

# L'APPARENCE PHYSIQUE

Déconstruire les stéréotypes

Vaincre les préjugés

# SOMMAIRE

## 1. De quoi parle-t-on ?

Introduction .....	p. 4
Définition du sujet .....	p. 7
Cadre juridique .....	p. 8
L'apparence physique chez Casino .....	p. 9

## 2. Les stéréotypes

Définition et fonctionnement des stéréotypes .....	p. 10
Stéréotypes sur le poids et la corpulence .....	p. 12
Stéréotypes sur le handicap visible .....	p. 14
Stéréotypes sur la beauté .....	p. 16
Stéréotypes sur le style .....	p. 18
Les impacts des stéréotypes .....	p. 20
Les conséquences dans l'entreprise .....	p. 22

## 3. Les attitudes managériales

Introduction	
Comment lutter contre les stéréotypes .....	p. 24
Le recrutement .....	p. 25
Le recrutement : le poids et le handicap visible .....	p. 26
Le recrutement : les tenues, tatouages et piercings .....	p. 27
La vie dans l'entreprise : tenue de travail et hygiène .....	p. 28
La vie dans l'entreprise : recadrer les propos déplacés .....	p. 30
La vie dans l'entreprise : l'évolution professionnelle .....	p. 31

## 4. Avis d'experts

Éric Molinié .....	p. 32
Isabelle Barth .....	p. 33



**E**ngagé depuis 20 ans dans une politique active de promotion de la Diversité et de lutte contre toutes les formes de discriminations, le groupe Casino est convaincu que la diversité de ses collaborateurs est une richesse pour chacun et chacune d'entre nous et une source de performance pour l'entreprise. Le groupe Casino souhaite ainsi offrir un environnement de travail fondé sur le respect des différences et le vivre ensemble, afin de favoriser le bien-être et l'épanouissement individuel.

La politique de promotion de la Diversité mise en place par le Groupe est portée par l'ensemble du management et construite en lien étroit avec les instances représentatives du personnel. Elle repose sur une conviction profonde : les stéréotypes, quelle qu'en soit l'expression, sont à la racine de toutes les discriminations. Il nous appartient donc de les combattre tous pour permettre à chacun, quel que soit son âge, son sexe, son origine sociale ou ethnique, son handicap, ses convictions religieuses, son engagement syndical, son orientation sexuelle, son parcours de vie, de s'épanouir au sein de l'entreprise.

Ce guide sur l'apparence physique s'inscrit précisément dans cette démarche. En effet, l'apparence physique est le deuxième critère cité par les salariés affirmant avoir été témoins de discrimination, selon le baromètre du Défenseur des droits de janvier 2014.

Ce guide a pour objectif de vous sensibiliser à cette question.

- La première partie vous aidera à mieux comprendre le sujet de l'apparence physique.
- Dans la deuxième partie, les stéréotypes les plus courants et leurs conséquences sont détaillés. Ils doivent permettre à chacun de déconstruire ses propres préjugés et, ainsi, d'éviter les pratiques discriminatoires.
- La troisième partie du guide est consacrée aux attitudes managériales attendues par le Groupe.

La vocation de ce document est de vous aider à comprendre et gérer les situations que vous pourrez rencontrer dans votre quotidien. Il vous appartient de faire vivre et d'animer chaque jour la diversité au sein de vos équipes pour le plus grand bénéfice du vivre ensemble.

**Yves Desjacques,**  
Directeur des  
Ressources Humaines Groupe

**Mansour Zoberi,**  
Directeur de la promotion de  
la Diversité et de la Solidarité Groupe

L'apparence physique figure parmi les 22 critères de discrimination reconnus par la Loi (voir encadré). Si les sondages et les testings réalisés au cours des dix dernières années montrent qu'il s'agit d'un critère de discrimination courant, ce sujet est peu abordé dans le cadre de l'entreprise. 82% d'un échantillon de sondés représentatif de la population française estiment que l'apparence physique a une influence marquante dans la vie professionnelle. Lors de l'embauche, le look et les habits entreraient en jeu pour 82% d'entre eux et l'apparence physique pour 64%<sup>1</sup>. Avant que le candidat n'ait pris la parole, 46% des recruteurs ont déjà porté un jugement sur lui<sup>2</sup>. Enfin, selon le baromètre Défenseur des Droits / Organisation Internationale du Travail (OIT), 18,5% des personnes pensent que l'apparence physique est un critère important de discrimination.

Dans l'entreprise, l'apparence physique est donc un enjeu lors du recrutement et dans la vie professionnelle, au quotidien.

### Les 22 critères de discrimination reconnus par la Loi

L'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, la perte d'autonomie, les opinions politiques, les activités syndicales, la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

## L'APPARENCE PHYSIQUE AU SEIN DU GROUPE CASINO

Le critère de l'apparence physique est l'un des 22 critères de discrimination reconnus par la Loi. Il s'intègre donc dans le cadre de notre politique de promotion de la Diversité et de lutte contre toutes les discriminations. Une enquête interne a été réalisée en avril 2014 auprès de 500 collaborateurs et collaboratrices représentatifs des entités du Groupe (magasins, restauration, logistique, services centraux).

Les collaborateurs sont :

57%

à considérer que l'apparence physique est importante dans le monde du travail.

85%

à penser que l'apparence physique peut avoir un impact sur le recrutement au sein du Groupe.

65%

à estimer important que le Groupe mène une action particulière dans le cadre de sa politique de promotion de la Diversité.

1 Jean-François Amadiou, Le Poids des apparences. Beauté, amour et gloire, éditions Odile Jacob, Paris, 2002.

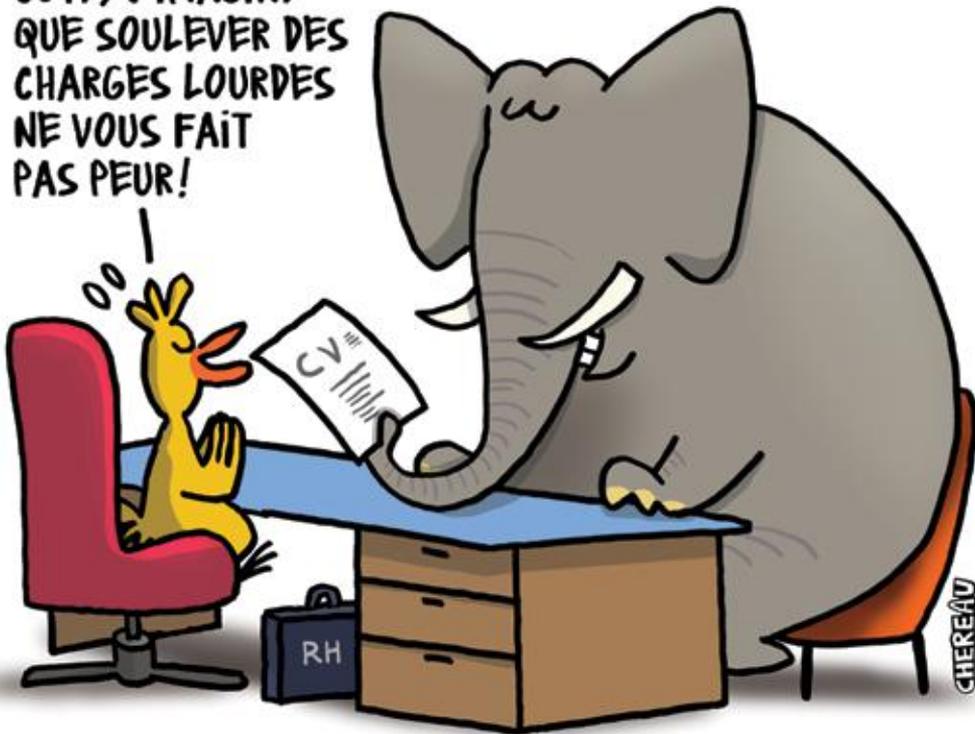
2 Karine Averseng, Ces 5 minutes qui comptent dans un entretien d'embauche, éditions Larousse, Paris, 2012.

# LES PRÉJUGÉS, ÇA TROMPE ÉNORMÉMENT!



# ...LES DÉPASSER PEUT SE RÉVÉLER UN ATOUT POUR L'ENTREPRISE!

D'UN AUTRE  
CÔTÉ, J'IMAGINE  
QUE SOULEVER DES  
CHARGES LOURDES  
NE VOUS FAIT  
PAS PEUR!



# DÉFINITION DU SUJET

Une personne est généralement jugée en premier lieu sur l'apparence physique qui est la première chose que l'on voit d'elle.

Depuis toujours, elle est un enjeu social et l'objet de discussions. La société évolue et le rapport de l'individu à son image aussi. L'émergence rapide et l'utilisation généralisée des réseaux sociaux amènent de plus en plus de personnes à se mettre en scène sous le regard de multiples spectateurs, anonymes ou non. Dans ce monde d'images, il en résulte une mise en scène de plus en plus élaborée de l'apparence physique. Par ailleurs, des phénomènes, vus autrefois comme marginaux, se banalisent : tatouages, piercings et chirurgie esthétique.

## APPARENCES PHYSIQUES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La notion d'apparence physique est large et comporte de nombreuses dimensions pouvant évoluer - ou non - dans le temps :

**Le corps,  
le poids,  
la taille,  
les traits du visage,  
la couleur de peau,  
le sexe,  
le handicap visible,  
les stigmates,**  
sont autant d'éléments  
relativement constants.

**Les notions de « beauté »  
ou « d'attractivité »  
sont également à prendre  
en considération.**  
Elles appartiennent à des codes  
culturels et donc à des stéréotypes  
partagés par la population d'une  
même aire culturelle.

À cela s'ajoute **l'ensemble des apparences** : elles sont autant de signes ou de symboles qu'une personne donne à voir d'elle-même. Le style ou le « look », identifiés à travers les vêtements, le maquillage, la coiffure, les tatouages ou les piercings en sont autant d'éléments.

**!**  
Ce sont donc bien  
**l'ensemble de ces aspects**  
qu'il convient de prendre  
en considération.

# LE CADRE JURIDIQUE

## DÉFINITION LÉGALE DE L'APPARENCE PHYSIQUE

L'apparence physique est l'un des 22 critères de discrimination<sup>3</sup> reconnu par la Loi française.

Selon le Défenseur des droits<sup>4</sup>, « *Une discrimination à raison de l'apparence physique se fonde sur les traits ou caractéristiques physiques d'une personne pour prendre une décision qui lui est préjudiciable. Exemple : le refus d'embauche d'une personne atteinte d'obésité en raison de son aspect physique.* »

La Loi sur la non-discrimination protège les individus de tout traitement défavorable lié aux dimensions de l'apparence physique : la taille, le poids, la couleur de peau, le handicap visible, etc.

Le Code du Travail affirme dans son article L.1121-1 que : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.* »

Il convient donc de rappeler - d'un point de vue strictement juridique – que la liberté de se vêtir à sa guise sur son lieu de travail n'est pas une liberté fondamentale. Ce rappel est formalisé à plusieurs reprises par la jurisprudence, sans équivoque à cet égard. Elle concerne principalement des tenues décontractées (bermuda), « sexy » (chemisier transparent) ou à connotations religieuses. Cette position peut être résumée par un arrêt rendu par la Cour d'Appel de Paris, le 7 janvier 1988 : « *Le problème n'est donc pas de savoir si, dans l'abstrait, au nom de la liberté individuelle, un salarié peut ou non adopter une tenue insolite, la réponse étant négative lorsque cette tenue, comme en l'espèce, est contraire aux engagements contractuels, aux usages de la profession et aux intérêts de l'entreprise* ».

Il est donc important de distinguer l'intérêt de l'entreprise de ses stéréotypes et préjugés personnels. Ce guide prend pour exemples les sujets majeurs issus de l'enquête réalisée au sein du Groupe. Il a pour but de vous aider à favoriser la promotion de la Diversité dans l'entreprise au profit du vivre ensemble.

<sup>3</sup> Les 22 critères sont détaillés page 4.

<sup>4</sup> Le Défenseur des Droits est une autorité constitutionnelle française indépendante. Sa mission est de veiller à la protection des droits et des libertés individuels et de promouvoir l'égalité. Elle regroupe les missions du Médiateur de la République, du Défenseur des enfants, de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) et de la Commission Nationale de Déontologie de la Sécurité (CNDS).

# L'APPARENCE PHYSIQUE

## POUR LES COLLABORATEURS DU GROUPE CASINO

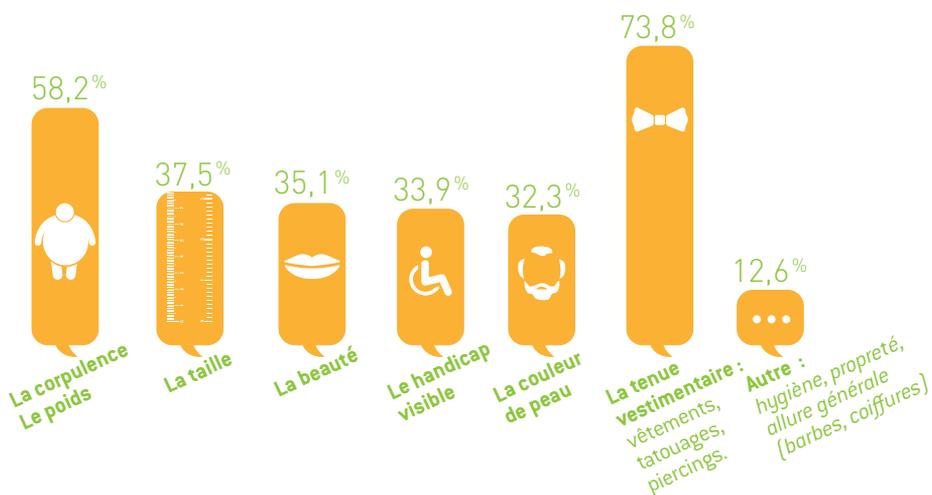
### CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET REPRÉSENTATIVITÉ

Pour mener à bien le présent travail, le Groupe a choisi de s'appuyer sur la réalité de l'entreprise. Un questionnaire a permis de comprendre quelles réalités recouvrait le thème de l'apparence physique chez les collaborateurs et collaboratrices du Groupe. Et en quoi il peut impacter le recrutement et la vie dans l'entreprise.

Plus de 500 collaborateurs et collaboratrices représentatifs des différentes activités du Groupe (magasins, restauration, logistique, services centraux) ont répondu.

Ainsi, pour une forte majorité (73,9%) l'apparence physique chez Casino renvoie principalement à la tenue vestimentaire et à l'aspect général d'une personne. Pour les collaborateurs interrogés, le style, les tatouages et les piercings peuvent avoir un impact sur le recrutement au sein du Groupe.

**Les questions posées aux collaborateurs consistaient à savoir si l'un des critères suivants était susceptible d'avoir une incidence sur le recrutement et la vie professionnelle au sein du Groupe :**



# DÉFINITION ET FONCTIONNEMENT

## QU'EST-CE QU'UN STÉRÉOTYPE ?

Les stéréotypes sont des croyances partagées et entretenues sur les caractéristiques personnelles, traits de personnalité et/ou comportements des membres d'un groupe de personnes. Le stéréotype généralise et ancre une croyance sur un groupe de personnes.

### LES STÉRÉOTYPES SONT VRAIS... OU FAUX !

Le stéréotype est une généralisation, un trait forcé mélangeant des faits avérés ou non et des fantasmes. Il n'est pas pertinent de savoir si le stéréotype est basé sur un fond de réalité ou sur une loi de probabilité, car au niveau d'un individu il peut être vrai OU faux. Par exemple « tous les Belges aiment la bière ». Peu importe le pourcentage de Belges qui aiment la bière, ce qui est certain c'est que TOUS les Belges n'aiment pas la bière et lorsque nous en rencontrons un, il peut aimer la bière OU pas.

### LES STÉRÉOTYPES SONT NÉGATIFS... OU POSITIFS

Dire que les seniors sont « has-been » ou qu'ils sont expérimentés ne donnent pas la même information sur le groupe désigné. Il arrive parfois que les connotations changent. Ainsi, l'expression « un travail d'arabe » désignait un travail soigné et minutieux en référence au raffinement de l'Alhambra de Grenade avant de signifier un travail bâclé. Positifs ou négatifs, les stéréotypes sont toujours réducteurs.

### LES STÉRÉOTYPES SONT PARTAGÉS

La dimension culturelle est essentielle dans la construction des stéréotypes. Ils sont issus de la culture dans laquelle on grandit au même titre qu'un certain nombre d'habitudes ou de normes partagées avec le groupe auquel on appartient. Les stéréotypes sur les homosexuels ou sur les femmes ne sont, par exemple, pas les mêmes selon le pays ou le milieu dans lequel on évolue.

### LES STÉRÉOTYPES SONT ESSENTIELS POUR NOTRE CERVEAU

Les sciences sociales ont mis en évidence que les stéréotypes ont une fonction cognitive essentielle : ils permettent à notre cerveau, qui est assailli d'informations, de simplifier la réalité pour fonctionner efficacement. Il est donc naturel et normal d'avoir des stéréotypes et nous en avons tous. Leur utilisation est d'ailleurs courante dans la publicité ou dans les plaisanteries. Les stéréotypes deviennent problématiques à partir du moment où ils sont utilisés pour juger et évaluer quelqu'un, en particulier quand il y a un enjeu professionnel.

## LES STÉRÉOTYPES SONT DIFFÉRENTS DES PRÉJUGÉS

Il ne faut pas confondre les stéréotypes avec les préjugés. Le préjugé porte un jugement de valeur.

- Si on qualifie quelqu'un de « punk marginal » parce qu'il a une coiffure en crête et un blouson avec des chaînes d'acier, c'est un stéréotype puisqu'il est rangé dans une catégorie.
- Si on qualifie la même personne de « sale punk marginal », le stéréotype est devenu un préjugé.



C'est donc bien l'usage qui est fait du stéréotype qui peut être dangereux quand il sert à juger, dénigrer, dévaloriser ou exclure.

C'est à cause de ce processus que « les blondes sont idiotes », « les personnes attractives ont un salaire supérieur », « les roux sentent mauvais », « les personnes de grande taille ont une prime à l'embauche », « les femmes sont moins intelligentes », « les personnes handicapées moins performantes », etc.

# LES STÉRÉOTYPES SUR

## ...LE POIDS ET LA CORPULENCE

### LES STÉRÉOTYPES LES PLUS COURANTS LIÉS AU POIDS ET À LA CORPULENCE :

- le manque de contrôle personnel,
- le manque de volonté,
- la paresse,
- la maladresse,
- la gourmandise,
- la stupidité...

### CONSÉQUENCES

C'est le 3<sup>e</sup> critère le plus discriminant après l'âge et la grossesse<sup>1</sup>. L'obèse a deux fois moins de chance d'être reçu en entretien et trois fois moins pour un poste commercial.

Les personnes obèses ou à forte corpulence :

- ont moins de chance d'être recrutées,
- sont souvent assignées à des tâches moins désirables,
- obtiennent un salaire moins élevé,
- ont donc un déroulement de carrière possiblement plus compliqué.

?

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

En France, les femmes obèses subissent une pénalité salariale pouvant atteindre 15%.



## L'ENQUÊTE

AUPRÈS DES COLLABORATEURS DU GROUPE

L'obésité est le 3<sup>e</sup> critère pouvant avoir un impact sur le recrutement :

42%

pensent que le poids a un impact sur le recrutement.

+ de  
20%

considèrent qu'une personne obèse aurait moins de chance d'être recrutée chez Casino pour un poste en contact avec la clientèle.

30%

estiment que l'obésité pourrait freiner l'évolution de carrière.

# LES STÉRÉOTYPES SUR

## ...LE HANDICAP VISIBLE

### LES STÉRÉOTYPES LES PLUS COURANTS SUR LE HANDICAP VISIBLE :

Ils sont de deux natures :

- Positifs pour la personnalité :
  - la motivation,
  - le dynamisme,
  - personnalités volontaires...
- Négatifs en termes de compétences professionnelles :
  - improductifs,
  - lents,
  - perturbés,
  - tristes...

### CONSÉQUENCES

La personne avec un handicap visible<sup>1</sup> sera avant tout perçue comme une personne qui a réussi à dépasser les contraintes liées à son handicap pour être parvenue à s'intégrer dans l'entreprise. En revanche, ses compétences professionnelles auront tendance à être peu, voire pas, reconnues du fait du stéréotype prédominant sur l'improductivité des personnes handicapées.

Ainsi, la façon dont sont perçues les personnes handicapées engendra plus de difficultés à envisager leur recrutement et leur évolution de carrière.

Le handicap est la 3<sup>e</sup> cause de discrimination au travail selon le baromètre Ifop pour le Défenseur des droits et l'Organisation Internationale du Travail de décembre 2013.

?

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

En France, un candidat avec un handicap visible a deux fois moins de chance d'être reçu en entretien qu'un candidat valide<sup>2</sup>.

1. Le handicap visible concerne environ seulement 20% des personnes en situation de handicap.

2. Jean-François Amadiou, Le Poids des apparences. Beauté, amour et gloire, éditions Odile Jacob, Paris, 2002.



## L'ENQUÊTE

### AUPRÈS DES COLLABORATEURS DU GROUPE

Le handicap visible peut avoir un impact sur :

L'évolution de carrière

35,5%\*

Le recrutement

34,8%\*

Les postes en contact  
avec la clientèle

19,4%\*

\*Pourcentage des 59.1% estimant que l'apparence physique a un impact sur le recrutement au sein du Groupe

# LES STÉRÉOTYPES SUR

## ...LA BEAUTÉ

### LES STÉRÉOTYPES LES PLUS COURANTS SUR LA BEAUTÉ :

Ils sont de deux natures :

- **Positifs** « ce qui est beau est bon » : plus compétents, plus performants...

Selon de nombreuses enquêtes, une personne inconnue au visage attirant est toujours évaluée plus positivement qu'une personne au visage plus commun, que ce soit en termes de sociabilité, d'intelligence et de même de santé mentale<sup>1</sup>.

- **Négatifs** : superficialité, manque d'intelligence sur des postes à hautes responsabilités...

### CONSÉQUENCES

Les personnes considérées comme attractives ont plus de facilité à :

- être recrutées [facilité à décrocher un entretien],
- évoluer professionnellement.

Négatifs

- L'homme disgracieux à 2,5 fois moins de chance d'avoir un entretien que le candidat de référence<sup>2</sup>.
- Une femme peut être discriminée pour des emplois de type plutôt masculin alors que son accès à l'emploi serait favorisé sur un poste considéré comme plutôt féminin<sup>3</sup>.

?

### LE SAVIEZ-VOUS ?

**Attractivité et emploi** : l'attractivité d'un(e) candidat(e) a plus d'influence sur la décision d'embauche que d'autres critères comme le genre.

**Beauté et salaire** : la « prime de beauté » équivaut à 17% de rémunération supplémentaire pour un homme et 12% pour une femme.

**La « pénalité laideur »** impacte le salaire en moins de 5 à 10% en moyenne.

<sup>1</sup> « Sciences humaines », n°156, janvier 2005

<sup>2</sup> Enquête « Testing » sur CV – Adia/ Paris l'Observatoire des discriminations – nov. 2004

<sup>3</sup> Stefanie Johnson, professeur de management à la UC Denver Business School, Journal of Social Psychology, mai-juin 2010



## L'ENQUÊTE

AUPRÈS DES COLLABORATEURS DU GROUPE

Les collaborateurs interrogés pensent que les caractéristiques suivantes pourraient amoindrir les chances de recrutement d'une personne au sein du Groupe :

un visage disgracieux  
et des cheveux gras

une acné sévère et des  
dents abimées

52,8%

...pour un poste  
en contact avec la  
clientèle

20,1%

...pour un poste  
sans contact  
clients

48,5%

...pour un poste  
en contact avec la  
clientèle

15,4%

...pour un poste  
sans contact  
clients

# LES STÉRÉOTYPES SUR

## ...LE STYLE

### LES STÉRÉOTYPES LES PLUS COURANTS SUR LE STYLE :

#### Une personne tatouée :

- marginalité relative et/ou forte personnalité en fonction des types de tatouages, de leurs significations et de leurs tailles : volumineux et très visibles ou petits tatouages (ex : à la cheville) qui se sont banalisés,
- peu fréquentable,
- consommatrice d'alcool et de drogues selon certaines études.

#### Une personne avec un style affirmé :

- « *gothique* » : marginalité, tendance dépressive...
- « *rastas* » : rejet de la société de consommation, consommateur de substances illicites...

#### Une personne avec un style « classique » :

- rassurante,
- entre dans le moule de la société.

Cette perception est d'autant plus vraie que le niveau hiérarchie dans l'entreprise est élevé.

### CONSÉQUENCES

- Le look et le style étant considérés comme un choix du candidat, les recruteurs auront moins de scrupules à écarter une candidature. « Il l'a choisi, il l'assume ».
- Les stéréotypes, souvent négatifs sur les looks présentés ci-dessus, sont un facteur de mise à l'écart.
- Les personnes ne sont pas évaluées sur des compétences réelles.

?

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Avant que le candidat n'ait pris la parole, **46% des recruteurs** ont déjà porté un jugement sur lui<sup>1</sup>.

**En France, pour 82% des personnes** interrogées sur les apparences, le premier critère qui détermine le choix entre deux candidats à compétences égales est **le look, la façon de s'habiller, de se présenter**. Et **pour 64% l'apparence physique générale**<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Karine Averseng, Ces 5 minutes qui comptent dans un entretien d'embauche, éditions Larousse, Paris, 2012.

<sup>2</sup> Les discriminations sur l'apparence dans la vie professionnelle et sociale, Sondage Sofres – ADIA, Conception : Jean-François Amadieu, 15 mai 2003



## L'ENQUÊTE

### AUPRÈS DES COLLABORATEURS DU GROUPE

#### LE STYLE

##### Impact sur le recrutement

**70,3%\***

pensent que le style peut avoir des conséquences lors du recrutement.

##### Impact sur la carrière

**57,2%\***

estiment que cela peut entrer en considération.

#### TATOUAGES ET PIERCINGS

##### Impact sur le recrutement

**63,4%\***

le pensent. Un avis partagé par 73,4% en cas de poste en contact avec la clientèle.

##### Impact sur la carrière

**61,6%\***

Un avis partagé par 68.6% en cas de poste en contact avec la clientèle.

\*Pourcentage des 59.1% estimant que l'apparence physique a un impact sur le recrutement au sein du Groupe

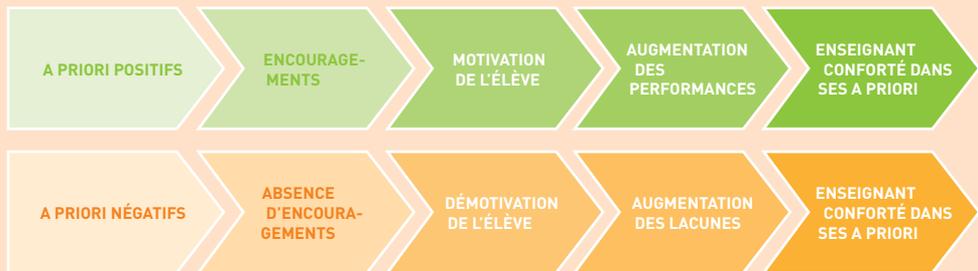
# LES IMPACTS DES STÉRÉOTYPES

## LES CONSÉQUENCES DES STÉRÉOTYPES SUR LES INDIVIDUS

De nombreuses expériences en sciences sociales démontrent trois phénomènes sur les conséquences des stéréotypes.

### 1. LES PROPHÉTIES AUTO RÉALISATRICE OU « EFFET PYGMALION » : CE QUE JE CROIS PEUT DEVENIR RÉEL

Des enseignants ont fait progresser les résultats de certains de leurs élèves, simplement parce qu'on leur a laissé penser qu'ils étaient surdoués, alors que ces enfants avaient été sélectionnés au hasard. C'est leur attitude positive à l'égard de ces élèves qui a permis d'améliorer effectivement leurs résultats.



Nous avons tendance à intérioriser les stéréotypes dont nous faisons l'objet et à nous comporter en fonction. Dire « vous n'êtes pas à la hauteur » engendre un processus de dévalorisation qui entraîne une perte de confiance en soi et mène à l'échec.

### 2. LA MENACE DU STÉRÉOTYPE

Les personnes appartenant à un groupe stigmatisé ont souvent tendance à se mettre en retrait pour ne pas amplifier les stéréotypes usuels visant leur groupe. Elles deviennent ainsi moins performantes. Une personne, par exemple handicapée ou obèse, postule à une offre d'emploi. La situation d'entretien induit un risque particulier en raison des stéréotypes liés à son apparence physique. De ce fait, elle risque d'être perçue comme moins compétente qu'une personne valide. Dès lors, un échec à l'entretien pourrait être vécu comme la confirmation de ce stéréotype. Ce surcroît de pression, lorsqu'il devient trop fort, entraîne une chute de la performance. Le stéréotype est alors confirmé. Par exemple, les personnes obèses échouent beaucoup plus en entretien en face à face que par téléphone.

Les chances de réussite d'une personne sont diminuées en situation d'évaluation (par exemple un entretien) si son identité sociale (ethnique, genre, handicap) a une réputation négative.

SI LA LAIDEUR, L'OBÉSITÉ ET JE  
NE SAIS QUOI ENCORE IMPACTENT  
NÉGATIVEMENT MON SALAIRE, JE  
VAIS FINIR PAR VOUS  
DEVOIR DE L'ARGENT!



# LES IMPACTS DES STÉRÉOTYPES

## LES CONSÉQUENCES DANS L'ENTREPRISE

**Les stéréotypes fonctionnent comme des filtres psychiques.** De nombreuses études ont montré qu'une personne a tendance à mieux retenir tout ce qui confirme ses stéréotypes et à négliger les informations contraires. Un candidat peut donc être jugé non pas sur ses compétences mais **sur la base du stéréotype qu'il projette.**

### EXEMPLE

Lors d'un entretien, si le recruteur a le stéréotype que les personnes avec des rastas sont plutôt lentes et trop décontractées, il sera alors particulièrement attentif aux caractéristiques (comportementales et psychologiques) qui confirmeront son stéréotype. En focalisant son attention sur ces deux aspects (lenteur et décontraction), il aura tendance à ignorer les autres caractéristiques de la personnalité du candidat, notamment celles pouvant aller à l'encontre de son stéréotype.

**L'autoréalisation :** tout le monde rencontre un jour quelqu'un qui illustre parfaitement le stéréotype que l'on a sur une catégorie de personnes. Cela a pour effet de renforcer le stéréotype.

### EXEMPLE

Un manager a pour stéréotype que les femmes extrêmement belles ne sont pas compétentes pour des postes à hautes responsabilités. Il pense en effet que le physique a joué un rôle dans leur évolution. Si ce manager rencontre ce type de femme, alors son stéréotype en sera renforcé et il ne recrutera pas de belles femmes en justifiant son choix par cet exemple. À l'inverse, s'il rencontre un jour une belle femme à un poste à très hautes responsabilités, il considérera qu'il s'agit de l'exception qui confirme la règle. Il lui faudra alors rencontrer plusieurs contre-exemples pour modifier son stéréotype.

Il est essentiel de comprendre l'ensemble de ces fonctionnements pour pouvoir les désamorcer. Ceci est particulièrement vrai dans les actions managériales, tant au moment du recrutement que dans la vie professionnelle quotidienne. Ces théories démontrent que nous portons tous autant que nous sommes une responsabilité dans la capacité d'intégration et de progression des personnes que nous côtoyons. Une vigilance spécifique doit être observée au moment du recrutement et de l'évaluation des collaborateurs et collaboratrices dont nous avons la responsabilité. C'est une source de performance pour l'entreprise, de bien-être pour les individus, au profit du vivre ensemble tant dans les relations au sein du Groupe qu'avec nos clients.



# LES ATTITUDES MANAGÉRIALES

## ATTENDUES AU SEIN DU GROUPE CASINO

Seules les compétences des collaborateurs et des collaboratrices comptent quels que soient leurs différences et leurs parcours de vie. Ainsi, toute décision prise par les managers doit l'être en fonction de ces seuls critères.

Pour le Groupe, la diversité de nos collaborateurs est un atout en termes d'innovation, de créativité et de performance globale. C'est la raison pour laquelle Casino agit contre toutes les formes d'intolérance à l'égard des différences.

Avec sa signature « Nourrir un monde de diversité » le Groupe entend respecter toutes les spécificités : celles de ses clients comme celles de ses collaborateurs. Nos clients représentent la diversité de la société dans laquelle le Groupe évolue et ses collaborateurs en sont autant le miroir que la représentation.

### Déconstruire ses stéréotypes, vaincre ses préjugés

Les stéréotypes sont à la base de toutes les discriminations. Dans ce cadre il est essentiel de :

- **prendre conscience de ses propres stéréotypes afin de les déconstruire.** Comme nous l'avons vu, bien qu'ils soient naturels, il convient de ne pas les appliquer dans nos évaluations et nos jugements.
- **favoriser l'échange, partager les points de vue** avec bienveillance et écoute.
- être **vigilant à ses propos** et **éviter toute généralisation** sur un groupe de personnes.

### Les attitudes managériales

*Ces règles font partie du savoir-être dans l'entreprise que le Groupe attend de l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs.*

Le Groupe a mis en place de nombreux outils pour vous aider à être le plus objectif et factuel, tant en matière de recrutement que d'évaluation de vos collaborateurs :

- le Guide des bonnes pratiques de recrutement, d'intégration de fidélisation.
- le support des entretiens d'embauche. Exemple : synthèse d'évaluation des candidats.
- l'outil d'évaluation annuel des collaborateurs.
- la méthode de recrutement par simulation.

Dans les pages suivantes vous trouverez les attitudes et comportements attendus par le Groupe dans des exemples de situations liées à l'apparence physique. Ils concernent aussi bien le moment du recrutement que l'évolution professionnelle du collaborateur et de la collaboratrice, et le vivre ensemble quotidien.

# LE RECRUTEMENT

La politique de promotion de la Diversité du Groupe vise à favoriser le recrutement de profils variés et à promouvoir l'égalité professionnelle à tous les niveaux et dans tous les processus de l'entreprise.

## CE QUE DIT LA LOI

« Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations. »

Article L. 1221-6 - Code du Travail (Ordonnance n° 2007-329 du 12 mars 2007)

Le candidat n'est cependant pas tenu de répondre à certaines questions :

## EXEMPLES SUR LE THÈME DU HANDICAP VISIBLE

### Exemples de questions non autorisées

Avez-vous une reconnaissance en qualité de travailleur handicapé ?

Quelle est la nature de votre handicap ?

Comment êtes-vous devenu(e) handicapé(e) ?

Aucune question sur l'origine et la nature du handicap n'est autorisée, que le candidat ou le salarié mentionne sa reconnaissance de travailleur handicapé ou non.

### Exemples de questions autorisées

*Après avoir exposé les contraintes objectives du poste* : Au vu des contraintes que je viens de vous exposer, pensez vous pouvoir occuper le poste ?

*Lorsque la mention « reconnaissance en qualité de travailleur handicapé (RQTH) » apparait sur le CV* : Je vois que vous mentionnez une RQTH, souhaitez vous la communiquer à l'équipe de travail ? Si oui, de quelle manière ?

*Les questions doivent faire référence aux compétences et aux capacités à occuper le poste de travail.*

# LE RECRUTEMENT

## LE POIDS ET / OU LE HANDICAP VISIBLE

Lors d'un entretien d'embauche, un candidat obèse est reçu pour une embauche à un poste d'employé préparateur de commandes en entrepôt.

Les stéréotypes peuvent être qu'il :

- ne pourra pas réaliser certaines tâches comme le port de charges lourdes,
- donnera une image de l'entreprise peu valorisante,
- sera plus lent qu'une personne sans surpoids.

### Les fondamentaux du Groupe en matière de recrutement

- Le manager doit être vigilant à ne pas se laisser influencer par ses stéréotypes et préjugés.
- Il doit se référer à l'ensemble des outils mis à sa disposition pour mener à bien un entretien objectif et factuel.
- Seul le savoir-faire du candidat (formation, expérience) sera pris en considération, ainsi que son savoir-être, c'est-à-dire les qualités personnelles du candidat, qui peuvent varier en fonction du poste (commercial ou gestionnaire par exemple).

### Quelle est l'attitude managériale attendue...

... face à un candidat en surcharge pondérale ou ayant un handicap visible ?

Le manager ne peut et ne doit en aucun cas anticiper une moindre capacité de la personne à remplir sa mission correctement.

Il doit:

- exposer les contraintes objectives du poste.
- associer obligatoirement le médecin de santé au travail qui sera le seul à pouvoir donner l'avis d'aptitude au poste. Pour rappel, la Loi impose une visite médicale obligatoire préalable à l'embauche à chaque salarié.
- se renseigner sur les solutions offertes dans le cadre de la politique sur le handicap mise en place par le Groupe de longue date comme les aménagements de postes.

**En savoir plus :** Guide des bonnes pratiques de recrutement p. 30.

# LE RECRUTEMENT

## TENUES, ALLURE ET STYLE

Une candidate, au style vestimentaire original (tenues, tatouages...), se présente pour le poste d'employée commerciale îlot en magasin.

Les stéréotypes peuvent être que :

- elle ne pourra pas s'intégrer dans l'équipe.
- un tel style indique une personne marginale en manque de repères.
- elle sera sans doute plus compliquée à gérer au vu d'une forte personnalité.

### Les fondamentaux du Groupe en matière de recrutement

- Le manager doit être vigilant à ne pas se laisser influencer par ses stéréotypes et préjugés.
- Il doit se référer à l'ensemble des outils mis à sa disposition pour mener à bien un entretien objectif et factuel.
- Seul le savoir-faire du candidat (formation, expérience) sera pris en considération, ainsi que son savoir-être, c'est-à-dire les qualités personnelles du candidat, qui peuvent varier en fonction du poste (commercial ou gestionnaire par exemple).

### Quelle est l'attitude managériale attendue...

...face à un(e) candidat(e) avec un style ou une tenue décalés ?

Le style, la tenue, des piercings ou tatouages (sauf ceux appelant à la haine de l'autre ou contraires aux valeurs du Groupe) ne sauraient, en soi, constituer un motif de refus de recrutement sauf s'ils sont incompatibles avec les contraintes spécifiques au poste, liées à l'hygiène ou à la sécurité. Dans ce cas, ces impératifs devront être expliqués clairement.

...face à un(e) candidat(e) pouvant contrevenir aux règles d'hygiène ?

Certains looks comme une barbe très longue peuvent contrevenir aux règles d'hygiène dans certains métiers (ex : restauration). Le manager explicitera clairement ces règles propres au poste, le candidat pouvant modifier certains aspects. À défaut, l'incompatibilité au poste pourra être évoquée.

# LA VIE DANS L'ENTREPRISE

## TENUES VESTIMENTAIRES ET HYGIÈNE



### CE QUE DIT LA LOI

« Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. »

[art. L.1121-1 du Code du Travail].

L'employeur peut ainsi imposer des contraintes vestimentaires en fonction des missions et du poste à occuper. Il peut légitimement invoquer la sécurité, l'hygiène, la décence, la relation avec la clientèle ou la nécessité d'être identifié rapidement. La liberté de se vêtir à sa guise n'est pas une liberté fondamentale selon la jurisprudence.

### LA POSITION DU GROUPE

Le Groupe attend de ses managers qu'ils privilégient le dialogue avec les collaborateurs.

### Quelle est l'attitude managériale attendue ?

#### Le manager ne doit pas :

- se laisser influencer par ses stéréotypes et préjugés.
- entrer dans des considérations d'ordre personnel.

#### Il doit :

- privilégier le dialogue avec le collaborateur.
- rappeler impérativement et avec précision l'ensemble des contraintes objectives du poste. Si nécessaire, il pourra également mettre en garde le collaborateur lors de son entretien annuel. Par exemple, une personne avec une barbe longue pour des questions d'hygiène, ou le port d'un pantalon extra-large pouvant présenter des risques dans des métiers de manutention.

### La tenue vestimentaire

- Le Groupe a le même niveau d'exigence pour tous ses collaborateurs comme le rappellent les règlements intérieurs des différents établissements. Une tenue correcte et soignée est attendue pour tous.
- Le recrutement et l'évolution professionnelle ne peuvent se fonder sur la tenue vestimentaire en fonction du poste à pourvoir, tant qu'elle est en accord avec les exigences Groupe.
- Le manager est à même de juger la situation et privilégiera dans tous les cas le dialogue.
- Le refus persistant du collaborateur peut engendrer des sanctions disciplinaires.

### Problèmes d'hygiène

Le courage managérial est essentiel pour aborder ce sujet avec les collaborateurs concernés.

Cette question peut être abordée de manière préventive en entretien en l'incluant aux contraintes objectives du poste.

#### **Le manager peut s'appuyer sur :**

- *pour tous les postes*
  - > le règlement intérieur,
  - > le vivre ensemble privilégié par le Groupe.
- *pour les postes liés à l'alimentaire*
  - > le fait qu'il s'agit d'une condition indispensable aux métiers de l'alimentaire : propreté et odeur doivent être en adéquation avec les exigences liées à ces professions. [ex : ongles sales, cheveux très gras...]

# LA VIE DANS L'ENTREPRISE

## RECADRER LES PROPOS DÉPLACÉS

Ils se fondent sur les stéréotypes et les préjugés. Ces propos déplacés portent atteintes aux personnes.

### EXEMPLES

«Michèle est blonde, c'est une idiote» ; «Marc est roux donc il sent mauvais» ; «Lucie est obèse donc elle manque de volonté et de contrôle de soi» ; «Claude est tatoué, il est forcément marginal...»

### LA POSITION DU GROUPE

Le Groupe entend que chaque collaboratrice et chaque collaborateur se sente respecté et puisse être soi-même au sein de l'entreprise. Il souhaite favoriser un cadre où les relations de travail entre collègues sont fondées sur le respect mutuel et le vivre ensemble. Ainsi, le Groupe attend de la part de ses collaborateurs, sur leur lieu de travail, un comportement exemplaire.

### Quelle est l'attitude managériale attendue...

... en cas de propos ou de plaisanteries déplacés ?

Les managers doivent être particulièrement vigilants aux propos et aux plaisanteries qui, même si l'intention n'est pas toujours de nuire, ont pour conséquence de mettre à l'écart et d'exclure les personnes concernées.

#### **Le manager doit systématiquement intervenir en cas de propos ou de plaisanteries déplacés :**

- Il doit faire œuvre de pédagogie et de fermeté rappelant la notion de cadre de travail respectueux revendiquée par le Groupe, de manière à susciter la prise de conscience sur les conséquences de tels propos. Il pourra s'aider avec les pages 20 à 23 du présent guide.

#### **Il doit aussi rappeler :**

- l'interdiction de propos discriminants dans l'entreprise.
- que les propos ou comportements qui offensent ou blessent la dignité d'une personne deviennent de l'injure, et que leur caractère répété est du harcèlement discriminatoire puni par la Loi.
- l'exemplarité attendue de l'ensemble des collaborateurs.

Le manager doit recevoir par ailleurs la personne en entretien individuel pour un rappel à l'ordre formel. En cas d'injures ou de comportements liés à l'apparence physique ou à l'un des 20 critères de discrimination<sup>1</sup>, le manager doit informer la Direction des ressources humaines de cette situation qui agira en conséquence avec toute la fermeté requise.

<sup>1</sup> Les 22 critères de discriminations sont détaillés page 4.

# LA VIE DANS L'ENTREPRISE

## L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Les collaborateurs et collaboratrices évoluent dans leur apparence physique au cours de leur vie professionnelle. Le style personnel, le look, les modifications du poids, celles dues à l'âge, le handicap — momentanée ou permanente —, sont autant d'éléments évolutifs au cours de la vie.

### LA POSITION DU GROUPE

Pour le Groupe, les changements et évolutions liés à l'apparence physique des collaborateurs et collaboratrices, ne peuvent en aucun cas pénaliser leur évolution de carrière, ni être une source de discrimination sur les avantages et rémunérations. Seuls les changements non conformes aux règlements intérieurs, et/ou aux impératifs liés à la sécurité et à l'hygiène et/ou aux valeurs du Groupe, tels qu'exposés dans ce guide, peuvent entrer en considération.

### Quelle est l'attitude managériale attendue ?

Le manager est attentif à l'évolution de ses collaborateurs.

#### Il doit :

- être vigilant de ne pas se laisser influencer par ses stéréotypes et préjugés.
- prendre en considération uniquement le savoir-faire du collaborateur (formation, expérience) ainsi que son savoir-être, c'est-à-dire les qualités personnelles du candidat, qui peuvent varier en fonction du poste.
- privilégier le dialogue dans tous les cas.
- se référer à l'ensemble des outils RH mis à sa disposition pour mener à bien un entretien d'évaluation objectif et factuel.
- demander l'avis de la médecine du travail en cas de doute sur les capacités d'un collaborateur.
- se référer à ce guide pour s'aider dans sa démarche et à l'ensemble des outils de gestion de la Diversité et de lutte contre les discriminations.
- savoir faire appel à l'ensemble des structures du Groupe, hiérarchie, Ressources humaines pour se faire accompagner le cas échéant.

# ÉRIC MOLINIÉ



Conseiller du Président et Directeur adjoint du Développement Durable d'EDF et ancien Président de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité).

## QUEL EST LE POIDS ET L'ENJEU DE L'APPARENCE PHYSIQUE DANS NOTRE SOCIÉTÉ ?

Dans notre monde marqué par la culture de l'image immédiate et parfois brutale, l'apparence physique prend une importance considérable dans l'opinion que les personnes se font les unes des autres. Il n'y a pas si longtemps, la communication passait par l'écrit (lettre), la voix (téléphone), ou la rencontre, lorsque c'était possible. Aujourd'hui un élément visuel peut être associé à tout écrit ou tout échange téléphonique : photo insérée dans un SMS ou un mail, Skype ou Facetime... La réaction immédiate à une photo via les réseaux sociaux, à distance physique des personnes concernées, favorise les excès dans les commentaires. Il est plus facile de traiter quelqu'un de «gros singe» sur Facebook que de le dire face à la personne concernée ! L'enjeu de l'apparence physique est donc fort, car elle risque de stigmatiser voire de désocialiser des individus classés selon leur apparence avant de prendre en compte tout autre facteur... Le vivre ensemble passe par une véritable éducation à la culture du respect des différences, et à aller au-delà de ces apparences.

## POURQUOI LES ENTREPRISES EN GÉNÉRAL ET PARTICULIÈREMENT CASINO DOIVENT PRENDRE EN COMPTE CETTE THÉMATIQUE DANS LEUR POLITIQUE DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ ?

Dans le cadre de sa responsabilité sociétale d'entreprise, Casino doit accueillir ses clients dans toutes leurs diversités, pourvu qu'elles s'inscrivent dans le respect de l'autre. Cela peut passer par des sensibilisations de ses salariés aux questions de l'apparence, afin qu'ils n'aient pas un comportement discriminant. L'apparence physique est en effet une des causes possibles de discrimination reconnue par la loi en France. Cela peut passer aussi par une réflexion sur l'aménagement des allées dans les magasins pour les personnes en surpoids, ou sur la gamme de produits proposés. L'objectif est bien de répondre aux besoins de tous ses clients.

## QUELS IMPACTS ET CONSÉQUENCES CELA PEUT-IL AVOIR SUR D'ÉVENTUELS CANDIDATS, LES MANAGERS ET LES COLLABORATEURS ?

L'apparence physique peut amener un comportement discriminant de la part des recruteurs, des managers ou des collègues. Il convient donc de former et de sensibiliser tous ses collaborateurs à ce risque dans le cadre de la promotion de la diversité. Car chaque personne recèle un trésor d'humanité, parfois enfoui, mais toujours présent, derrière son apparence première.

# ISABELLE BARTH



Directrice générale de l'École de Management de Strasbourg, co-animatrice avec Mansour Zoberi, du groupe de travail sur l'apparence physique au sein de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD).

## QUELLE IMPORTANCE REVÊT L'APPARENCE PHYSIQUE DANS ET POUR NOTRE SOCIÉTÉ AUJOURD'HUI : PHÉNOMÈNE DE MODE, ACTUEL, ANCIEN ?

L'apparence physique a toujours joué un rôle important dans les relations au sein des sociétés humaines, quels que soient leur culture ou leur lieu d'implantation sur la planète. Déjà Aristote affirmait que « la beauté est la meilleure des lettres de recommandation ». Pourtant, le poids des apparences a connu ces dernières années un développement extraordinaire dû à l'omniprésence de l'image dans nos sociétés contemporaines. En effet, avec la multiplication des réseaux sociaux, nous sommes maintenant dans un monde d'image et de représentations. Chacun se met en scène sur les réseaux sociaux, dans sa vie quotidienne et même souvent dans sa plus grande intimité.

Ce phénomène est en pleine accélération et commence au plus jeune âge avec les premiers contacts Facebook, Instagram, Pinterest ... Il s'agit de se montrer sous son jour le plus avantageux, avec une pression de plus en plus forte car les comparaisons deviennent inépuisables et mondiales. Il y a quelques dizaines d'années, on se comparait aux plus belles filles (ou garçons) de son village ou de son quartier, maintenant c'est avec les 10 premiers top modèles internationaux. Le défi d'aller « au-delà des apparences » est donc de taille !

## QUEL EST L'INTÉRÊT D'UNE ENTREPRISE À TRAITER LE SUJET, EN PARTICULIER CASINO ?

La question de l'apparence physique est un sujet important et urgent pour nos entreprises car il concerne absolument tout le monde et de façon de plus en plus aigüe. Les études démontrent toutes que l'apparence physique joue un rôle important dans le monde du travail avec une « prime » à la beauté et à l'attractivité. Ainsi, il est plus facile d'être recruté ou promu quand on a un physique attractif. A contrario, les physiques hors normes sont pénalisés quel que soit le moment de la carrière professionnelle. Être « trop gros », « trop grand », « trop barbu », « trop jolie », ... avoir un piercing, des tatouages, sont clairement des handicaps pour une vie professionnelle épanouie. Plus encore, on constate que la manière de s'habiller, l'« allure » sont autant d'éléments permettant de porter un jugement sur les personnes qui nous entourent, et, malheureusement, on s'arrête trop souvent à la fameuse « première impression ».

# AVIS D'EXPERTS

Casino est interpellée à double titre. Tout d'abord, Il est important qu'une entreprise ayant beaucoup avancé sur le management de la diversité aborde ce critère de l'apparence, qui concerne tout le monde mais est paradoxalement peu traité. L'apparence physique a cela de particulier qu'elle est le creuset de beaucoup d'autres : l'âge, le handicap, l'origine, l'orientation sexuelle, l'appartenance religieuse... ont tous des traductions en termes d'apparences, que ce soit dans les choix vestimentaires, les coiffures ou le physique lui-même. La seconde raison est que le phénomène de discrimination du fait de l'apparence est amplifié dans des métiers tournés vers la relation client, Casino, comme entreprise de distribution gérant au quotidien un nombre innombrable d'interactions est donc particulièrement concernée par la question.

## QUELLES INCIDENCES L'APPARENCE PHYSIQUE PEUT-ELLE AVOIR SUR LES CANDIDATS OU LES COLLABORATEURS ET QUELS RÔLES PEUT-ON ATTENDRE DES MANAGERS ?

Pour une entreprise, travailler sur l'apparence physique, c'est mettre au jour un critère finalement assez « tabou », car c'est se poser la question de sa propre image dans son entourage. C'est aussi s'obliger à sortir de réflexes confortables et à remettre en cause ses jugements sur autrui. Il va donc falloir convaincre chaque collaborateur d'aller « au-delà des apparences ». Ce travail ne peut se faire sans une dose d'introspection et de remise en cause, il faut donc accepter un diagnostic lucide des situations, libérer la parole sur le sujet et réussir à définir de nouveaux rapports aux autres : collègues, collaborateurs, clients ... en dépassant son allure physique, ce qui est loin d'être simple. Dans cette prise de conscience et cette conduite de changement, les managers ont un rôle essentiel à jouer avec deux comportements à mobiliser. Le premier est le courage, courage d'affronter les situations dysfonctionnelles, les souffrances liées à la question de l'apparence ; le second est l'exemplarité en montrant combien il est essentiel de ne pas s'arrêter à la « mine du candidat ou du client », et d'inventer d'autres façons de faire, moins faciles mais source de qualité de vie au travail et garants d'une sérénité dans les relations.

N'hésitez pas à solliciter Mansour Zoberi, Directeur de la promotion de la Diversité et de la Solidarité au sein de la DRH Groupe.

Il a aussi pour fonction de vous accompagner sur ces sujets.

Contact : [mzoberi@groupe-casino.fr](mailto:mzoberi@groupe-casino.fr)

Ce guide est le fruit d'un travail collectif. Il a été nourri par les témoignages de collaborateurs du Groupe Casino, les réflexions d'un groupe de travail interne et l'expertise de l'IMS-Entreprendre pour la Cité.

Il a été rédigé par Jean-Philippe Jouanard-Roy, Responsable éditorial au sein de la Direction de la communication interne et Mansour Zoberi, Directeur de la promotion de la Diversité et de la Solidarité du Groupe.

Nous tenons à remercier :

- Les collaborateurs ayant répondu à l'enquête.
- Pour leur contribution au groupe de travail :
  - > Christophe Ayad, Catherine Autissier, Pierre Bugeaud, Patrick Cavin, Yannick Faure, Jean-Philippe Jouanard-Roy, Sandrine Langrognet, Evelyne Marnier, Georges Pinto, Marie-Eve Proriol, Annie Sapy, Claire Viallon.
- Pour leur expertise :
  - > Inès Dauvergne, Responsable expertise Diversité et Claire Chevalier, Chargée de Projets Diversité au sein d'IMS-Entreprendre pour la Cité.
  - > Les services juridique et de la Promotion de l'Égalité du Défenseur des Droits.
  - > Isabelle Barth, Directrice générale de l'École de Management de Strasbourg, co-animatrice avec Mansour Zoberi, du groupe de travail sur l'apparence physique au sein de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD).
  - > Éric Molinié, Conseiller du Président et Directeur adjoint du Développement Durable d'EDF et ancien Président de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité).
- Pour les illustrations :
  - > Antoine Chereau



Date de publication : août 2016 - Conception : Épices & Chocolat

Réalisation : Direction des Ressources humaines et Direction de la Communication interne



10-31-1247 / Certifié PEFC / Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées. / [pefc-france.org](http://pefc-france.org)



GRUPE  
**Casino**  
NOURRIR UN MONDE  
DE DIVERSITÉ



LES STÉRÉOTYPES  
SONT FAUX!

L'EXEMPLE  
MÊME D'UN  
STÉRÉOTYPE.



GROUPE  
*Casino*  
NOURRIR UN MONDE  
DE DIVERSITÉ