

ÉGALITÉ égalité  
ÉGALITÉ égalité  
ÉGALITÉ égalité  
ÉGALITÉ égalité  
ÉGALITÉ égalité




| Restaurer l'Égalité |

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

# Manager

**EQUALESPERE**



Le livret “Manager” a été conçu pour une utilisation individuelle par les managers des différentes institutions du SPE. Certaines propositions de méthode s’adressent néanmoins à des collectifs (réunions d’équipe, projet de plan d’action territorial par exemple).

Selon vos questions et vos besoins, qui ont pu être éclaircis par les différentes mises en situation du livret “Discriminations, Managers où en êtes vous ?”, vous pouvez naviguer parmi les entrées proposées :

1. “Savoir de quoi on parle” ..... p 2
2. Manager un projet “Prévention et lutte contre les discriminations” ..... p 6
  - Gérer collectivement l’information..... p 6
  - Construire des stratégies et des actions..... p 14
  - Construire une action de médiation..... p 22
  - Mobiliser la loi..... p 25
3. Manager une équipe sur les enjeux de discriminations ..... p 29
  - Accompagner le développement de la compétence professionnelle des agents / conseillers..... p 29
  - Gérer les situations de conflits et de souffrance liées aux discriminations..... p 35
  - Gérer la diversité d’un collectif de travail ..... p 38

Vous trouverez pour chaque thème des “bulles” qui rappellent des “paroles de managers” entendues et le profil auquel elles ont été associées dans le livret “Discriminations, Managers où en êtes vous ?”.

### 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, IS CRA 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)



# SAVOIR DE QUOI ON PARLE

---

**[Discrimination]** signifie au sens propre “séparation, distinction, différenciation”. Toutefois, toutes les formes de distinction ou de différence ne constituent pas des discriminations. Elles le deviennent si elles sont illégitimes, injustifiées, illégales.

Une discrimination est une différence de traitement en raison d'un motif illégitime

(article L122-45 du code du travail)

## Les motifs de discrimination

- l'origine,
- le sexe,
- les moeurs,
- l'orientation sexuelle,
- l'âge,
- la situation de famille,
- l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race,
- les opinions politiques,
- les activités syndicales ou mutualistes,
- les convictions religieuses
- l'apparence physique,
- le patronyme,
- l'état de santé ou le handicap.

## Le champ des discriminations dans l'emploi

Aucun salarié ne peut faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, notamment en matière de :

- rémunération,
- formation,
- reclassement,
- affectation,
- qualification,
- classification,
- promotion professionnelle,
- mutation,
- sanctions,
- licenciement,
- ou de renouvellement de contrat (CDD, intérim...).

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise pour des motifs discriminatoires.

La discrimination fait référence à un **acte** ou un résultat. Le racisme est de l'ordre du **jugement de valeur** ou de l'idéologie.

On peut faire de la discrimination sans être raciste et être raciste sans commettre d'acte discriminatoire.

Une pratique discriminatoire est directe

quand pour un motif illégitime, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, dans une situation comparable.

Une discrimination est dite indirecte

lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre aurait pour résultat de créer une discrimination à l'égard de certaines personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires.

*Exemples : en mettant tout le monde sur un pied d'égalité, les transports en commun ont longtemps réduit les possibilités d'accès aux handicapés ; certaines femmes n'ont pas été embauchées dans des unités de production, parce qu'il n'y avait pas de vestiaires spécifiques (obligatoires).*

On parle d' "action positive" ou de "discrimination positive"

quand on favorise l'accès à certaines ressources sociales (éducation, emploi, avantages sociaux...) à des personnes membres de groupes habituellement victimes de discrimination.

L'action positive est discutée parce qu'elle crée volontairement une inégalité d'accès à certaines ressources. Elle est particulièrement discutée quand il s'agit de l'origine ... notamment parce qu'il n'est pas évident d'identifier un "groupe" de personnes qui ont été ou sont discriminées en raison de l'origine réelle ou supposée (patronyme, apparence physique, origine, sont autant de facteurs qui se croisent dans l'explication de la discrimination).

Toute action positive doit être portée par les pouvoirs publics. Un individu ou une structure ne peut pas décider de faire sa propre discrimination positive... il ferait de la discrimination.

■ Un traitement différencié peut être effectué en raison d'un motif discriminatoire s'il est justifié par la nature de la tâche à accomplir et proportionné au but recherché (article L. 120-2 du code du travail).

*Exemple : Un salarié venu travailler vêtu d'un bermuda, s'est vu ordonner de porter un pantalon et après refus, a été licencié. La Cour de cassation a donné dans ce cas raison à l'employeur en invoquant "les règles de décence et de bienséance" : l'employeur peut imposer une contrainte vestimentaire à condition que celle-ci soit justifiée par "la nature des tâches à accomplir et proportionnée au but recherché".*

■ Certaines discriminations sont dites "légales" car la loi permet, dans certains cas, de faire des distinctions en raison de la nationalité, du sexe, de l'âge...

*Exemple : certains emplois privés et publics restent fermés aux étrangers.*



## La discrimination est un délit

Discriminer est un délit en raison de la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001.

L'inspection du travail

- apprécie l'opportunité d'un contrôle.
- peut faire une lettre d'observation à l'entreprise (pour lui rappeler ses obligations).
- peut dresser un procès-verbal et le transmettre au procureur.

La HALDE

- peut demander des informations à l'entreprise.
- peut engager une médiation.
- peut saisir le Procureur de la République.

La police ou la gendarmerie

- peuvent établir un procès-verbal.

### Le recours

Le **recours** en matière de discrimination peut-être réalisé devant :

La juridiction civile (le conseil des prud'hommes)

si l'objectif est pour la victime d'obtenir réparation du préjudice.

La juridiction pénale (le tribunal correctionnel)

si l'objectif est d'obtenir la condamnation de l'auteur de l'infraction. Dans ce cas, il peut être préférable pour la victime de se constituer partie civile, car cela oblige le parquet à instruire l'affaire.

### La victime peut être représentée

Les organisations syndicales représentatives

peuvent exercer en justice toutes actions contre les discriminations en faveur de la victime (sans mandat de celle-ci, mais après information écrite et absence d'opposition).

Les associations de lutte contre les discriminations constituées depuis 5 ans au moins

peuvent exercer en justice toutes actions contre les discriminations en faveur de la victime (avec accord écrit de celle-ci).

Les délégués du personnel

- saisis d'une plainte pour atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles dans l'entreprise, avisent directement l'employeur qui, après enquête, doit prendre les mesures nécessaires pour remédier à la situation étant à l'origine de la plainte.
- peuvent, en cas de carence de l'employeur ou de divergence de point de vue avec ce dernier quant aux solutions à adopter, saisir le conseil des prud'hommes qui statue en référé (à condition que la victime, avisée par écrit, ne s'y oppose pas).

## La charge de preuve

### Devant la juridiction pénale

● La charge de la preuve appartient à la victime en raison de la présomption d'innocence (article préliminaire du code de procédure pénale). Néanmoins, devant le juge pénal, la preuve peut être établie par tout moyen (liberté de la preuve. Article 427 du Code de procédure pénale).

### Devant la juridiction civile

● La charge de la preuve est aménagée :

- La victime doit apporter “des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte”.
- Dès lors que ces éléments sont suffisants, il appartient à la partie défenderesse (en général, l'employeur) de “prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination”.
- Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

## Les peines encourues

### Par les personnes physiques

- 3 ans de prison et 45 000 euros d'amende (articles 225-2 et 225-4 du code pénal).
- 5 ans et 75 000 euros d'amende lorsque le refus d'accès ou de fourniture d'un bien ou d'un service a été commis dans un lieu accueillant du public.
- peines complémentaires éventuelles (interdiction du droit d'éligibilité pour 5 ans, affichage et diffusion de la décision...).

### Par les personnes morales (à l'exception de l'Etat)

- 225 000 euros d'amende.
- 375 000 euros en cas de refus discriminatoire de fournir un bien ou un service dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès.
- peines complémentaires éventuelles (placement sous surveillance judiciaire, interdiction d'exercice de l'activité professionnelle...).

# MANAGER UN PROJET “PREVENTION ET LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS”

## FICHE n°1

### GÉRER COLLECTIVEMENT L'INFORMATION

#### Situations de référence

Un employeur ou un demandeur d'emploi a fait une demande discriminatoire à un de vos collaborateurs

Un de vos collaborateurs a été témoin d'une situation potentiellement discriminatoire

Une personne accueillie a témoigné d'une situation discriminatoire

Des stagiaires susceptibles d'être discriminés rapportent leurs échecs auprès de la même entreprise

#### Vos intérêts à agir

■ Afficher un engagement de structure sur les discriminations et outiller la circulation de l'information, cela encourage vos agents à faire connaître les cas qu'ils rencontrent, cela permet de mieux connaître le contexte pour mieux agir avec vos équipes et avec vos partenaires.

■ La circulation de l'information implique ensuite des débats pour l'action, qui peuvent se faire au niveau du SPE sur le territoire et en réunion d'équipe dans vos structures.

*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. ▲*

## Comment faire ?

### 1. Gérer l'information dans votre structure

Echangez avec l'agent/ conseiller et finalisez avec lui la fiche de liaison proposée dans ce livret

#### Pourquoi ?

- Recueillir des données concrètes et échanger sur l'analyse du cas.
- Réaffirmer l'engagement de la structure.
- Eviter à l'agent d'être seul à porter le cas.

#### Comment ?

Lors d'un entretien avec l'agent/ conseiller :

- Faites raconter la situation et échangez sur sa nature discriminatoire.
- Réaffirmez l'engagement de votre structure et l'existence avérée de la discrimination avec des illustrations concrètes.
- Commencez à construire une stratégie de prévention et d'action/réaction, a minima à l'égard de la structure en cause.

### Organisez une réunion d'équipe

#### Pourquoi ?

- Diffuser l'information.
- Recueillir de l'information sur d'autres cas similaires ou proches (dans le secteur d'activité, sur le territoire, avec cet employeur, ce demandeur d'emploi).
- Organiser un échange sur les pratiques pour favoriser l'harmonisation progressive des pratiques.
- Construire un suivi (la demande formulée a-t-elle été suivie de faits ?).

#### Comment ?

- Présentez, avec le conseiller, la situation en cause (précisez éventuellement le nom de l'entreprise ou du demandeur d'emploi).
- Re-précisez la notion de discrimination.
- Organisez un échange sur l'analyse de la situation ainsi que sur les pratiques à développer en situation (occasion de sensibiliser les collaborateurs sur les principes d'intervention).
- Organisez un échange sur l'information disponible sur le cas existant. Lors des réunions suivantes, présentez l'état d'avancement des suites données/ à donner et recueillez les idées pertinentes pour la construction de l'action.

## 2. Diffusez l'information et recueillez de l'information auprès de vos partenaires du SPEL

Echangez par oral sur la situation avec vos partenaires privilégiés

### Pourquoi ?

■ Recueillir d'autres données sur les cas similaires relatifs à l'employeur ou au DE en question en précisant que vous n'avez pas de certitudes : vous ne faites pas de délation. En échangeant par oral par téléphone ou lors d'une réunion du SPEL.

### Comment ?

■ En échangeant par oral, par téléphone ou lors des réunions du SPEL.

Diffusez la fiche de liaison proposée (cf. p.12) aux membres du SPEL (selon les territoires, aux partenaires du SPEL également)

### Pourquoi ?

- Faire savoir
- Permettre :
  - de mesurer l'ampleur des phénomènes de discriminations réels ou potentiels dans une structure ou sur un territoire
  - de concevoir des actions de prévention et de lutte contre les discriminations.

### Comment ?

■ Diffusez la fiche par mail ou lors des réunions du SPEL.

Agrégez l'information recueillie pour construire votre stratégie

### Pourquoi ?

- "Objectiver" les situations de discriminations potentielles ou réelles telles qu'elles sont identifiées par le SPE sur un territoire,
- Préciser les récurrences (quels sont les "motifs" de discrimination les plus fréquents, quels sont les secteurs d'activités les plus problématiques ?...).
- Construire de la connaissance sur les enjeux de discriminations sur le territoire et guider l'action.

### Comment ?

■ Un membre du SPEL, du SPED ou de la COPEC peut être désigné pour agréger régulièrement (tous les 3 à 6 mois environ) l'information recueillie et construire une analyse transversale des fiches de liaison sur un territoire (bassin d'emploi et / ou département).

### 3. Informez vos équipes de ce qui se sait et se fait

#### Pourquoi ?

- Conforter les agents / conseillers dans leur implication dans la circulation de l'information.
- Etayer leurs argumentaires d'éléments concrets sur le territoire.

#### Comment ?

- Présentez l'analyse transversale des fiches de liaison.

Nombre de fiches

- Selon le "moment où est identifiée la discrimination" (au dépôt de l'offre, à l'embauche...).
  - Selon le motif.
  - Selon la taille de l'entreprise.
  - Selon la personne mise en cause (chef d'entreprise, RH, chef d'atelier...).
  - Selon la nature du contrat.
- 
- Présentez les cas de plaintes et / ou de jurisprudence récents.
  - Présentez les principales actions en cours sur le territoire.
  - Rappelez si nécessaire les notions, les chiffres clés, vos engagements...



### Pourquoi une fiche de liaison ?

La fiche de liaison est un outil visant à favoriser la circulation de l'information sur les demandes discriminatoires et les situations de discriminations réelles ou potentielles dont les professionnels du SPE sont témoins. Elle doit permettre de mieux :

- mesurer l'ampleur des phénomènes de discriminations dans une structure ou sur un territoire
- concevoir des actions de prévention et de lutte contre les discriminations.

**Attention** : la fiche de liaison n'est pas un outil suffisant pour mobiliser la loi. En cas de discrimination avérée, contactez directement les autorités compétentes (cf. "mobiliser la loi" p.25).

La fiche de liaison n'identifie pas le nom de la structure mise en cause, ni celle de la victime ou encore du conseiller. En effet, l'objectif de la fiche étant de faire connaître des demandes (et donc pas des actes condamnables) et des situations de discriminations potentielles, avant même que les preuves aient été réunies, il est préférable de ne pas identifier à ce stade les parties prenantes pour ne pas risquer l'accusation de délation. Néanmoins, les agents / conseillers qui remplissent une fiche de liaison la finalisent avec leur hiérarchie, qui connaît donc comme l'agent l'identité des parties prenantes. Cela permet, dans les cas où cela sera jugé dans un deuxième temps nécessaire, de fournir cette information au moment d'un éventuel dépôt de plainte.

## Comment utiliser la fiche de liaison ?

Après avoir été témoin d'une situation de discrimination réelle ou potentielle, ou après qu'un de leurs interlocuteurs leur a fait une demande discriminatoire, **les conseillers reportent leur témoignage sur la fiche de liaison.**

**Ils rencontrent le manager et finalisent avec lui la fiche de liaison.**

**Le manager diffuse la fiche de liaison** (par mail ou en direct) **aux membres du SPEL local ou départemental.**

Un membre du **SPEL** est désigné pour construire une **analyse transversale sur les principales situations** de discriminations recensées sur le territoire.

Le **SPEL** met à l'ordre du jour régulièrement un **point de suivi sur cette fiche de liaison** (le point d'ordre du jour est préparé par le réseau de personnes ressources s'il existe) en deux moments :

- **Moment 1 : échange sur les situations récurrentes** de discriminations (par secteur d'activité, par type de discrimination, par type de victime, par territoire...) et construction progressive d'un état des lieux local (à comparer aux études nationales existantes).
- **Moment 2 : échange sur les situations individuelles** qui mériteraient une action de prévention ciblée et/ou l'analyse de la pertinence d'un dépôt de plainte

Ainsi, à partir de l'information fournie et capitalisée grâce aux fiches de liaisons, **les membres du SPE** peuvent concevoir des **actions préventives et des actions curatives sur le territoire.**

Régulièrement, les managers des structures du SPE organisent une **diffusion de l'information dans leur équipe** sur l'état des lieux local des discriminations issu des fiches et les actions de prévention et de lutte mises en place.

# Fiche de liaison Discrimination

## Identification de la victime

Quartier .....

Code p. | | | | |

Ville .....

Date :

Cachet de la structure

## Emetteur

ANPE .....

AFPA .....

DDTEFP .....

Mission locale / PAIO ..

FASILD .....

SDFE .....

## Contexte

Au dépôt de l'offre ....

A l'embauche .....

Dans l'emploi .....

Entrée en formation ...

Pendant la formation ..

## La victime est

Un homme .....

Une femme .....

Age >26 ans .....

Age 26 à 50 ans .....

Age >50 ans .....

## Identification de la discrimination rapportée

Plusieurs cases peuvent être cochées

Origine (domicile) .....

Age .....

Sexe .....

Etat de santé .....

Handicap .....

Mœurs (habitudes, pratiques, morales) .....

Patronyme .....

Orientation sexuelle .....

Situation de famille .....

Appartenance vraie ou supposée  
à une ethnie, un pays, une race .....

Opinions politiques .....

Activités syndicales ou mutualistes .....

Convictions religieuses .....

Apparence physique .....

Autre (préciser) .....

## Intitulé du poste ou de la formation concerné(e)

Code ROME métier | | | | | FORMACODE | | | | |

Nature de contrat ..... | | | | |

## Identification de la structure mise en cause

Activité .....

NAF | | | | |

Effectif 0  11 à 20

0 à 5  +20

6 à 10

Qualité de l'interlocuteur :

Chef d'entreprise

Responsable RH

Chef d'atelier

Responsable formation

Ville .....

## Exposé des faits (où - quand - comment)

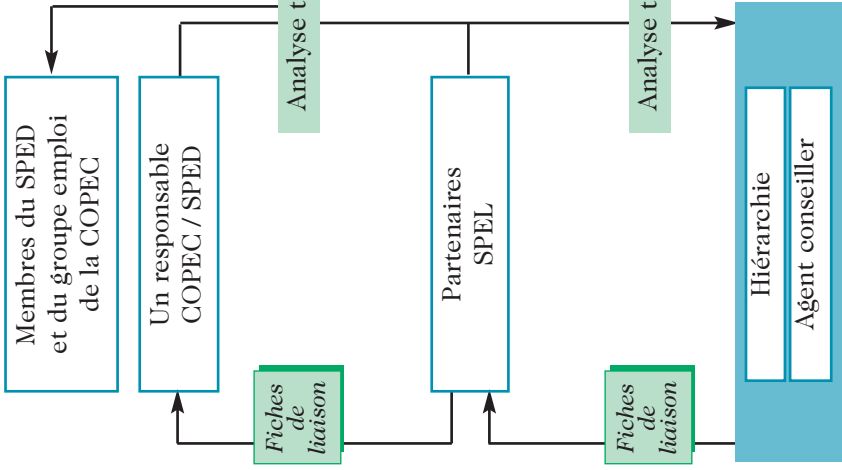
Explication du choix du ou des critères

Avez-vous suivi une formation sur le sujet des discriminations Oui  Non

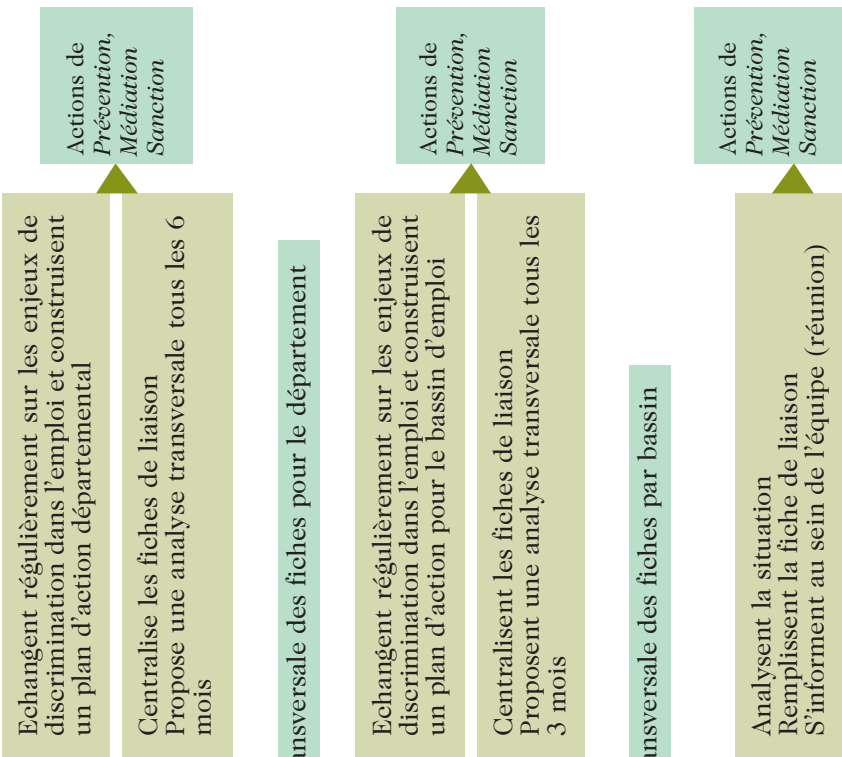
Où

Au niveau du département

Qui ?



Fait quoi ?





### Situations de référence

Votre hiérarchie vous incite à mettre en place un plan d'action partenarial sur votre territoire

Vous vous saisissez de cette question et vous cherchez à mobiliser vos partenaires pour construire collectivement un ensemble d'actions sur votre bassin d'emploi.

Vous êtes associé par un partenaire à une dynamique de mobilisation existante

### Vos intérêts à agir

- La loi et les engagements du SPE sont autant de cadres leviers pour agir:
  - La discrimination est un délit sanctionné par la loi.
  - Le SPE a signé une charte d'engagement pour prévenir et lutter contre les discriminations.
  
- Lutter contre les discriminations fait partie des politiques de l'emploi :
  - Les discriminations limitent la fluidité du marché du travail : certains emplois ne sont pas pourvus alors qu'ils pourraient l'être ; d'autres ne sont pas pourvus par les candidats les plus compétents.
  - Au-delà de la dimension légale et de la réflexion éthique sur un meilleur accès à l'emploi des personnes exposées aux discriminations, le choc démographique à venir amplifiera les phénomènes de tensions sur le marché du travail et impliquera une réflexion pour favoriser l'intégration dans l'entreprise de tous les candidats qui présentent les compétences nécessaires aux postes à pourvoir.

**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 ! ●

■ La discrimination est “systémique” : elle n’est pas uniquement le fait des entreprises. Beaucoup d’acteurs du marché de l’emploi y participent.

*Par exemple, le fait qu’une personne d’origine étrangère ait moins de chance qu’un français d’origine d’accéder à un poste doit interroger à la fois les employeurs du secteur d’activité concerné sur leurs pratiques de recrutement, mais également les clients et leurs représentations, donc les médias sur l’image véhiculée sur ces personnes, et enfin les structures d’accompagnement, d’orientation ou de formation qui, parce qu’elles se représentent moins bien une personne d’origine étrangère à cette fonction, n’ont pas beaucoup orienté ou accompagné dans ce sens d’autres personnes d’origine étrangère, limitant par conséquent le nombre de personnes d’origine étrangère dans ce secteur d’activité.*

Il est donc intéressant de mettre en place des plans d’action, qui, tout en construisant la mobilisation, peuvent contribuer à sensibiliser les différents acteurs du système sur les conséquences de leurs pratiques et les faire évoluer.

2. C’est aux entreprises de s’engager contre les discriminations, avant le SPE qui n’a jamais eu de pratiques contestables. ●

■ Des différences en raison de motifs discriminatoires peuvent être faites consciemment ou inconsciemment par tous les acteurs et à tous moments. Le SPE est co-producteur des discriminations et doit donc se mobiliser pour prévenir ses propres comportements discriminatoires, tout comme les entreprises.

■ Les programmes, les actions locales et nationales se multiplient ces dernières années. Vous pouvez donc vous référer aujourd’hui à des “bonnes pratiques” existantes : actions de sensibilisation et/ ou de formation des intermédiaires de l’emploi, d’employeurs, d’opérateurs, d’élus... ; actions de mise en relation directe employeurs/ demandeurs d’emplois (parrainage, CV anonymes, bourses à l’emploi), actions de communication ; actions 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...

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 ? ▲

■ On ne chiffre pas la discrimination en raison du patronyme ou de l'apparence physique aussi facilement que celle en raison du sexe, de l'âge, et même de l'origine. Cela n'empêche qu'il existe aujourd'hui des études d'une part, des méthodes et des outils d'analyse, de veille (cf. fiche de liaison qui vous est proposée) et de diagnostic qui montrent que la discrimination existe et expliquent ses modalités de fonctionnement, d'autre part.

6. La discrimination, on n'a aucun élément pour prouver que ça existe. ◊

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. +

■ On constate que la sensibilisation (qui permet notamment aux acteurs de mieux maîtriser les notions – la différence entre racisme et discrimination par exemple - et les fonctionnements discriminatoires), l'étude, la mobilisation, le débat, pour une prise de conscience et une prise en main du sujet sont nécessaires et complémentaires à des actions ciblées et ponctuelles.

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 ? +



## Comment faire ?

### 1. Réunissez les informations disponibles

#### Réunissez quelques informations statistiques

##### Pourquoi ?

■ Dans un premier temps : mettre en avant des écarts et des situations qui mobilisent les partenaires pour l'action

##### Comment ?

■ Dans un premier temps, identifiez uniquement sur votre territoire quelques données de cadrage comme le taux de chômage des étrangers UE, hors UE, Français de naissance et par acquisition.

(sources : site internet de l'Insee, recensement général de la population ; atlas des populations immigrées de votre région – FASILD, INSEE).

#### Réunissez des données plus qualitatives

##### Pourquoi ?

■ Construire progressivement un diagnostic qui orientera et légitimera l'action

##### Comment ?

■ Organisez des remontées d'informations des agents / conseillers (cf. fiche de liaison) pour analyser les besoins des personnes victimes de discrimination et/ ou les demandes et cas de discrimination dont ils sont témoins.

■ Réunissez les études et analyses locales

- Analyse du marché du travail local (demande et offre) et des potentiels d'emploi

- Diagnostics locaux sur la lutte contre les discriminations (à l'initiative du FASILD et/ ou des collectivités)

- ...



## 2. Repérez les acteurs, les actions et pratiques existantes

Identifiez les acteurs "ressource" sur votre territoire ou au niveau national

La **HALDE**, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité des chances

Autorité indépendante créée par la loi du 30 décembre 2004 et disposant de délégations régionales, la HALDE a compétence sur toutes les discriminations, directes et indirectes. Ses attributions s'articulent autour des réclamations, des enquêtes, des relations avec la Justice et les instances disciplinaires, des propositions de réformes et de la promotion de l'égalité.

La **COPEC**, Commission départementale pour la Promotion de l'Égalité des Chances et de la Citoyenneté

Sous l'autorité du Préfet de département, elle est composée d'élus locaux, d'acteurs administratifs, judiciaires, associatifs ainsi que des organisations représentatives des salariés et des employeurs. Elle a pour principales missions de définir des actions de prévention et de sensibilisation contre les discriminations liées à l'origine, la nationalité, la religion, le sexe, le handicap ou l'orientation sexuelle, en partenariat avec les acteurs institutionnels publics et privés.

Le **FASILD**, Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations

Etablissement public administratif représenté en région (DR FASILD), le FASILD est chargé de favoriser l'intégration des personnes immigrées ou issues de l'immigration et de lutter contre les discriminations dont elles peuvent être victimes. Il a notamment pour attribution d'accompagner et de participer au financement d'actions conduites en direction de ces populations par des organismes publics ou privés.

**L'inspection du travail**

Elle peut se faire communiquer tout document ou tout élément d'information utile à la constatation de faits susceptibles de permettre d'établir l'existence de discriminations. Elle est habilitée à constater les infractions consistant en un refus d'embauche, une sanction, un licenciement, un refus de stage justifié par tout motif discriminatoire.

Les **organisations syndicales** représentatives dans l'entreprise ou sur le plan national (ou départemental, s'agissant des départements d'Outre-mer).

Outre leur engagement sur certaines actions de prévention des discriminations, elles peuvent exercer en justice en faveur d'un salarié de l'entreprise ou d'un candidat (à un emploi, un stage, ou une formation).

Les **associations** de lutte contre les discriminations

Outre leur engagement sur des actions de prévention, de communication ou de lobbying sur les discriminations, elles peuvent exercer en justice en matière de discriminations en faveur d'un salarié de l'entreprise ou d'un candidat.

Les **Centres ressources** politique de la ville et les centres ressources intégration

Certains ont développé une connaissance et une expertise qui peut vous être utile pour votre plan d'action (contact pour orientation : Délégation Interministérielle à la Ville).

Le réseau de **formateurs ESPERE**

Ce réseau peut être mobilisé pour animer des modules permettant aux équipes locales de se former tout en construisant les bases d'un plan territorial (contact : DRTEFP).

Les **responsables de plans territoriaux** de prévention et de lutte contre les discriminations

Ces plans sont mis en œuvre dans le cadre de la politique de la ville (contact : Délégation Interministérielle à la Ville/ FASILD).

## Repérez les actions et pratiques existantes

### Pourquoi ?

■ Construire progressivement un diagnostic qui orientera et légitimera l'action.

### Comment ?

■ Mettez vous en relation avec les acteurs ressource.  
■ Ecoutez les discours des acteurs qui vous entourent sur la discrimination, lisez les pratiques et actions identifiées au regard de ce qu'elles apportent en matière de prévention et de lutte contre les discriminations.

Choisissez en partenariat les acteurs à mobiliser et les publics cibles en fonction des objectifs du plan d'action et associez progressivement à votre réflexion d'autres cercles d'acteurs.

- Les publics victimes de discriminations.
- Les services déconcentrés de l'Etat.
- Le FASILD.
- Les élus locaux.
- Les acteurs économiques : chefs d'entreprises, représentants des salariés, entreprises d'intérim et de travail temporaire, entreprises d'insertion, groupements d'employeurs, organismes consulaires (CCI, CdM, CA), employeurs publics (collectivités, hôpitaux, transports, bailleurs), partenaires sociaux (ORE, ORS)...
- Les acteurs de la formation : AFPA, GRETA, Organismes privés.
- Les associations.
- Les techniciens des collectivités  
Les intermédiaires de l'emploi : ANPE, Mission locale, PLIE, Entreprises de travail temporaire, Cellule RMI, CAF, CIDF, AFIJ, AI - association intermédiaire, EI - entreprise d'insertion...
- La Justice : Procureur de la République ; Maison de Justice et du Droit ; Conseil Départemental d'Accès au Droit (CDAD).
- L'Education Nationale : Rectorat ; Inspection d'académie ; Chefs d'établissements (principaux de collège et proviseurs) ; enseignants et CPE ; CIO ; médecine scolaire.

### 3. Définissez vos actions en fonction du contexte et des besoins

Quelques idées à creuser...

Sensibilisation, formation, et formation action

● A destination des intermédiaires de l'emploi, de responsables d'entreprises, de responsables de recrutement, de syndicats, d'élus, d'opérateurs associatifs, d'organismes prestataires du SPE... pour sensibiliser, mobiliser, former, et outiller les acteurs sur les enjeux de discriminations.

Production de connaissances

● Réalisation de diagnostics sur les phénomènes discriminatoires ou sur leur prise en compte par les opérateurs, mise en place de dispositif de veille (signalement, plaintes des victimes, recensement des recherches de stages difficiles...), études sur les représentations et les processus discriminatoires (Université, formation-recherche...).

- **Accompagnement des publics** CV anonymes, travail sur l'image de soi, sur le positionnement du DE, parrainage, art-thérapie, permanences juridiques d'accès aux droits, recueil de la parole des publics et témoins
- **Transformation des pratiques de recrutement** Réflexion avec des recruteurs privés et publics sur l'amélioration des profils de poste (limiter la part de subjectivité dans les recrutements), partenariat lors d'une opération de recrutement, opérations de parrainage, CV anonymes, bourses pour l'emploi, méthode des habiletés, recrutement par simulation, clause de non discrimination dans les marchés publics...
- **Communication** Conférences, débats, séminaires, plaquettes, vidéos... autour des questions de discriminations, d'égalité des chances, de diversité, envoi de documents aux entreprises et aux usagers...
- **Engagements contractuels** Signature de chartes, introduction d'éléments sur la prévention et la lutte contre les discriminations dans les plans d'actions des institutions, chartes éthiques, accords de branche, d'entreprises, ...
- **Mobilisation et mise en réseau d'acteurs** Groupes de travail thématiques, forums de discussion, séminaires.





### Situation de référence

Vous devez réagir à une situation de discrimination réelle ou potentielle dont on vous informe en construisant une action en direction d'une structure spécifique.

### Vos intérêts à agir

- La loi et les engagements du SPE sont autant de cadres leviers pour agir:
  - La discrimination est un délit sanctionné par la loi.
  - Le SPE a signé une charte d'engagement pour prévenir et lutter contre les discriminations.
  
- Le caractère illégal des discriminations ainsi que l'engagement du SPE doivent vous conduire à réagir aux situations de discriminations que l'on vous rapporte.
  
- Les acteurs de la discrimination ne sont pas toujours conscients de leurs pratiques discriminatoires. Par ailleurs, les discriminations peuvent être la conséquence du fonctionnement des organisations ou des représentations largement véhiculées et acceptées tant qu'elles ne sont pas interrogées.
  
- Il y a donc tout un champ d'action auprès des structures qui ont des actes ou font des demandes discriminatoires :
  - action de médiation d'une part
  - action de révélation de la conséquence discriminatoire de certaines pratiques d'autre part.

23. On ne peut rien contre le racisme et la discrimination. C'est la société qui fonctionne comme ça. +

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. +

## Comment faire ?

### 1. Distinguez les stratégies envisageables selon votre contexte d'action

La stratégie qui sous-tend l'action peut être de deux natures distinctes (et parfois complémentaires) :

- une stratégie de prévention et/ ou de médiation  
*Vous trouverez des éléments dans cette fiche.*
- une stratégie de recherche de sanction  
*Vous trouverez des éléments dans la fiche "Mobiliser la loi".*

### 2. Recontactez l'interlocuteur en cause

#### Pourquoi ?

- Vérifier ou faire ré-itérer les propos ou le comportement discriminatoire afin d'en être aussi témoin.
- Confirmer à votre interlocuteur l'engagement de votre structure sur les enjeux de prévention et de lutte contre les discriminations en prenant le relais de l'agent/ conseiller (qui a déjà déroulé sa stratégie d'intervention – cf. livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner").
- Ecouter ses arguments pour identifier des leviers de médiation.

#### Comment ?

Par téléphone, redéroulez les étapes de l'entretien telles que décrites dans le livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner" :

- Rappelez la loi et l'engagement de votre institution.
- Elucidez les raisons qui fondent la demande discriminatoire : racisme, environnement (clients, collaborateurs) expérience négative passée ?
- Réaffirmez la compétence comme seule source légitime d'accès à l'emploi.
- Participez à la déconstruction des présupposés : argument économique, illustrations raisonnablement provocatrices, exemples de réussite...
- Proposez une rencontre ou un entretien téléphonique approfondi.

### 3. Organisez une rencontre ou à défaut un entretien téléphonique approfondi de médiation

#### Pourquoi ?

- Construire la médiation.
- Proposer des actions qui peuvent permettre un changement de perception.
- Pour l'ANPE, la médiation est une condition préalable au signalement au procureur (la circulaire DGEFP n°98-36 du 21 octobre 1998 prévoit une médiation préalable au signalement au parquet des entreprises maintenant un critère discriminatoire).

#### Comment ?

- Par téléphone ou en face à face.  
Avec le conseiller qui a remonté l'information (si possible)  
Avec un partenaire du territoire si possible ou nécessaire.
  - Analysez le poste (critères objectifs)
  - Echangez sur les pratiques de recrutement (place des critères non objectifs qui peuvent aboutir à de la discrimination)
- Echangez sur la diversité de la ressource humaine en entreprise
  - Identifiez les compétences attendues et les compétences proposées.
  - Donnez des informations sur les relais : organisation du travail/conditions de travail...
  - Proposez des actions concrètes : candidatures, périodes d'essais, des dispositifs d'accompagnement, entretiens par simulation, CV anonyme...
- Prévenez l'entreprise, en cas de maintien de la demande discriminatoire, de la possibilité de signalement au Parquet.



### Situations de référence “manager d’équipe”

Un cas de discrimination vous paraît avéré après échange avec vos équipes et vos partenaires et éventuelle médiation auprès de l’auteur présumé de discrimination

#### Vos intérêts à agir

- L’article 40 du code de procédure pénale vous fait obligation à agir lorsque vous avez connaissance d’un délit de discrimination.
- Votre mission de service public vous conduit à orienter la personne victime auprès des autorités compétentes.
- La loi du 16 novembre 2001 ne peut être un levier efficace que si elle est mobilisée en cas de discrimination avérée (cependant la charge de la preuve n’incombe pas à la victime qui doit seulement apporter des éléments de faits de nature à faire présumer de l’existence d’une discrimination).

#### Comment faire ?

Echangez avec la personne victime de discrimination.

##### Pourquoi ?

- Analyser la situation afin de proposer la meilleure orientation.
- Montrer des signes de prise en compte des discriminations au sein de votre structure.
- Vous pouvez aussi afficher la liste des associations habilitées par le préfet et le numéro d’appel de la HALDE.

##### Comment ?

- Lors d’un entretien avec la personne victime et son référent au sein de la structure :
- Faites raconter la situation et échangez sur sa nature discriminatoire : présence de témoins, preuves matérielles, chronologie des faits.
  - Demandez un temps de réflexion avant de proposer une orientation.

Consultez la section d’inspection du travail dont relève l’entreprise en cause

##### Pourquoi ?

- Prendre conseil sur la meilleure orientation.
- Permettre (y compris si la section d’inspection n’est pas la meilleure orientation) de garder la trace de la situation et de constituer, ultérieurement, des éléments d’intentionnalité du délit.
- Bénéficier d’une expertise juridique sur le délit de discrimination.

##### Comment ?

- Présentez la situation
- Échangez sur la meilleure orientation de la victime.
- Gardez la trace de l’échange avec la section d’inspection du travail.

## Orientez la personne victime de discrimination

### Pourquoi ?

- Engager un processus de reconnaissance de la discrimination subie.
- Permettre à la personne, sans se substituer à elle, de faire le choix des suites à donner à sa situation.

### Comment ?

- Mettez en relation la personne victime avec les institutions susceptibles de l'accompagner dans ses démarches : associations de lutte contre les discriminations, délégués du personnel, syndicats, HALDE, Inspection du travail, Police ou Gendarmerie.

## Situations de référence "Inspection du travail"

Une situation de discrimination entrant dans le cadre de la loi du 16 novembre 2001 est signalée à l'inspection du travail.

Au cours d'un contrôle de l'inspection du travail, une situation de discrimination dans l'accès à l'emploi ou en situation d'emploi semble possible.

## Vos intérêts à agir

- La loi du 16 novembre 2001 couvre tous les champs de la vie professionnelle (recrutement, rémunération, promotion, accès à la formation, licenciement...).
- Certaines entreprises ignorent l'existence du délit de discrimination, notamment dans l'accès à l'emploi.

## Comment faire ?

### 1. Si vous décidez de ne pas vous saisir, dans l'immédiat, de la situation

Archivez tous les éléments concernant la situation signalée (courrier, témoignages...)

#### Pourquoi ?

- L'intentionnalité du délit de discrimination est souvent difficile à caractériser. Toutes les pièces conservées peuvent vous aider à l'occasion d'un prochain contrôle dans l'éventualité où vous auriez à prouver l'existence de discriminations.
- Garder la trace du signalement renforce la vigilance lors d'un prochain contrôle.

#### Comment ?

- Archivage papier dans le dossier de l'entreprise.
- Notes personnelles.

## 2. Si vous décidez de vous saisir de la situation

### Choisissez une stratégie

#### Pourquoi ?

- Il est nécessaire d'anticiper les difficultés inhérentes à la constatation du délit de discrimination en choisissant, notamment, entre le contrôle inopiné ou le contrôle avec mention de la plainte.
- On peut également choisir, notamment pour le recrutement, une demande de communication de pièces écrites à l'entreprise.

#### Comment ?

- Analysez les PV de discrimination disponibles sur SITERE.
- Echangez avec vos collègues.
- Sollicitez le centre de documentation de la DDTEFP ou de la DRTEFP.

### Assurez-vous de l'accord de la personne s'estimant victime de discrimination

#### Pourquoi ?

- Protéger l'individu s'estimant victime de discrimination.
- Se conformer à l'article 15 c) de la convention 81 qui prévoit la confidentialité des plaintes parvenant à l'inspection du travail.
- Recueillir le plus d'éléments possibles sur la situation.

#### Comment ?

- Prenez contact avec le plaignant et assurez vous de sa demande d'intervention en lui précisant qu'on peut être, éventuellement, conduit à le citer nominativement.
- Récapitulez avec le plaignant l'ensemble des données :
  - date des faits,
  - personne mise en cause (chef d'entreprise, DRH, collègue...),
  - description des faits et/ou des paroles tenues,
  - existence d'autres personnes concernées au sein de l'entreprise,
  - témoins éventuels.

## Recueillez des éléments de preuve

### Pourquoi ?

■ L'article L. 122-45 du code du travail (modifié par la loi du 16 novembre 2001) aménage la charge de la preuve sur le plan civil. Sur le plan pénal, il reste nécessaire d'établir la preuve du délit de discrimination. A noter que la loi du 16 novembre 2001 modifie l'article 611-9 du code du travail en augmentant les pouvoirs d'investigation de l'inspection du travail.

### Comment ?

■ Vous pouvez-vous faire communiquer tous les documents utiles à la constatation des faits de discrimination, notamment :

- Pour le recrutement : annonces, curriculum vitæ, compte-rendus d'entretien d'embauche... Si l'entreprise est en démarche qualité ou bénéficie d'une norme ISO, il est possible que la norme prévoit l'archivage des recrutements, en général pour 5 ans.
- Pour les salariés : bilans sociaux, reconstitutions de carrière, demandes de formation, fiches établies lors des entretiens annuels... Le refus de fournir les documents constitue le délit d'obstacle (art. L 631-1 du code du travail).

■ Vous pouvez collecter tous les témoignages utiles à la constatation des faits (délégués du personnel ou syndicaux, membres du CE, du CHSCT, des salariés,...). La rencontre peut se faire en dehors de la présence de l'employeur (article 12 de la convention N° 81).

■ L'obligation de confidentialité tombe dès lors que le témoignage est recueilli à l'initiative de l'inspection du travail. Néanmoins, il est préférable de prévenir les témoins qu'ils pourront être, éventuellement, entendus par la gendarmerie ou la police ou appelés comme témoin dans le cadre d'une audience du tribunal correctionnel.

## 3. A l'issue du contrôle

Comme dans toutes les situations comparables, il vous appartient d'apprécier la meilleure stratégie.

■ **La discrimination est avérée** : procès-verbal sur la base de l'article L 611-1 du code du travail et 225-2 du code pénal. Dans ce cas, sans adresser copie au plaignant ou à son représentant, il est nécessaire de lui communiquer le numéro de PV, sa date de transmission au parquet, le numéro d'ordre d'enregistrement au parquet et la nature des infractions constatées. Il est possible de communiquer ces informations aux personnes intéressées par les suites de l'affaire (syndicats, associations ayant pour objet social la lutte contre les discriminations...).

■ **Des indices importants de discrimination existent** : rapport sur la base de l'article 40 du code de procédure pénale.

■ **La discrimination n'a pas pu être prouvée** : une lettre d'observation peut rappeler la loi du 16 novembre 2001 et les sanctions encourues. Le cas échéant, la lettre d'observation pourra aider ultérieurement à caractériser l'intentionnalité du délit.

# MANAGER UNE EQUIPE SUR LES ENJEUX DE DISCRIMINATIONS

## FICHE n°5

### ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE DES AGENTS / CONSEILLERS

#### Situation de référence

Vous souhaitez accompagner la montée en compétence de vos collaborateurs sur les enjeux de prévention et de lutte contre les discriminations

#### Vos intérêts à agir

■ Vos collaborateurs ont à faire face à des demandes discriminatoires, ils peuvent être témoins de situations discriminatoires de la part des employeurs, des demandeurs d'emploi, ou de tout autre interlocuteur. Ils peuvent en effet avoir à :

**Accueillir et orienter les personnes qui** témoignent d'une situation de discrimination.

**Réagir avec un employeur qui :**

- a un comportement ou une demande discriminatoire
  - véhicule des valeurs racistes catégoriques ou racistes différentialistes
  - justifie la discrimination par l'équilibre des collectifs de travail
  - justifie la discrimination par l'anticipation de la réaction négative des autres : clients, mais aussi encadrants, collaborateurs
  - justifie la discrimination par une expérience négative passée
  - a un comportement discriminatoire à l'égard des agents / conseillers
- a un comportement ou une demande qui questionne... sans être nécessairement discriminatoire.
  - refus fréquents de la part d'un même employeur de recevoir ou d'embaucher des personnes d'origine étrangère, réelle ou supposée.
  - affirmation d'un demandeur d'emploi selon laquelle l'employeur lui a annoncé que l'offre est pourvue alors qu'elle est toujours à l'affichage.

- recours fréquent, de la part d'un même employeur, à un recrutement favorisant la préférence communautaire à certains types de postes.
- exigences potentiellement peu légitimes compte tenu du poste proposé : "jeune avec de l'expérience", "bonne présentation", demande de photo sur CV pour un poste où il n'y a pas de relation clientèle...
- incitation d'un demandeur d'emploi à centrer ses candidatures sur des postes moins qualifiés (comparativement à son niveau de diplôme ou de qualification).
- formule du type "vous voyez ce que je veux dire".

#### Réagir avec un demandeur d'emploi qui :

- affiche consciemment un signe distinctif marquant une appartenance communautaire.
- se dit victime de discrimination alors que ses difficultés ou son comportement laissent supposer que la discrimination ne peut pas être la seule cause de ses échecs sur le marché de l'emploi ("la victimisation").
- est probablement victime de discrimination, sans que celui-ci en parle ou en ait conscience.

#### Informé et agir lorsque :

- un employeur ou un demandeur d'emploi a fait une demande discriminatoire.
- l'agent / conseiller a été témoin d'une situation potentiellement discriminatoire.
- un demandeur d'emploi a témoigné d'une situation discriminatoire.

*Vous retrouverez les préconisations ESPERE relatives à ces situations dans le livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompanyer".*

■ Les agents/conseillers ont le plus souvent construit une intelligence des pratiques déclinée de la loi et de la déontologie partagée dans votre structure, mais sans débat, sans aval de votre part, ils ne se sentent pas forcément légitimes de développer à l'égard de leurs interlocuteurs des argumentaires ou des actions pour prévenir les discriminations ou promouvoir l'égalité. Qui plus est, leur pratique sera fonction de l'émotion suscitée par telle ou telle situation : elle sera donc empreinte de subjectivité, ce qui n'est pas le propre de l'action publique.

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 ?... ▲

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 ! +

■ Vos collaborateurs rencontrent des dilemmes : “dois-je envoyer au casse pipe un demandeur d’emploi d’origine X quand je sais que l’employeur a fait une demande discriminatoire ?” ; “dois-je aborder la question du voile avec tel demandeuse d’emploi ?” ; “dois-je faire comme si je n’avais pas entendu quand un employeur fait une demande discriminatoire ?” dilemmes que la consigne de respecter l’égalité des chances ne suffit pas à lever...

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. ■

■ En les légitimant à agir sur les discriminations et en les préparant (ouvrir un échange ou un débat, construire leur compétence et leur proposer des outils- cf. livret “Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner”), vous répondez à leurs interrogations, voire à leurs difficultés professionnelles, et vous renforcez leur professionnalisme.

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. ●

■ Vous limitez également les situations de tension et de souffrance

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. ▲

■ Les opinions politiques de vos salariés ne vous regardent pas, à conditions qu’elles n’aient pas de conséquence dans la mise en œuvre des principes de l’établissement. Quelqu’un qui défend des valeurs racistes dans son quotidien professionnel doit être sanctionné.

13. Il se peut qu’il y ait des racistes dans mon équipe. Les opinions des salariés, ça n’est pas mon affaire. ■

■ Les enjeux de prévention et de lutte contre les discriminations sont un cœur de métier pour le SPE, ils ne sont pas le domaine réservé de quelques personnes engagées de vos structures.

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. ●

## Comment faire ?

### 1. Aidez vos collaborateurs à s'approprier les outils professionnels du livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner".

Organisez une (ou plusieurs) réunion(s) d'équipe sur le thème "prévention et lutte contre les discriminations".

#### Pourquoi ?

- Affirmer auprès de vos équipes l'engagement de votre structure sur les enjeux de prévention et de lutte contre les discriminations et légitimer ainsi la prise en compte des discriminations comme une des missions de vos équipes.
- Permettre aux professionnels de confronter leurs représentations et leurs pratiques et faire émerger ainsi des prises de conscience dynamiques et des évolutions de pratiques.

#### Comment ?

1. Laissez les agents / conseillers exprimer les situations de discriminations qu'ils rencontrent dans leur quotidien professionnel. Rebondissez sur les "représentations" véhiculées et montrez que toutes les parties prenantes sur le marché du travail peuvent contribuer à produire des discriminations.
2. Testez les connaissances sur les discriminations (à partir de l'outil "tester vos connaissances").
3. Présentez la notion de discrimination (acte – délit) et distinguez là du racisme (jugement de valeur).
4. Fournissez quelques chiffres sur le chômage des étrangers et des personnes issues de l'immigration.
5. Evoquez le caractère récent de la mobilisation publique, et l'outillage existant au niveau national (Espère).
6. Présentez les outils du livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner" ainsi que la bibliothèque de cas, et échangez sur les modalités d'appropriation par vos équipes.
7. Discutez les modalités d'échanges et d'information dans votre structure sur les cas potentiellement discriminatoires.
8. Régulièrement, en réunion d'équipe ou lors de réunions d'"échanges de pratiques", faites un point sur les difficultés d'appropriation des outils à destination des agents/ conseillers.
9. Donnez des exemples de travaux ou de suivi d'un cas de discrimination qui ont porté leurs fruits (exemples réussis).

## Mobilisez les formations disponibles

### Pourquoi ?

■ La gestion des enjeux de prévention et de lutte contre les discriminations s'inscrit dans le quotidien professionnel des agents / conseillers : ils est donc pertinent de les former.

### Comment ?

■ Mobilisez le FASILD (contact : DRFASILD) et le réseau de formateurs d'ESPERE (contact DRTEFP) qui proposent des modules de formation à destination du SPE sur les discriminations.

## Evaluez les pratiques des agents/ conseillers sur les enjeux de discriminations lors des entretiens annuels.

### Pourquoi ?

■ Si la gestion des enjeux de prévention et de lutte contre les discriminations fait partie des missions des agents conseillers, il est légitime que vous évaluez leurs pratiques. Cela vous permet de fixer avec vos collaborateurs des marges de progrès.

### Comment ?

■ Evaluez les pratiques en référence aux préconisations du livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner" et de la bibliothèque de cas qui ont été discutées et validées en équipe.

## 2. Construisez la compétence de tous vos agents / conseillers, tout en vous appuyant si nécessaire sur des "leaders d'opinion" formés

### Sensibilisez tous vos agents / conseillers : la discrimination n'est pas seulement du domaine du militant

### Pourquoi ?

■ La prévention et la lutte contre les discriminations sont du domaine du professionnel et non pas seulement du militant, comme c'est parfois encore le cas dans certaines structures qui confient à une personne "motivée" le soin de "faire face".

### Comment ?

Donnez à chaque agent les réflexes et les outils lui permettant de gérer de manière semblable à tous les autres agents / conseillers les situations discriminatoires.

## Formez les leaders d'opinion (à défaut de pouvoir former tout le monde)

### Pourquoi ?

- Promouvoir les débats entre collaborateurs relatifs à leurs différences d'approches et de pratiques sur les enjeux des discriminations.

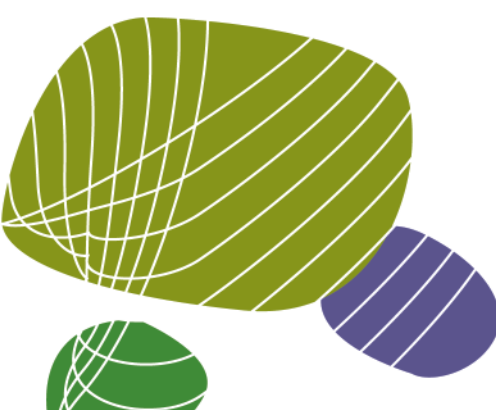
### Comment ?

- Prenez appui sur des “leaders d'opinion” que peuvent être les membres des équipes locales de direction (à l'ANPE), des personnes dites “ressource” ou “relais”, les organisations syndicales, ou encore les représentants du personnel.

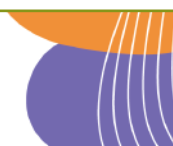
- Aidez les à se qualifier : ils ont tous besoin d'être au clair sur leur propre position par rapport aux discriminations, aux notions, aux différentes pratiques, et à la mise en pratiques de leurs engagements, etc.

Des formations (de préférence des formations – actions partant de leurs situations professionnelles) sont nécessaires.

- A noter que des formations orientées représentants du personnel sont proposées par les différentes institutions du SPE, et particulièrement par le FASILD (contact : DR FASILD) et que vous pouvez mobiliser les formations Espère.



# GERER LES SITUATIONS DE CONFLIT OU DE SOUFFRANCE LIÉES AUX DISCRIMINATIONS



## Situations de référence

La réaction de dépit d'un demandeur devant le refus d'une orientation, d'une formation, d'une prestation, etc. : "vous ne m'acceptez pas en stage parce que je suis noir" ou au contraire "parce que je ne suis pas maghébin".

Une demande discriminatoire de la part d'un usager : "je veux être accompagné par un français", "je veux être reçu par un homme".

Des employeurs qui n'acceptent pas que le conseiller leur rappelle la loi et l'engagement de leur institution.

## Vos intérêts à agir

■ Quand les principes républicains sont mis à mal, cela crée des tensions. Vous pouvez avoir à gérer des situations de conflits en lien avec les enjeux de discrimination.

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. ▲ ▲

■ Gérer la souffrance au travail fait partie de votre mission de manager. L'enjeu des discriminations en crée, parce que les réponses professionnelles ne sont pas évidentes, et ce d'autant plus lorsqu'il n'y pas de légitimation à agir ou d'échanges de pratiques.

27. Dans tout collectif de travail il y a des discriminations entre collaborateurs. On ne peut pas y faire grand chose. +

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. ■

## Comment faire ?

### 1. Définissez un protocole de sécurité pour les agents / conseillers qui pourraient se faire agresser verbalement ou physiquement.

#### Pourquoi ?

■ Ces événements peuvent être graves et aboutir à des agressions physiques des agents / conseillers des structures intermédiaires de l'emploi ou à des poursuites judiciaires pour "injures", "comportement raciste", etc.

#### Comment ?

- Construisez un protocole et ses étapes :
  - changement d'interlocuteur (sans pour autant changer le discours de l'institution),
  - éloignement de la personne agressive du lieu collectif d'accueil,
  - rencontre avec un hiérarchique dans un lieu à part et en présence d'une autre personne.
- Adaptez-le aux situations locales : organisation des locaux, risques spécifiques, situations des agents / conseillers (ex. : maternité, maladie, âge, etc.).

### 2. Mettez à plat les conflits

#### Pourquoi ?

- Apaiser les esprits
- Anticiper les changements à opérer pour limiter les conflits à venir.

#### Comment ?

- Réalisez une enquête auprès des différentes personnes concernées,
- Suscitez une rencontre à vocation de médiation qui permette aux protagonistes de s'expliquer "à froid" en fonction des "points de vue" de chacun, etc.
- Défendez vos agents / conseillers et leur mise en œuvre des principes d'intervention de la structure (déclinés des éléments figurant dans le livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner" notamment).

### 3. Limitez la “souffrance” des professionnels confrontés à des situations de discriminations

Organisez l’écoute dans vos équipes en réponse aux agressions ressenties

#### Pourquoi ?

- Les agents/ conseillers doivent pouvoir trouver dans leur structure un responsable susceptible d’entendre leur difficulté, surtout lorsqu’elle a provoqué une charge émotionnelle importante.

#### Comment ?

- Identifiez une personne de l’équipe de direction / d’animation comme l’interlocuteur des agents / conseillers susceptible de faciliter la résolution de tels problèmes.

Mettez à l’ordre du jour des réunions d’équipe les modalités de traitement des situations de discrimination

#### Pourquoi ?

- Montrer au collaborateur affecté que cette situation a pu être vécue par d’autres, donc limiter son sentiment d’isolement.
- Construire des solutions (les solutions inventées et proposées par les pairs sont toujours mieux vécues que celles qui sont imposées par la hiérarchie ou l’institution).
- Informer les collaborateurs sur le cas, et recueillir les informations dont ils pourraient être détenteurs.
- Montrer que l’institution a un engagement et des outils et les faire partager.

#### Comment ?

1. Présentez, avec le conseiller, la situation en cause (précisez éventuellement le nom de l’entreprise ou du demandeur d’emploi) ;
2. Re-précisez la notion de discrimination,
3. Organisez un échange sur l’analyse de la situation ainsi que sur les pratiques à développer en situation (occasion de sensibiliser les collaborateurs sur les principes d’intervention du livret “Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner”)
4. Organisez un échange sur l’information disponible sur le cas existants et les expériences d’accompagnement et d’actions réussies

- Lors des réunions suivantes, présentez l’état d’avancement des suites données/ à donner et recueillez les idées pertinentes pour la construction de l’action.





### Situation de référence

Vous cherchez à gérer la “diversité” de vos équipes et à construire de la tolérance pour une égalité de droit et une égalité des chances .

### Vos intérêts à agir

■ En tant que manager, vous vous trouverez en situation de gérer des personnes (et des personnalités) uniques et différentes, diverses (par leurs origines sans doute, mais par d'autres caractéristiques également)... des personnes uniques et différentes, qui ne se sont pas choisies (et que vous n'avez pas toujours choisies vous même), ont à vivre professionnellement en commun. Vous êtes face à l'enjeu de toute organisation : faire coopérer / travailler / produire des personnes différentes pour un objectif commun.

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 ? ▲

■ Vous devez donc “gérer” la diversité de vos équipes. Le mot clé de cette gestion de la diversité est la tolérance : votre tolérance et la tolérance entre membres de vos équipes pour une égalité de droit et des chances.

■ Evidemment, vous ne devez pas faire de différence entre vos personnels en raison de leur origine ou de leur couleur de peau. Néanmoins, il y a un principe de réalité, fil rouge de la lutte contre les discriminations : il arrive que des tensions, des interrogations, des regards ou des propos (de vos équipes, du public) aient trait à ce qui est, quoi qu'il en soit, perçu parfois comme une différence ou un signe distinctif. Vous avez, en tant que manager, à rester attentif à cela et à le gérer.

18. Noirs, Blancs, gros, petits, ... c'est toujours du management de personnes. Je ne m'occupe pas de ces différences. ■

## Comment faire ?

### 1. Soyez clair avec vous-même quant à vos propres réserves : identifiez les caractéristiques individuelles qui vous mettent mal à l'aise

#### Pourquoi ?

Nous avons tous nos affinités positives et négatives : nous préférons être en présence de telle personne plutôt que de telle autre, quand ce n'est pas de la répulsion à l'égard de certaines. Il vous faut veiller à ce que ces affinités ne s'expriment pas par des propos d'exclusion ou par des comportements discriminatoires.

L'enjeu de cette auto-réflexion est d'identifier les empathies et les répulsions qui vous créeront souci dans votre travail parce qu'elles vous rendront inéquitable, de manière consciente mais le plus souvent de manière inconsciente. Vous vous mettrez doublement en porte à faux : légalement, mais aussi dans la dynamisation de votre collectif.

#### Comment ?

L'important pour un manager est de savoir que ces affinités positives et négatives existent : pas seulement chez ses collaborateurs, mais aussi chez soi. Le problème n'est pas de se culpabiliser, de se stigmatiser, mais de connaître ses sentiments pour les rendre acceptables par la collectivité (l'équipe de travail), la société et la loi.

Il ne s'agit pas d'un exercice de flagellation ou de glorification. Il s'agit de connaître vos réactions impulsives dans une situation (manager) qui doit respecter des règles sociales : de l'entreprise et – plus généralement – de la collectivité édictée par ses lois et sa jurisprudence.

### 2. Facilitez les rencontres entre collaborateurs

#### Pourquoi ?

■ Les antagonismes et les conflits potentiels entre membres de vos équipes existent car l'acceptation de ce qui est identifié comme une différence est difficile, voire douloureuse.

#### Comment ?

■ Favorisez les lieux d'échanges informels dans votre structure. Ces situations de repas, café, détente, sont autant de moments qui peuvent aider à lever les oppositions et les analyses divergentes sur les discriminations. En effet, ils permettent sans le "couperet" du jugement professionnel de libérer la parole et de clarifier les notions, les divergences, les écarts, la communauté de points de vue, ... entre collaborateurs.

■ Favorisez la mobilité au sein des structures pour faire évoluer l'acceptation des différences au sein des collectifs de travail.

### 3. Ne laissez pas passer les éventuels comportements ou propos discriminatoires de la part de vos agents / conseillers

■ Il peut arriver que certains personnels défendent des valeurs racistes et/ou aient un comportement discriminatoire à l'égard des entreprises, des demandeurs d'emploi, des stagiaires, voire de leurs collaborateurs. Parfois il peut s'agir uniquement de propos (et non pas de comportements discriminatoires), souvent sur le ton de l'humour et/ou de la connivence. Parfois, il peut s'agir d'actes de discrimination : mauvaise prise en charge du demandeur, mise à l'écart dans les collectifs de travail (TRE, formations...).

■ A contrario, un certain engagement anti-raciste peut conduire à des réactions peu professionnelles à l'égard des interlocuteurs (refus de traiter avec certains employeurs prétendument racistes sans prendre la peine de faire partager à un collaborateur par exemple, l'analyse de la situation et du positionnement à avoir).

#### Réagissez le plus rapidement possible et rappelez la déontologie et les outils professionnels de l'activité d'intermédiation

##### Pourquoi ?

Les conséquences d'une absence de réaction peuvent être graves pour le collectif :

- En ce qui concerne les idées (la stratégie de l'établissement) : une non-réaction rend floue la ligne à défendre et à respecter,
- En ce qui concerne l'autorité : le non-rappel de la règle, pourtant connue de tous les agents / conseillers, induit que d'autres agents / conseillers peuvent "tester" l'autorité de la structure sur ce sujet et donc remettre en cause l'engagement et la stratégie de l'institution et du SPE.

##### Comment ?

Convoquez en face à face la personne responsable des propos litigieux ou du comportement non adéquat

Rappelez :

- l'impossibilité d'accepter les pratiques, mais aussi les propos discriminatoires et/ou racistes (rappel des lois et des engagements de l'établissement)
- la nécessité de ne pas faire moins ni plus que ce qui est préconisé par les principes d'intervention communs figurant dans le livret "Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner" et préalablement discutés en équipe.

Une lettre peut être envoyée sous couvert de la hiérarchie en cas de situation grave et avérée.

# 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.

Les managers du SPE trouveront dans ce livret des conseils et des propositions pratiques pour agir et réagir aux situations du management de projet et du management d'équipe qui touchent aux enjeux de discriminations.

Dans la même collection :

■ [Discriminations, Managers où en êtes-vous ?](#) ■ [Accueillir, Orienter, Conseiller, Accompagner](#) ■ [Bibliothèque de cas](#) ■ [Histoire de SPE](#) ■

