

PSA Peugeot Citroën face au *testing*

Daniel Bouchard



Daniel Bouchard est responsable du service gestion des compétences et recrutement de PSA Peugeot Citroën. De formation École supérieure de commerce, il a partagé sa carrière entre le conseil (Hay, Hewitt) et la grande entreprise (IBM, PSA Peugeot Citroën). Dans le cadre de ses activités de conseil, il a travaillé dans des environnements internationaux pour des entreprises de tous secteurs et de toutes cultures. Depuis plus de dix-huit ans, il travaille sur le sujet des compétences et les processus de sélection et d'orientation qui y sont associés.

Résumé

PSA Peugeot Citroën a testé son processus de recrutement. Sept variables de discrimination ont été étudiées. Les résultats ont été satisfaisants dans l'ensemble. Plusieurs dispositions ont été prises en interne (formation des recruteurs, *curriculum vitae* anonyme, MRS, Assessment Centre) et en externe (vis-à-vis des zones urbaines sensibles, des travailleurs handicapés, des femmes) et sont accompagnées d'audits conduits par la Direction des ressources humaines et de contrôles effectués par le service recrutement lui-même.

Mots-clés

discrimination – emploi – recrutement
job discrimination – job – recruitment

La diversité des salariés : un atout pour l'entreprise et un engagement social

Le groupe PSA Peugeot Citroën et les six organisations syndicales présentes dans le groupe ont signé, le 8 septembre 2004, un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise.

Cet accord a pour objectif de lutter contre toute forme de discrimination, de faciliter la gestion des différences dans la cohésion sociale et d'assurer l'égalité de traitement dans l'évolution professionnelle des salariés. Il prévoit des mesures pragmatiques visant à faciliter l'intégration de tous dans le respect des différences. Ces mesures concernent notamment la mise en place d'outils et de procédures permettant de garantir l'égalité de chance et de traitement, en particulier dans l'accès à l'emploi.

Un enjeu sociétal majeur

Les engagements pris dans cet accord procèdent tout d'abord d'une prise de conscience : les entreprises ne peuvent laisser certaines catégories de personnes à l'écart du monde du travail. Les entreprises, comme d'autres institutions ou organisations, sont souvent réticentes à intégrer les jeunes sans expérience professionnelle, les plus de 50 ans, les femmes, les non-diplômés, les salariés de nationalité française issus de l'immigration, etc. Cet état de fait résulte le plus souvent d'habitudes, de préjugés, notamment en matière de recrutement.

Il importe de réagir et de veiller à ne pas reproduire indéfiniment ces comportements qui témoignent d'une frilosité réelle dans les pratiques de recrutement des entreprises, face à des candidatures issues de la « diversité ».

Ces changements doivent porter sur nos systèmes de gestion des ressources humaines. Il s'agit-là d'un enjeu sociétal et d'un engagement conforme à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Un atout pour la performance économique de l'entreprise

Un groupe international doit s'entourer de profils variés, reflétant la société et son environnement, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction des attentes de tous les clients. De plus, la coexistence de profils variés est source de complémentarité, d'équilibre social et d'efficacité économique. Enfin, la diversité des salariés représente un atout pour l'innovation, la créativité et l'accompagnement des changements.

La diversité est donc au cœur de la politique de ressources humaines du groupe PSA Peugeot Citroën car elle représente une force et un avantage économique et social majeur pour la compétitivité de l'entreprise. Elle relève de sa responsabilité sociale et de sa capacité à associer performance économique et progrès humain.

Notre expérience de *testing*

Dans le cadre de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise signé le 8 septembre 2004, il est prévu de tester le processus de recrutement, afin de garantir l'application des règles et des principes qui y sont énoncés et d'évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre, les progrès réalisés et les éventuels points à améliorer.

Aussi, une démarche de *testing* a-t-elle été décidée par le groupe et conduite, au cours du premier semestre 2005, par Jean-François Amadiou (professeur en sciences de gestion, directeur du CEGORS, université Paris-I - Panthéon-Sorbonne). Elle avait pour objectif d'évaluer l'application des mesures définies dans l'accord et les éventuelles modifications à y apporter.

La méthode dite de l'« audit par couple » a été utilisée. Elle a consisté à envoyer, en réponse à une offre d'emploi du groupe, deux *curriculum vitae* assortis éventuellement d'une photographie d'identité et accompagnés d'une lettre de candidature qui ne différaient que par une seule

caractéristique : la variable à tester. Plusieurs *curriculum vitae* pouvaient être envoyés en réponse à une même offre d'emploi afin de tester plusieurs variables.

Sept variables de discrimination ont été ainsi testées :

- l'âge ;
- le handicap ;
- le lieu d'habitation ;
- l'apparence physique ;
- l'orientation sexuelle ;
- l'origine ethnique ;
- le sexe.

Un *curriculum vitae* « neutre » a servi de référence.

Cette expérience a concerné les services centraux de recrutement pour la population cadre et ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) ainsi que deux sites de production pour la population ouvrière.

L'échantillon testé était constitué de 72 dossiers : 42 *curriculum vitae* correspondant à des emplois cadres (France) et ETAM (tous les sites de la région parisienne, un site de province) ; 30 *curriculum vitae* correspondant à des emplois ouvriers (un site de la région parisienne, un site de province).

Cette expérience a porté sur l'obtention (ou non) d'une proposition de rencontrer un chargé de recrutement en entretien ou de compléter un dossier de candidature en vue de préciser certains éléments de la candidature.

Les résultats de ce *testing* ont été satisfaisants dans l'ensemble :

- les offres ont été jugées non discriminantes ;
- les candidatures de personnes handicapées et d'origines culturelles diverses ont été prises en considération de façon particulièrement satisfaisante ;
- des résultats mitigés ont été cependant enregistrés à l'égard des candidats âgés.

Les dispositions prises en interne

Plusieurs dispositions ont été prises au sein du groupe PSA Peugeot Citroën, à la fois parallèlement et dans la suite de l'organisation de ce *testing* : formation des recruteurs, mise en œuvre du *curriculum vitae* anonyme, développement de la méthode de recrutement par simulation et déploiement d'*Assessments Centres*.

La sensibilisation et la formation des recruteurs

Une formation à la prévention des discriminations est dispensée aux chargés de recrutement et aux gestionnaires de personnel depuis 2005, afin de garantir leur objectivité et de lutter contre les préjugés et les biais d'interprétation, lors des entretiens de présélection.

Cette journée est animée par le responsable de la Diversité et le responsable du Conseil social du groupe.

Les thèmes suivants y sont traités :

- le cadre de l'accord du 8 septembre 2004 et ses finalités pour le groupe ;
- le « dispositif diversité » global du groupe et l'avancement des plans d'actions ;
- les cadres légaux et conventionnels ;
- le *sourcing* (recherche de candidats) ;
- la conduite de l'entretien de recrutement ;

- les suites de l'entretien de recrutement ;
- la veille et l'anticipation des besoins dans le respect de la diversité.

Un « Guide du recruteur » détaillant l'ensemble des dispositions prises par le groupe est diffusé à l'ensemble des participants au cours de la formation.

Le *curriculum vitae* anonyme

Dans un premier temps, une expérimentation visant à rendre anonyme une partie des *curriculum vitae* reçus par Internet a été menée par les services centraux de recrutement. Un premier retour d'expérience a permis de mesurer l'impact positif d'une telle mesure sur la diversité.

Depuis la mise en service de l'outil de gestion des candidatures (logiciel Profils.net développé par la société R-FLEX), les candidatures issues de la rubrique « Candidat » de notre site institutionnel sont traitées en mode anonyme.

L'anonymat est levé au moment de la convocation du candidat.

Nous encourageons tous les candidats à passer par notre site institutionnel pour répondre à nos offres d'emploi, de stage ou de mission d'apprentissage.

Les documents et courriers à destination des candidats

Notre dossier de candidature et nos lettres de réponse aux candidats ont été standardisés et mis en conformité, relativement à la réglementation et à nos accords d'entreprise.

Nous veillons à ce que les termes utilisés dans les dossiers de candidature et courriers de réponse aux candidats ne comportent aucun élément illicite ou discriminant (pas de mention du sexe, de l'âge, etc.).

Des libellés de postes non discriminants

La rédaction de nos offres d'emploi a été mise en conformité avec la réglementation et nos accords d'entreprise.

Nous nous attachons à ce que les termes employés dans les libellés de poste ne comportent aucun critère illicite ou discriminant (pas de mention du sexe, de l'âge, etc.) et restent neutres dans la description du poste à pourvoir.

La méthode de recrutement par simulation

La méthode de recrutement par simulation (MRS) s'appuie sur le repérage des habiletés et des comportements adaptés à des situations de travail précisément identifiés par trois composantes : les connaissances techniques, les habiletés, les comportements. Le recrutement par simulation peut s'utiliser lorsque les postes à pourvoir mettent en jeu plus d'habileté que de connaissances techniques.

Tout d'abord, le poste est étudié. Puis, des exercices pratiques correspondant aux activités dont il faut évaluer la maîtrise sont élaborés. Ensuite, un étalonnage de ces exercices est réalisé sur un nombre significatif d'opérateurs. Enfin, l'ensemble est validé par la hiérarchie.

La MRS est utilisée depuis 1999 dans le cadre des recrutements d'ouvriers polyvalents d'UEP (unité élémentaire de production) pour nos sites de SevelNord et de Rennes. Elle a été généralisée à l'ensemble des sites industriels du groupe en France dans le prolongement de la signature en 2003 d'un accord national avec l'ANPE.

Le développement de l'*Assessment Centre*

Face à des enjeux de sélection ciblés et lorsque l'enjeu pour l'entreprise le justifiait, nous avons développé et mis en œuvre des *Assessment Centres* où sont appréciées les chances de succès d'une personne dans une fonction particulière, que le candidat soit interne ou externe. Ce dispositif répond à la nécessité de toujours réduire l'incertitude de nos processus de sélection. Il tend également à garantir un niveau standard de performance dans le poste.

Par construction, l'*Assessment Centre* garantit l'égalité de traitement entre tous les candidats. Il consiste en une suite d'activités (exercices collectifs, exercices en face à face, exercices individuels écrits, tests psychométriques, entretien de repérage des compétences, etc.), habituellement réparties sur une journée. Tous les candidats sont soumis aux mêmes épreuves et sont observés, pendant toute la journée, par plusieurs observateurs.

Le caractère concret et pratique des épreuves nous affranchit de nombreux biais liés au niveau de formation. La multiplicité des observateurs contribue à l'objectivité du processus.

À l'issue des épreuves, une recommandation est formulée à destination de la hiérarchie et du gestionnaire de carrière, recommandation éventuellement assortie d'un diagnostic des besoins de formation du candidat.

À ce jour, des *Assessment Centres* sont opérationnels pour des postes-clés ou des fonctions qui représentent un levier important pour la performance du groupe :

- depuis 2005 : responsable d'UEP, moniteur ;
- depuis 2006 : responsable de fabrication, responsable de groupe, garant assurance qualité opérationnelle, responsable équipe achats, manager achats, etc.

La diversité présente dans les candidatures à ces fonctions se reflète aujourd'hui dans la variété des parcours individuels de nombre de leurs nouveaux titulaires.

Les dispositions prises en externe

Vis-à-vis de l'extérieur, nous avons mené différentes démarches en faveur des publics confrontés à la discrimination. Ces démarches ont particulièrement concerné les personnes issues d'une zone urbaine sensible (ZUS), les travailleurs handicapés ainsi que les femmes.

Nous avons mené un suivi spécifique des candidatures de jeunes diplômés issus de ZUS, en collaboration avec la plate-forme nationale « Jeunes diplômés de l'ANPE ».

Nous avons participé à la manifestation « Nos Quartiers ont des talents » organisée par le MEDEF où nous avons pu rencontrer des candidats à un emploi ou à un stage résidant en Seine-Saint-Denis.

Nous avons contribué à la création et au développement du site de recrutement de personnes handicapées « www.hanploi.com ».

Nous nous sommes impliqués dans la promotion des études d'ingénieurs dans le secteur des transports auprès des jeunes filles suivant des études scientifiques, à travers notre contribution à l'Association « Elles Bougent ».

Nous maintenons cette implication, notamment dans le cadre d'une relation suivie avec de nombreuses associations. Ces actions ont en général pour effet de débloquer des situations individuelles, d'ouvrir des perspectives à ceux qui éprouvent des difficultés à prendre le contrôle de leur avenir professionnel.

Le suivi de ces dispositions

Ces dispositions sont suivies de deux manières : des audits sont conduits par la Direction des Relations sociales institutionnelles et un contrôle périodique est effectué en interne par le service recrutement lui-même.

Les audits institutionnels

Notre objectif est d'auditer les processus de recrutement et la non-discrimination en nous attachant à vérifier à la fois des points de conformité légale et la bonne application de notre accord. Cette démarche est pilotée par la Direction des Relations sociales institutionnelles et animée par un auditeur interne auprès de l'ensemble de nos sites en France depuis 2006.

Les thèmes abordés sont :

- le *sourcing* ;
- la méthodologie ;
- l'objectivité de la sélection ;
- l'animation ;
- le droit d'accès aux informations.

Les audits internes aux services centraux de recrutement

Les audits internes aux services de recrutement portent sur le détail de nos pratiques professionnelles.

Nous veillons à rédiger les offres diffusées sur notre site institutionnel en conformité avec la réglementation et nos accords d'entreprise.

Nous détruisons systématiquement les notes manuscrites et les résultats bruts de tests à la clôture des dossiers.

Nous détruisons systématiquement les dossiers dans les délais recommandés par la CNIL, à savoir vingt-quatre mois à compter du dernier contact avec le candidat.

Le suivi des données

En termes d'effectifs et de flux, nous opérons régulièrement un suivi de cinq critères selon lesquels une discrimination pourrait se manifester :

- l'âge (plus de 45 ans) ;
- le handicap ;
- le lieu de résidence (ZUS) ;
- la nationalité ;
- le sexe.

* * *

Plus de deux ans après la signature de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise, le groupe PSA Peugeot Citroën maintient le déploiement de mesures pragmatiques visant à faciliter l'intégration de tous dans le respect des différences. Les enjeux de l'intégration et de respect de la diversité imposent d'inscrire ces actions dans la durée. Il est capital de maintenir la vigilance de tous les acteurs impliqués dans le recrutement et plus largement dans la sélection des talents d'aujourd'hui et de demain. Leur diversité contribuera à la performance du groupe et à sa réussite sur tous ses marchés.