

ÉGALITÉ égalité ÉGALITÉ égalité ÉGALITÉ égalité



| Restaurer l'Égalité |

L'engagement du Service Public de l'Emploi  
contre les discriminations

Discriminations,  
Managers, où en êtes vous ?

EQUALESPERE

Ce livret d'introduction à destination des managers vous propose des "tests" à faire seul, en réunion d'équipe de direction, avec vos adjoints, vos pairs, d'autres managers,... pour impulser la réflexion sur les enjeux de discrimination, avant d'engager des actions et de mobiliser vos collectifs.

Ces "tests" n'ont pas pour objectif de vous évaluer, ils cherchent au contraire à vous faire prendre conscience qu'il n'est pas toujours évident et naturel de travailler sur les discriminations... y compris lorsqu'on défend les valeurs de la République : ne soyez donc pas culpabilisés... d'autant que si les profils définis sont immanquablement "simplistes", ils sont assez largement repérés parmi vos collaborateurs rencontrés tout au long de l'expérimentation ESPERE.

- En vous questionnant sur les phrases que vous auriez pu prononcer :  
Tester votre profil ..... p. 2
  - En vous confrontant à la difficulté de repérer les situations qui relèvent de la discrimination  
Tester vos connaissances ..... p. 9
  - En vous confrontant à la difficulté de définir des pratiques professionnelles sur ces enjeux  
Interroger vos pratiques ..... p. 15
- ... ces "tests" devraient vous permettre d'identifier ce qui vous freine ou vous pousse dans l'envie d'agir contre la discrimination.

### Ont participé aux travaux d'ESPERE

Les partenaires du SPE, au niveau national et sur les six territoires de la formation action : Bordeaux, Châtelleraut, Dreux, Salon de provence, Isère et Seine Saint Denis.

Les prestataires qui ont accompagné le projet dans ses différentes composantes.

- Formation action et séminaires sur les territoires ➤ FORUM formation, GESTE ISCRA Méditerranée, IRFA Conseil, AFIC, RECIF
- Etude sur la ligne managériale ➤ ID'ée Consultants
- Evaluation ➤ COPAS
- Capitalisation, rédaction et conception de la collection de livrets ➤ GESTE, avec la collaboration d'IRFA Conseil et de Willidong (maquettage et graphisme)

# TESTER VOTRE PROFIL

Chacune de ces phrases a été prononcée par un manager. Quelles sont celles que vous auriez pu prononcer vous-même ou avec lesquelles vous vous sentez plutôt d'accord ? Cochez-les

1. Face à des demandes discriminatoires, il suffit que mes collaborateurs réagissent dans le cadre de la loi et de la déontologie partagée dans l'institution.
2. C'est aux entreprises de s'engager contre les discriminations, avant le SPE qui n'a jamais eu de pratiques contestables.
3. Les agents d'accueil de mon service disent qu'on leur soumet régulièrement des situations de discriminations. C'est beaucoup de temps passé à écouter ces tranches de vie, alors que ce n'est pas notre mission d'agir sur ce champ.
4. Pas une semaine sans qu'on n'évoque, devant moi, une situation de discrimination. Il faudrait qu'on rationalise l'identification et la gestion de ces informations pour mieux savoir et faire savoir.
5. Mes collaborateurs sont parfois accusés d'être discriminatoires par des usagers. Cela peut parfois aller au conflit, et il faudrait être plus au fait sur les manières de réagir.
6. La discrimination, on n'a aucun élément pour prouver que ça existe.
7. Dans ma structure, il y a deux personnes qui s'occupent des situations de discriminations. Ils ont toujours été militants, je leur ai donc donné cette mission. Les autres peuvent ainsi se concentrer sur leur cœur de métier.
8. Dans mon service, j'essaie de m'assurer régulièrement que personne n'est maltraité ou en situation de souffrance, ça fait partie de mon management, pas grand chose à voir avec la discrimination.
9. Les agents d'accueil de ma structure ont parfois à faire à des personnes qui leur disent avoir été discriminées, mais ils ne savent pas quoi faire : comment faut-il gérer ces situations ? ; vers qui orienter ? ; faut-il faire un écrit ?...

10. On nous dit tout le temps qu'il y a des discriminations sur le marché du travail : il faut arrêter, on ne peut tout de même pas dire que tous les employeurs sont racistes.
11. Travailler sur les discriminations, c'est travailler sur l'égalité. On le fait au jour le jour, que faire de plus ?
12. Les contraintes de temps sont telles dans ma structure que la lutte contre les discriminations ne peut pas être prise en compte.
13. Il se peut qu'il y ait des racistes dans mon équipe. Les opinions des salariés, ça n'est pas mon affaire.
14. J'ai besoin de plus d'information sur ce qui s'est fait en matière de prévention des discriminations sur mon territoire et même au niveau national : quelles données a-t-on ? Qui sont les partenaires locaux incontournables, quelles sont les actions conduites ?
15. La loi, oui, mais comme c'est dur d'apporter la preuve, les cas de jurisprudence, c'est peanuts, vous voulez faire peur aux coupables avec ça ?
16. Pas question dans ma structure qu'un conseiller fasse une différence de traitement entre des demandeurs d'emploi en raison de leur origine ou de leur couleur de peau.
17. La loi, oui, j'en connais les grandes lignes, ou je sais retrouver ce qu'elle dit, mais le problème, c'est plutôt comment faire, quelles étapes, quels partenaires, quels écrits... pour recourir à la loi.
18. Noirs, Blancs, gros, petits, ... c'est toujours du management de personnes. Je ne m'occupe pas de ces différences.
19. On m'a parlé d'actions contre les discriminations, mais franchement, vous trouvez que faire cogiter des gens autour d'une table pendant deux ans et finir par un rapport dans un tiroir, c'est agir ?
20. Il est difficile pour nous de réagir contre les employeurs dont la demande est discriminatoire, ... la logique institutionnelle nous pousse à faire notre chiffre !
21. Compter les demandes discriminatoires, claires ou ambiguës, qui sont faites aux personnels, ça n'est pas un indicateur... puisqu'il n'y a pas de preuve. On n'a aucun moyen de mesurer la discrimination.

22. Certaines tensions ou incompréhensions au sein de l'équipe peuvent émerger (notamment) de la diversité des origines, des âges, de sexe... C'est sans doute mon rôle de gérer cela et pour cela je dois être au clair avec moi-même sur mes propres réserves par rapport à certaines "différences". Mais quelles sont les méthodes pertinentes à mettre en œuvre ?
23. On ne peut rien contre le racisme et la discrimination. C'est la société qui fonctionne comme ça.
24. Je ne sais pas si mes collaborateurs ont des demandes discriminatoires de la part des employeurs. Ils n'en parlent pas, c'est que ça ne doit pas les empêcher de travailler à leurs missions principales !
25. Face à des demandes discriminatoires, chacun réagit un peu comme il le sent. Il n'y a pas de recettes sur un sujet comme celui là !
26. Je ne vois pas pourquoi il faudrait intégrer la lutte contre les discriminations dans l'évaluation annuelle de mes personnels... c'est normal qu'ils s'efforcent de rendre le même service à tous.
27. Dans tout collectif de travail il y a des discriminations entre collaborateurs. On ne peut pas y faire grand chose.
28. Les situations de violence ou d'agressivité au guichet sont une réalité. Réfléchir aux moyens d'assurer un accueil non-discriminatoire permettrait d'éviter certaines tensions.
29. Je sais qu'il existe des cas de discriminations, il m'arrive de dire que je vais agir, mais en réalité je n'ai pas d'autres moyens ou d'autres idées que de travailler sur l'accompagnement des usagers.
30. On sait aujourd'hui que cela peut être un frein à l'emploi d'être maghrébin ou noir ; je pense qu'il faut travailler sur ce frein spécifiquement, ce qui implique sans doute des actions ou des accompagnements spécifiques.
31. Quand on voit le comportement des demandeurs d'emploi, on comprend les entreprises... que voulez vous qu'on y fasse ?
32. Si j'ai le temps, j'aborderai la question des discriminations en réunion d'équipe. Mais il faut dire que nous avons des préoccupations plus centrales.

33. Evidemment, les conseillers traitent tout le monde de la même manière ! Mais eux, ils ne sont pas tous traités pareils : ce sont peut-être eux les premiers discriminés.

34. Ça n'est pas parce qu'il n'y a pas de femmes dans une entreprise qu'on peut parler de discriminations.

35. Dire qu'on travaille sur la discrimination, c'est à la mode. Franchement, on a plus à faire sur les politiques d'emploi.



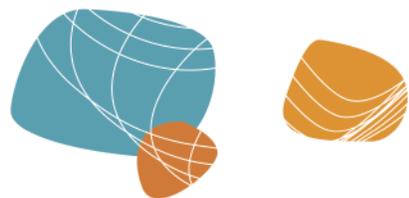
## Vos réponses

1	■	
2	●	
3	●	
4	▲	
5	▲	
6	◁	
7	●	
8	■	
9	▲	
10	◁	
11	■	
12	●	

13	■	
14	▲	
15	+	
16	■	
17	▲	
18	■	
19	+	
20	●	
21	+	
22	▲	
23	+	
24	●	

25	+	
26	■	
27	+	
28	▲	
29	+	
30	▲	
31	+	
32	●	
33	■	
34	◁	
35	●	

Nombre de ■	
Nombre de ●	
Nombre de +	
Nombre de ▲	
Nombre de ◁	



## Votre profil

### Vous avez une majorité de ■

Vous défendez l'égalité de droit devant le service public avant la lutte contre les discriminations.

Vous considérez que le respect de la déontologie de service public suffit à garantir le respect des droits. Vos consignes et les pratiques de vos collaborateurs sont définies en application du principe d'égalité : l'ensemble des services rendus aux publics doivent se faire sans distinction d'origine, de sexe, d'âge... Dans ce cadre, il ne vous ai jamais apparu opportun d'accorder un temps précieux à une réflexion et à des actions supplémentaires de prévention et de lutte contre les discriminations.

- ☛ *Respecter le principe d'égalité, c'est essentiel. Mais il faut distinguer égalité de fait et égalité des chances : le marché du travail, les recruteurs, les collectifs (de travail notamment) voient ce qui peut être identifié comme une différence (l'origine, le sexe, le handicap...), et cette différence peut modifier leurs comportements, leurs choix... et donc aboutir à des discriminations. Pour travailler sur l'égalité des chances, les partenaires du SPE doivent voir les « différences » et les travailler car elles peuvent constituer des freins à l'emploi.*

### Vous avez une majorité de ●

Vous estimez que la prévention et la lutte contre les discriminations ne font pas partie des missions du SPE.

Travailler sur la discrimination n'est pas, de votre point de vue, le cœur de métier du SPE, donc pas une priorité. Vous êtes un peu agacé par ce que vous considérez comme un effet de mode. Et puis, il faut bien dire que vous n'êtes pas poussés à agir : votre priorité, c'est de répondre aux objectifs de résultat des politiques de l'emploi !

- ☛ *Le SPE et particulièrement les structures d'intermédiation de l'emploi mettent en relation l'offre et la demande d'emploi et travaillent sur les freins à l'emploi. Toutes les études montrent que l'origine, le sexe, l'âge... peuvent être des freins à l'emploi. La prévention et la lutte contre les discriminations sont donc un cœur de métier pour les partenaires du SPE. Elles sont une priorité, pour la cohésion sociale d'une part parce qu'elles doivent promouvoir l'égalité des chances, et pour les intérêts économiques du territoire d'autre part parce qu'elles encouragent la diversification des recrutements dans une période de choc démographique à venir.*

## Vous avez une majorité de +

Vous êtes sceptique sur la capacité du SPE à agir.

Vous reconnaissez que la discrimination existe, vos conseillers l'évoquent souvent, on vous demande d'agir, mais vous n'engagez pas de réflexion ni d'action spécifique parce que vous ne voyez pas bien quoi faire. Quand bien même vous voudriez vous pencher sur la question des discriminations, vous êtes sceptique sur la capacité du SPE à faire évoluer des comportements d'entreprises ou de partenaires alors qu'ils sont sur ce champ presque à l'abri des poursuites. Pour vous, les discriminations sont structurantes du fonctionnement de la société, et vous ne pensez pas que vous y puissiez grand chose. Le seul champ sur lequel vous pensez avoir une emprise, c'est l'accompagnement des publics, vous concentrez donc vos efforts sur les politiques d'insertion.

- ☛ *Les programmes, les actions locales et nationales se multiplient ces dernières années. Vous pouvez donc vous référer aujourd'hui à des bonnes pratiques existantes en direction des demandeurs d'emploi, mais aussi de tous les types d'acteurs qui sont impliqués dans la production consciente ou inconsciente des discriminations : actions de sensibilisation et/ou de formation des intermédiaires de l'emploi, d'employeurs, d'opérateurs, prestataires de formateurs, d'élus... ; actions de mise en relation directe employeurs/ demandeurs d'emplois (parrainage, CV anonymes, bourses à l'emploi), actions de communication ; action sur les expressions de la presse locale, accompagnement des pratiques de recrutement et de management de la diversité de certaines entreprises, construction de systèmes de veille territoriaux (fiches de liaison, réseau de personnes ressources), action sur la recherche de stage avec l'Education nationale...*

## Vous avez une majorité de ▲

Vous êtes convaincu de la nécessité de prévenir et de lutter contre les discriminations pour promouvoir l'égalité des chances et vous voulez agir

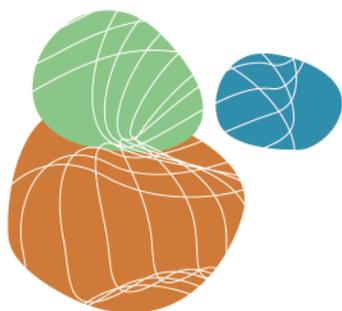
Vous considérez que la prévention et la lutte contre les discriminations sont au cœur du métier du SPE. Convaincus de l'intérêt de mobiliser vos équipes et vos partenaires sur ce champ d'action, vous vous heurtez néanmoins à des difficultés de méthode : « comment aborder puis traiter le sujet dans mes équipes, avec mes partenaires du SPE et les opérateurs, avec les entreprises ? ; quels sont les actions et les outils existants ? ; quelles ont été les expériences réussies ? ». Vous vous heurtez parfois aux réticences de vos partenaires, et pouvez avoir à gérer une certaine démotivation. En un mot, vous êtes en demande d'outils, de conseil, voire d'accompagnement pour la mobilisation et l'action.

- ☛ *Agir pour prévenir et lutter contre les discriminations, c'est possible, mais ce n'est pas toujours facile : transformer les représentations et les pratiques implique une action dans la durée, dont les résultats ne sont pas toujours visibles et gratifiants à court terme, ce qui peut contribuer à une certaine démotivation, d'autant plus forte sur les territoires où l'engagement institutionnel est peu visible. Les méthodes aujourd'hui développées prennent en compte ces éléments et nous vous invitons à les découvrir dans les différents livrets.*

## Vous avez un ou plusieurs dans vos réponses ?

Assurez vous que vous avez bien compris ce qu'est une discrimination.

- *Il est important de bien distinguer les notions pour mieux agir : identifier des actes et travailler sur des processus, (qui aboutissent à des discriminations), ce n'est pas la même chose ni les mêmes méthodes que de combattre une idée.*



# TESTER VOS CONNAISSANCES

## Ces situations sont-elles des situations de discriminations ?

1. Lors d'un dépôt d'offre à l'ANPE ou à l'AFPA, un chef d'atelier vous annonce que les "personnes d'origine asiatique sont plus calmes et travailleuses que les maghrébins".

Le chef d'atelier ne fait qu'annoncer. Il n'y a pas d'acte mentionné. Il ne s'agit donc pas d'une discrimination. Le chef d'atelier tient toutefois des propos racistes.

Réponse : non.

2. Un entrepreneur embauche comme plombier un italien plutôt qu'un algérien alors que les deux candidats ont les mêmes compétences et expériences. L'entrepreneur explique qu'il a fait ce choix parce que "souvent, ses clients sont réticents à confier leurs clefs à des maghrébins".

Cet entrepreneur prend une décision qui aboutit à écarter un algérien du recrutement en raison de sa nationalité, c'est donc une discrimination. Il attribue à sa clientèle le préjugé qui aboutit à définir un risque de comportement lié à la nationalité du recrute... et met en avant pour lui une raison économique (perte sa clientèle).

Réponse : Oui.

3. Une femme de 35 ans, mariée avec 3 enfants, postule pour un emploi de commercial. L'employeur l'interroge sur sa situation familiale, et lui demande si elle a des enfants. Finalement, un homme lui sera préféré pour le poste.

Si la situation de famille n'a pas à être prise en compte lors d'un recrutement, pas de conclusion hâtive! Rien n'indique dans le cas présent que la même question n'ait pas été posée à l'homme ou encore que celui-ci n'était pas plus compétent et davantage qualifié pour le poste que la femme.

Réponse : On ne peut pas conclure avec ces seuls éléments.

4. Le responsable d'une entreprise de transport de personnes favorise à l'embauche les jeunes d'origine maghrébine. A CV équivalent voire qualifications supérieures, les personnes ne relevant pas de cette origine sont écartées des sélections. Il justifie cette pratique en affirmant «les autres, ils peuvent trouver du travail ailleurs».

Ici, l'employeur réserve l'accès à certains emplois à des personnes membres de groupes qu'il estime défavorisés. Son objectif est de réduire les inégalités dans l'emploi : pour lui, il pratique l'action ("discrimination") positive. Toutefois, les actions positives doivent être portées par les pouvoirs publics. Puisque son acte n'est pas encadré et ne relève pas d'une réglementation, l'employeur a une pratique discriminatoire.

Réponse : Oui.

5. Un homme de 30 ans, au chômage depuis plus d'un an, souhaite entrer en formation pour devenir auxiliaire-puériculteur. Sa demande est refusée par l'organisme de formation. Le responsable lui explique que les équipes des crèches ou autres établissements susceptibles d'accueillir des auxiliaires-puériculteurs sont traditionnellement composées de femmes et que les hommes ne sont que peu fréquemment recrutés dans ce milieu.

La candidature de cet homme a été écartée sur critère sexuel (la discrimination sexuelle ne se fait pas toujours au détriment des femmes). Si le responsable de formation justifie son acte par une anticipation des difficultés possibles de recrutement, il s'agit bien d'un acte discriminatoire.

Réponse : Oui.

6. Les statistiques du rapport annuel d'une entreprise démontrent qu'à poste égal, compétences, qualifications, ancienneté et temps de travail égaux, les femmes ont un salaire de 20% inférieur à celui des hommes.

Les statistiques permettent d'avoir des données relativement précises sur l'ampleur et l'évolution des inégalités entre différents groupes, mettant ainsi à jour différentes formes de discrimination indirecte. Dans le cas présent, elles rendent compte d'une discrimination sexuelle : le montant de la rémunération doit s'établir autour de critères objectifs et ne saurait se fonder sur des critères uniquement sexuels.

Réponse : Oui.

7. Un demandeur d'emploi refuse de se rendre à un entretien car "de toutes façons, ils ne prennent pas d'arabes".

▼

Dans cette situation, le traitement différencié en raison du motif discriminatoire est réalisé par la personne elle-même. Il ne s'agit pas de discrimination au sens de la loi, mais on peut parler d'"auto-discrimination" : la personne se prive de l'accès à certaines ressources (l'entretien) en raison de son origine. Elle s'"auto-discrimine" parce qu'elle anticipe la réaction négative de l'employeur, et d'un cas elle fait une généralité qui l'empêche d'avancer dans sa recherche d'emploi.

Réponse : Non.

8. Les concours de la fonction publique française sont accessibles uniquement aux personnes de nationalité française ou européenne.

▼

Une différence de traitement est faite sur un critère de nationalité, ce critère faisant partie de ceux listés dans la définition des discriminations : il s'agit bien d'une situation de discrimination. Toutefois, c'est la loi qui ferme ces concours aux étrangers : cette restriction est "légale". Le phénomène est observé pour le droit de vote, les emplois réservés notamment.

Réponse : Oui, mais légale.

9. Un entrepreneur dans le BTP refuse de recevoir pour des entretiens des personnes d'origine étrangère ou supposée telle. Il justifie ceci en expliquant qu'il emploie déjà "deux portugais et un algérien"...

▼

Si l'employeur semble vouloir signifier qu'il a atteint un "quota" d'étrangers ou de personnes d'origine étrangère dans son entreprise, sa prise de position et ses actes aboutissent à écarter certaines personnes du recrutement en raison de leur nationalité, de leur origine ethnique, de leur patrie-nyrne... Il s'agit donc bien d'une discrimination.

Réponse : Oui.

10. Une jeune femme d'origine maghrébine se présente dans une entreprise qui recherche un logisticien ; elle possède les qualifications requises pour ce poste. Le recruteur l'informe que l'offre est pourvue. Après vérification, l'ANPE lui confirme qu'elle ne l'est pas.

▼

On ne peut pas conclure avec ces seuls éléments. Il reste en effet probable que cette jeune femme a été victime d'une discrimination, voire d'une double discrimination (raciale et de sexe), mais rien ne le prouve : la personne qui avait été choisie a pu ne pas se présenter le jour de son embauche...

Réponse : On ne peut pas conclure avec ces seuls éléments.

**11.** Lors d'un entretien de recrutement, on demande à un candidat pour quel parti il a voté aux dernières élections régionales. Cette personne refuse de répondre ; elle n'est finalement pas retenue pour le poste et l'employeur lui dit avoir préféré une personne qui a des compétences et une expérience équivalente, et qui a déclaré partager les convictions politiques de son recruteur.

▼  
Réponse : Oui.  
Ce cas s'apparente à de la discrimination en raison de l'option politique, motif qui n'a pas à être pris en compte dans un processus de recrutement (article L122-45 du code du travail).

**12.** Un restaurateur embauche un togolais plutôt qu'un tunisien car l'équipe dans laquelle il sera amené à travailler est composée en grande majorité de personnes originaires d'Afrique Noire.

▼  
Réponse : Oui.  
Il y a un acte qui aboutit à écarter un tunisien du recrutement en raison de sa nationalité, avec pour seul motif celui de vouloir conserver une homogénéité dans l'équipe. Il s'agit donc d'un cas de discrimination.

**13.** Un employé de banque, âgé de 58 ans, demande à la Direction des Ressources Humaines de son établissement s'il peut réaliser une formation complémentaire en comptabilité. Cette requête est refusée, comme d'ailleurs toutes ses demandes de formation déposées depuis 2 ans.

▼  
Réponse : On ne peut pas conclure avec ces seuls éléments. Comme tous les salariés, les personnes s'approchant de l'âge légal de la retraite peuvent bénéficier de la formation tout au long de la vie. Les refus répétés de l'employeur pourraient ici indiquer que cet employé de banque est victime de discrimination en raison de son âge. Ceci doit toutefois être analysé en fonction des critères et de la politique d'accès à la formation pratiquée dans l'entreprise à l'égard des salariés.

14. Un employeur dépose une offre, il cherche une secrétaire administrative. Il reçoit deux candidates : l'une est plus qualifiée et plus expérimentée que l'autre, mais elle est légèrement malentendante et porte une prothèse auditive. Elle ne sera pas retenue pour le poste et on lui mentionne que c'est à cause de son handicap.

Le handicap a écarté la candidate malentendante de la sélection alors que ce handicap ne l'a pas empêchée d'exercer pendant des années le métier d'assistante administrative (elle est "expérimentée"). Il s'agit donc d'une discrimination, à moins que l'employeur puisse prouver que son choix (ne pas recruter la personne porteuse d'un handicap) soit justifié par rapport à la nature de la tâche à accomplir et proportionné au but recherché.

Réponse : Oui

*Toutes ces situations ne sont donc pas des situations de discrimination. Toutefois, la plupart d'entre elles révèlent soit un acte, soit une intention, soit un contexte qui peut aboutir à de la discrimination.*

*S'il n'y pas d'acte ou si vous ne pouvez pas prouver la discrimination, faites néanmoins savoir à vos collaborateurs et à votre hiérarchie que vous avez été confronté à une situation potentiellement discriminatoire.*

*Pour retrouver des précisions sur la notion de discrimination, référez vous au livret Manager.*



## Imaginez-vous de tels écarts ?

**1.** Le taux de chômage des étrangers hors UE (à 15 pays) est... fois supérieur à celui des français (depuis 1980)

- a. 2 fois
- b. 2,5 fois
- c. 3 fois

Réponse : c

**2.** Le taux de chômage des jeunes dont les deux parents sont nés au Maroc (seconde génération) est... fois supérieur à celui dont les deux parents sont nés en France (RPG 1999)

- a. 1,5 fois
- b. 2 fois
- c. 2,5 fois

Réponse : c

**3.** Le taux de chômage des jeunes dont un des parents est né en Algérie et l'autre né en France est... fois supérieur à celui des jeunes dont les deux parents sont nés en France (RPG 1999)

- a. 1,5 fois
- b. 2 fois
- c. 2,5 fois

Réponse : a

*Ces statistiques montrent de forts écarts... dont l'explication ne peut bien entendu pas se réduire aux "discriminations". Néanmoins, si d'autres critères interviennent dans l'explication (qualifications, catégories socio-professionnelles, ...), l'importance de ces écarts vous interrogera sans doute.*

# INTERROGER VOS PRATIQUES

Choisissez parmi les réponses (a, b, ou c), ce que vous feriez si vous étiez confronté à chacune de ces situations.

Vous trouverez à l'envers un premier niveau de réponses, réponses qui sont développées dans le livret "Manager".

## Vos pratiques de management de projet

1. Un de mes collaborateurs me dit avoir été en contact avec un employeur qui "ne voulait pas d'arabe".
  - a. Je prends note, mais je ne vois pas très bien ce que je peux faire
  - b. Je dois faire savoir à mon équipe et à mes partenaires que ce type de demandes existent
  - c. J'essaie de chercher de l'information sur cet employeur auprès de mes partenaires.

Réponse : b et c  
Vous devez faire circuler l'information : d'une part vous pouvez recueillir de l'information sur l'entreprise en question et construire avec vos partenaires une stratégie d'action en direction de cette entreprise, d'autre part vous faites savoir qu'il existe des demandes discriminatoires donc vous permettez une plus grande sensibilisation et une meilleure connaissance de votre territoire, donc de meilleurs actions territoriales

**2.** Le Préfet nous a demandé d'impulser et de piloter un plan d'actions contre la discrimination

- a. On commence par repérer les données et actions existantes et les acteurs mobilisables, et avec un premier cercle d'acteurs on construit une stratégie (nos publics cibles, nos moyens, nos types d'actions...)
- b. On lance une ou deux actions phares, et après, une fois les partenaires mobilisés, on pourra s'interroger ensemble sur comment les uns et les autres participent aux processus de discriminations, inconsciemment ou consciemment.
- c. Encore faudrait-il qu'il y ait des cas de jurisprudence sur lesquels nous appuyer.



**Réponse :** a et b. Agir contre la discrimination, cela peut être mobiliser la loi, mais pas uniquement. La construction d'un plan d'action peut être l'occasion de travailler sur les pratiques, les représentations des différents acteurs... Toutes les entrées sont possibles pour commencer à mobiliser un territoire pour l'action : le diagnostic avant l'action, ou l'action comme occasion de mobiliser pour construire ensuite plus de sensibilisation, de connaissance, et donc d'autres actions.

**3.** Parmi les actions de prévention et de lutte contre les discriminations possibles, on trouve :

- a. Les actions d'insertion
- b. Les actions de formation
- c. Les actions de communication.



**Réponse :** b, c, et a (à certaines conditions). La formation, la sensibilisation, la communication sont essentielles pour la prévention contre les discriminations car elles peuvent agir sur les représentations, au même titre que d'autres types d'actions. Les actions d'insertion ne sont pas toujours des actions de prévention ou de lutte contre les discriminations : elles agissent sur les freins à l'emploi des publics mais pas toujours sur le frein à l'emploi qu'est la discrimination pour un individu en raison de son origine, son âge, son sexe...



## Vos pratiques de mobilisation de la loi



4. Mes collaborateurs m'incitent à saisir l'inspection du travail pour signaler un employeur qui discrimine.
- a. Je ne vois pas bien l'intérêt de cette démarche. Ce n'est pas notre rôle de dénoncer.
  - b. Je téléphone à l'inspection du travail pour échanger avec elle sur ce cas de discrimination.
  - c. Je cesse immédiatement de travailler avec cette entreprise.



L'inspection du travail est susceptible d'apporter des éclairages juridiques sur la loi du 16 novembre 2001. Travailler avec l'inspection du travail, ce n'est pas seulement dénoncer... c'est aussi construire réciproquement des compétences sur la dimension légale des discriminations. Ne pas travailler avec l'entreprise qui discrimine est moralement respectable mais ne permet pas toujours de la sensibiliser au caractère discriminatoire de ses recrutements.

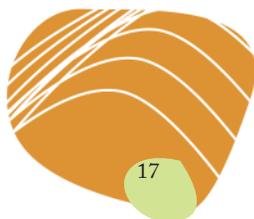
Réponse : b.

5. Une de mes collaboratrices a des attitudes discriminatoires. Il lui est arrivé de refuser de recevoir certains usagers et de tenir des propos ambigus à leur égard.
- a. Je rappelle le cadre de la loi et notre obligation d'exemplarité. Parallèlement, je cherche à comprendre la raison de cette attitude. Je prendrai des sanctions si la situation perdure.
  - b. Nous sommes suffisamment nombreux... et puisque ses collaborateurs ne rencontrent pas les mêmes difficultés, on parvient à gérer la situation.
  - c. C'est une question de "feeling". Tout le monde a ses têtes !



En ne réagissant pas à cette situation, vous vous exposez juridiquement à des sanctions. De plus, vous manquez à votre mission de service public en matière d'égalité de traitement, mais aussi de promotion de l'égalité des chances.

Réponse : a.





6. Deux demandeurs d'emploi en sont venus aux mains aujourd'hui : l'un deux, maghrébin, accusait l'autre, de type européen, d'avoir pris sa place devant les ordinateurs que nous avons à disposition du public et reprochait au conseiller de laisser faire "parce qu'il était raciste".
- J'ai laissé le conseiller répondre qu'il ne faisait pas de discriminations, mais ça n'a pas suffi à calmer la personne, et lui, il est resté choqué d'être traité de raciste dans cette ambiance de violence.
  - On a attendu que la personne se calme et parte.
  - J'ai mis en place un mode opératoire « de crise » connu de tous les conseillers, dans mon établissement. Ils s'y sont référés : intervention d'un autre conseiller pour rappeler les règles de l'établissement, entretien individuel avec chacune des deux personnes, puis médiation.

Hors tout enjeu discriminatoire, il est nécessaire de mettre en place un dispositif de crise pour la protection des agents / conseillers. Quand la crise est associée à une demande de discrimination ou à une accusation de discrimination (refus de rencontrer un conseiller d'origine immigrée, refus de répondre à une femme, réaction de dépit « je n'ai pas le droit à cette prestation parce que je suis - ou ne suis pas-immigré(e), etc.), il faut aussi accompagner l'agent / conseiller qui peut être en souffrance. Des modes opératoires complémentaires et ad hoc (en fonction des structures) sont à construire pour rappeler aux demandeurs d'emploi les règles « républicaines » relatives à ces actes discriminatoires.

Réponse : c

7. Une de mes collaboratrices arrive un matin avec un piercing de taille importante sur le visage.
- Ca n'est pas mon problème, sa tenue vestimentaire ne regarde qu'elle.
  - J'observe les publics accueillis pour savoir si ce piercing les met mal à l'aise et si c'est le cas, je lui demande de l'enlever et je lui explique pourquoi.
  - Je refuse que mes collaborateurs portent des tenues trop excentriques.

L'engagement par l'employeur de la tenue vestimentaire (partie de l'apparence physique) du salarié doit être « professionnel » à la tâche à accomplir et au but recherché. Dans une fonction d'accueil et d'accompagnement dans le cadre du service public de l'emploi, il faut donc vérifier que la tenue vestimentaire entraîne le bon fonctionnement de la mission, et prendre sa décision en conséquence.

Réponse : b

8. Deux de mes collaborateurs se sont fâchés parce que l'un n'acceptait pas que l'autre ait parlé de son origine à un demandeur d'emploi.
- a. Je ne dois pas laisser passer une altercation entre collègues à propos des pratiques professionnelles, et ce d'autant moins lorsqu'il s'agit de sujets sensibles, comme la discrimination : je les convoque et leur rappelle les principes d'intervention dans l'établissement.
  - b. Je les laisse se débrouiller entre eux, il n'y a pas de règle sur la pertinence de parler ou pas de son origine avec un demandeur d'emploi.
  - c. Je les installe sur deux bureaux opposés et j'attends que ça se tasse.



Réponse : a

Il est très important que le management local rappelle les prises de position institutionnelles (charte du SPF, déontologie du service public et principes d'intervention – en concurrence, il est possible et parfois souhaitable de travailler avec les demandeurs d'emploi sur le frein à l'accès à l'emploi que peut être l'origine) le plus rapidement possible pour ne pas que se crée des ambiguïtés au sein des équipes de travail.

9. Dans mon équipe, j'ai des salariés de plusieurs origines sociales ou nationales, d'âges divers, ... une grande diversité, quoi.
- a. Je m'assure que la traduction des sentiments de chacun (collaborateurs, animateurs d'équipe, formateurs) n'aboutit pas à des iniquités professionnelles, ni à des attitudes d'exclusion ou de harcèlement.
  - b. Je ne porte pas attention à l'origine ou à l'âge des personnes, c'est la compétence qui compte uniquement.
  - c. Dans le cadre professionnel, les particularités des uns et des autres ne doivent pas apparaître.



Réponse : a

Bien entendu, c'est la compétence qui compte, mais vous devez néanmoins prendre en compte le fait que nul n'est à l'abri de ses propres représentations, conscientes ou inconscientes, et qui peuvent se traduire en comportement discriminatoire ou en propos mal vengus. Ainsi, il apparaît que la diversité dans les équipes de travail (en terme d'âge, de genre, d'origine sociale ou nationale, etc.) mérite une attention particulière.



**10.** Un conseiller me demande de mettre la discrimination à l'ordre du jour d'une réunion d'équipe.

- a. Les discussions en réunion d'équipe sur les enjeux des discriminations sont inutiles car les orientations de l'institution sont claires.
- b. Si le conseiller me le demande, c'est qu'il a mal encaissé une relation employeur, je vais le laisser en parler, ça l'apaisera.
- c. La discrimination est typiquement un thème sur lequel il faut débattre : il traverse tous les axes de nos métiers, et on n'a pas de réponses toutes faites.



Même si les positions déontologiques des institutions du SPB sont défendues par chacune d'entre elles depuis longtemps et sont traitées de manière commune d'en avant (charte), les débats en réunion d'équipe ont deux intérêts : conforter la ligne stratégique de l'établissement sur ces enjeux discriminatoires toujours à préciser, d'une part, et construire collectivement les réponses concrètes aux situations spécifiques au niveau local (au sein de la structure ou en lien avec d'autres institutions du SPB), d'autre part. Le débat permet par ailleurs de faire évoluer les représentations individuelles qui peuvent conduire à de la discrimination, sans pour autant être dans un processus de sanction et d'accusation.

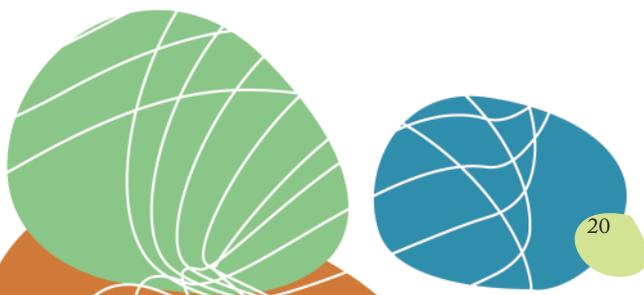
Réponse : c

**11.** Lors de mon évaluation annuelle des salariés.

- a. Je m'interroge à deux fois sur le caractère non discriminatoire de mes décisions (quant à l'avancement notamment)
- b. Quoi qu'il arrive, je ne vois que la compétence

Il est normal que vous sentiez plus proche, que vous éprouviez plus de sympathie pour un tel ou un tel. Vous devez vous interroger vous-même sur vos propres réticences à l'égard de certaines personnes (les gros, les blonds, les noirs, ...) pour limiter la part d'inconscient et donc de subjectivité dans vos choix. Les analyses existantes sur les discriminations par rapport aux évolutions de carrière ont montré des inégalités importantes, assimilables à des discriminations (phénomène dit du « plafond de verre » auquel se heurte différentes catégories de personnels dans les organisations). Vous devez donc vous interroger sur votre participation (sans doute inconsciente) à ce processus de discrimination indirecte.

Réponse a



# La discrimination, ça existe, ...mais comment agir?

C'est la question à laquelle les partenaires du SPE (l'AFPA, l'ANPE, le FASILD, l'INTEFP, la DGEFP, le CNML, la DPM, le SDFE) engagés entre 2001 et 2005 dans le projet EQUAL ESPERE (Engagement du Service Public de L'Emploi pour Restaurer l'Egalité) ont cherché à répondre, en construisant des savoirs mais aussi et surtout des savoir faire et des outils pour le SPE sur les enjeux de discriminations. La collection "Restaurer l'Égalité, l'engagement du Service Public de l'Emploi contre les discriminations" vous permettra d'y avoir un accès simple et ludique.

Ce livret d'introduction s'adresse aux managers. Il propose des "tests" à faire seul ou à plusieurs... pour impulser la réflexion sur les enjeux de discrimination, avant d'engager des actions et de mobiliser vos collectifs.

Dans la même collection :

- **Manager** ■ **Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner** ■
- **Bibliothèque de cas** ■ **Histoire de SPE** ■

