.

[www.ismcorum.org](http://www.ismcorum.org)

## **III.2. Exemples développés dans AVERROES**

### *B). L'accord d'entreprise contre les discriminations à ADECCO*

#### **Le Groupe ADECCO**

La multinationale ADECCO se présente comme un leader mondial des services en ressources humaines, grâce à son réseau de 33 000 collaborateurs et plus de 6 600 agences dans le monde. Le siège mondial du Groupe ADECCO se trouve en Suisse, mais son premier et principal marché est en France, avec 5 500 salariés permanents et 1000 agences dédiées à l'intérim comme au recrutement en vue de CDI. En 2006, ADECCO France a placé 8 000 hommes et femmes en CDI-CDD, plus de 140 000 intérimaires ont collaboré chaque jour avec 37 000 entreprises-clientes, et des dispositifs de retour accéléré à l'emploi ont été mis en place pour les chômeurs en partenariat avec le service public de l'emploi.

#### **Le processus de négociation de l'accord**

Le Comité AVERROES dans l'entreprise ADECCO France réunit plusieurs représentants de la Direction (service Innovation et Diversité, pôle en charge des questions de discrimination, responsable des Relations Sociales, direction du Développement Durable), toutes les sections syndicales de l'entreprise (CFDT, CFTC, CGC, CGT et FO), les unions régionales CFDT et CGT Rhône-Alpes, et ISM-CORUM.

Dans le déroulement du projet AVERROES à ADECCO, les partenaires ont décidé de se donner pour objectif l'élaboration et la signature d'un accord-cadre d'entreprise contre toutes les discriminations qui soit exemplaire sur la question. Pour les conseiller sur les éléments juridiques, les partenaires se sont attachés les services d'un professeur de droit du travail spécialiste des questions discriminatoires.

Les partenaires se sont engagés dans le travail d'élaboration et de négociation de l'accord en juin 2006. Une série de réunions plénières de négociation ont été tenues dans le cadre du Comité AVERROES, entrecoupées de réunions de travail des délégués syndicaux entre eux et des représentants de la Direction entre eux. Les propositions et contre-propositions sur le texte de l'accord ont été structurées par des relevés rigoureux des formulations restant à négocier et des formulations collectivement validées. Le processus a abouti à la signature de la version finale d'un « Accord-cadre contre les discriminations » par l'ensemble des parties prenantes internes d'ADECCO le 19 avril 2007.

#### **Les points essentiels de l'accord ADECCO**

La Direction de la Société ADECCO France et l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'entreprise (CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO) ont signé un « Accord-cadre contre les discriminations » dont le champ d'application est étendu et qui est particulièrement complet dans ses dispositions. Un résumé des points essentiels en est proposé ci-dessous. Cet

accord d'entreprise est par ailleurs reproduit in extenso en « Annexe » du présent rapport, au vu de l'intérêt qu'il pourrait représenter pour d'autres grandes entreprises.

Les partenaires sociaux signataires de l'accord considèrent que l'action contre toutes les discriminations dans l'emploi et le travail est indispensable au regard d'une série d'exigences essentielles qui sont exposées dans l'accord. Ces exigences renvoient à des enjeux juridiques, mais aussi économiques, sociaux et sociétaux. L'accord affirme l'importance de la lutte contre les discriminations dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (*Corporate Social Responsibility*). Les parties prenantes internes d'ADECCO France ont pour objectif que l'entreprise soit un exemple en la matière.

L'accord d'entreprise rappelle et explique dans le détail les différents types de discriminations reconnues par le droit français et européen : discrimination directe, discrimination indirecte, harcèlement discriminatoire, injonction ou demande de discriminer, rétorsion discriminatoire. Ces situations sont illustrées par des exemples concrets dont on sait qu'ils peuvent apparaître au sein de l'entreprise. Le caractère discriminatoire de toutes ces situations doit être clair pour tous : les candidats à l'embauche, les salariés permanents, les salariés intérimaires, les clients, les partenaires et les fournisseurs d'ADECCO.

Le champ d'application de l'accord couvre sans restriction toutes les activités de la Société ADECCO en France. Il s'étend aux activités de ses partenaires, fournisseurs et entreprises-clientes dès lors qu'ADECCO a la responsabilité ou la possibilité d'agir. Il s'agit d'un accord-cadre contre toutes les discriminations et portant sur la totalité des critères prohibés en droit français et dans les textes internationaux ratifiés par la France. Des avenants à l'accord-cadre viendront préciser autant que de besoin les dispositions spécifiques relatives à certains critères.

L'accord affirme que le refus et la prévention des discriminations constituent une exigence professionnelle pour tous les salariés et de tous les salariés de l'entreprise : responsables, permanents, intérimaires, stagiaires... Que ce soit dans le cadre des relations commerciales et de leur suivi (commandes ou traitements discriminatoires d'intérimaires par les entreprises-clientes), dans le cadre de la gestion des ressources humaines permanentes d'ADECCO (et dans tout élément de leur vie professionnelle), dans le cadre des relations de travail et des relations sociales.

L'entreprise ADECCO s'engage à élaborer et à mettre à disposition de ses collaborateurs tous les outils et toutes les procédures nécessaires pour qu'ils respectent cette exigence professionnelle contre les discriminations. En retour, tout manquement avéré à cette exigence sera répréhensible sur le plan disciplinaire pour faute professionnelle. Toute demande d'enfreindre cette exigence devra donc être refusée, et ce refus sera protégé contre les rétorsions.

L'accord affirme que la ligne managériale est la première responsable de la mise en œuvre de la politique de refus et de prévention des discriminations d'ADECCO. Les managers à tous les niveaux de l'entreprise se doivent d'identifier et de résoudre tout problème d'égalité de traitement. L'entreprise s'engage à mettre à disposition des managers des formations, des outils et des mesures adaptés pour atteindre les objectifs qui leur sont attribués.

Tout incident discriminatoire doit pouvoir être signalé. L'accord décrit l'implication hiérarchique requise pour traiter les incidents dans les relations commerciales (commandes

discriminatoires). L'accord décrit les voies de recours hiérarchiques à suivre, ou non hiérarchiques si besoin (service transversal en charge des questions de discrimination), face aux incidents discriminatoires internes.

Dans un esprit d'approche intégrée (*mainstreaming*), l'entreprise s'engage par cet accord à vérifier, évaluer, réviser et compléter autant que nécessaire l'ensemble de ses procédures existantes, à l'aune de l'exigence de prévention de toutes les formes de discriminations (directes, indirectes, commandes discriminatoires, etc.). L'accord réclame une attitude proactive, les simples risques discriminatoires doivent donner lieu à une intervention préventive.

Par cet accord, l'entreprise s'engage à mettre en place un outil de traçabilité des incidents discriminatoires et de leur traitement, pour rendre compte de la bonne mise en œuvre des procédures. ADECCO s'engage aussi à mettre en place les outils de traçabilité indispensables pour vérifier le caractère objectif de la gestion des ressources humaines permanentes et intérimaires et le caractère objectif du traitement des commandes commerciales. L'accord revendique le fait que de tels outils permettent de révéler l'existence de discriminations, notamment indirectes.

En dehors de toute éventuelle démarche à caractère judiciaire, ADECCO s'engage par cet accord à mettre en place des conditions de réparation interne des situations et préjudices discriminatoires avérés, et à apporter des réponses opérationnelles dans le but de rétablir l'égalité de traitement dans les faits, que ce soit pour les salariés permanents ou pour les intérimaires et candidats. Des exemples de ces réponses et conditions de réparation sont donnés dans l'accord.

L'accord précise que sa mise en œuvre relève en premier lieu de la ligne managériale, du service transversal en charge des questions de discrimination, et des instances représentatives du personnel. Une Commission paritaire spécifique est néanmoins créée avec un double rôle :

- de suivi de la bonne application des engagements de l'accord,
- de conseil en cas de résolution non satisfaisante des incidents discriminatoires.

La composition (paritaire), le rythme de réunion, les modalités de saisine, les modes de fonctionnement de cette Commission sont précisés dans l'accord.

À partir de mai-juin 2007, cet « Accord-cadre contre les discriminations » est diffusé dans tous les établissements de l'entreprise ADECCO en France, accompagné d'un courrier de la Direction générale. Il fait l'objet d'une importante campagne de communication interne.

*Pour plus d'information sur l'accord d'ADECCO :*

Eric Cédiey, ISM-Corum

[eric.cediey@ismcorum.org](mailto:eric.cediey@ismcorum.org)

tél : +33.(0)4.7284.7890. ou 7898.

[www.ismcorum.org](http://www.ismcorum.org)