



## L'ART(GUMENT) ET LA MANIÈRE FACE A UNE DEMANDE DISCRIMINATOIRE

### Quelques pistes de réflexions pour savoir réagir

Quelle(s) attitude(s) adopter face à un employeur ou un client qui tient des propos discriminatoires voire racistes, sexistes ou homophobes ? Dans un tel contexte, on se retrouve souvent déstabilisé(e) ce qui empêche de répondre efficacement. Dans le vif du sujet, il n'est jamais simple de trouver les termes adéquats pour transformer la demande discriminatoire en choix fondé sur des critères objectifs dans le respect de la loi et de l'égalité de traitement. Voici quelques éléments pour vous aider à réagir dans une situation de ce genre sans être pris(e) au dépourvu.

#### Qu'est-ce qu'une discrimination ?

##### Loi du 16 novembre 2011

#### L 1132-1 Code du travail

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte [...] »

En matière de :

- Rémunération, mesures d'intéressement, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, promotion professionnelle, mutation et renouvellement de contrat.

Sur la base de l'un de ces critères :

- Sexe, origine, patronyme, apparence physique, orientation sexuelle, les mœurs, la situation de famille, l'état de grossesse, la religion, la conviction politique, les activités syndicales, l'état de santé, le handicap, l'âge, les caractéristiques génétiques, l'appartenance ou non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race.

#### Art 225 Code pénal

« La discrimination est un délit passible d'une amende de 45.000 euros d'amende et 3 ans d'emprisonnement pour les personnes physiques, et d'une amende de 225.000 euros et d'une interdiction d'activité pour les personnes morales. »

La discrimination peut être sous forme d'un rejet ou d'une préférence, dans les deux cas elle est illégale.

**Les injonctions discriminatoires sont aussi condamnées par la loi en tant que discrimination.**

Une entreprise ou un organisme de formation ne peut pas demander à un chargé de recrutement d'engager ou de ne pas engager une personne sur la base des 21 critères prohibés par la loi.



### Quelle posture adopter ?

**Le choix d'argumenter c'est le choix du dialogue**

C'est-à-dire :

**Agir pour convaincre**

Faire appel à la confiance

**Neutraliser ses émotions**

**Ecouter pour questionner**

Laisser parler, écouter son interlocuteur

Comprendre son raisonnement et ses craintes

### Proposition d'une méthodologie

- 1) **Identifier** si la demande est implicitement ou explicitement discriminatoire.

→ Si la demande est *implicitement discriminatoire* faire expliciter par des questions ce qui vous semble ambigu.

→ Si la demande est *explicitement discriminatoire*

- 2) **Prendre le temps pour objectiver la situation** afin de prendre le recul nécessaire et pour éviter de faire parler l'émotion (l'énerverment, la déception, etc.) : reprendre les mots de l'interlocuteur.
- 3) **Qualifier** la typologie de demande discriminatoire (voir tableau plus bas)
- 4) Avoir une **écoute active** pour comprendre le raisonnement de l'interlocuteur et trouver les meilleurs arguments pour le convaincre : « Qu'est-ce qui vous fait dire que vous ne souhaitez pas de jeunes/femmes... ? » « Pouvez-vous me donner des exemples ? ».
- 5) Construire l'argumentaire en essayant de **dégager un terrain commun** en partant des valeurs, positions et références de l'interlocuteur afin qu'il entende vos arguments sans avoir l'impression de se déjuger.
- 6) Ne pas hésitez à tourner vos arguments sur la forme interrogative pour faire adhérer votre interlocuteur (*ex : vous cherchez la compétence avant tout n'est-ce pas ?*).
- 7) **Conclure** sur une note positive ou sur une proposition concrète.



## Par où commencer l'argumentaire ?

### Placer un cadre de confiance entre vous et l'interlocuteur

- Référence aux relations antérieures avec l'entreprise et/ou l'organisme de formation.
- Rappel de l'engagement de la structure dans la lutte contre les discriminations (signature du référentiel qualité, etc.) d'autant plus justifié dans le travail social auquel l'employeur adhère puisqu'il travaille en partenariat avec votre structure.
- Rappeler que le marché du travail et l'économie évoluent et que la diversité est un atout.
- Faire référence à une autorité extérieure (étude sur le marché du travail, délibération de la Halde, etc...).

\* Les argumentaires proposés ici ne sont pas exhaustifs. Un argument n'est d'ailleurs pas convaincant en soi. Tout dépend de l'interlocuteur d'où l'importance de l'écoute.

## Types d'argumentaire pour convaincre l'interlocuteur

### Professionnel

- Déconstruire le stéréotype en revenant sur les compétences associées à la représentation (*ex : le client veut spécifiquement des femmes car il les considère plus sérieuses. Proposer alors de se focaliser sur le sérieux du candidat pour le recrutement*).
  - 1) Faire valoir l'incompatibilité de la demande avec l'objectif soit de la compétence soit de l'urgence.
- Mettre l'accent sur des aspects concrets (efficacité du recrutement) plutôt que sur des grands principes (égalité).
  - 2) Rappeler votre compétence, le professionnalisme de la structure et les relations partenariales de confiance établies avec votre interlocuteur.
  - 3) Faire des comparaisons simples (*ex : vous regardez mon efficacité avant de voir que je suis une femme ou un homme, n'est-ce pas ?*).

### Juridique

- Rappel de la loi et du caractère illégal de la demande.
- Risque juridique pour l'employeur et la structure intermédiaire de 45.000 euros et trois ans de prison.

### Relationnel

- Face aux réticences, témoigner des expériences passées réussies avec d'autres employeurs et organismes de formations.
  - 1) Se référer aux compétences de l'interlocuteur pour avancer l'argumentaire.
  - 2) Anticiper les objections potentielles.
  - 3) Multiplier les arguments pour empêcher les réparties qui peuvent vous prendre de court.

## Les pièges à éviter

- Faire en sorte que l'autre n'ait pas l'impression d'être jugé dans ses pratiques professionnelles.
- Éviter **de répondre au stéréotype par un autre stéréotype** ou par une condamnation morale même si elle est légitime. Le résultat sera contre-productif car l'interlocuteur a toutes les chances de rester ferme sur ces positions.
- Commencer par des arguments d'ordre techniques avant de s'engager sur des questions philosophiques ou éthiques ambivalentes en dernier recours.



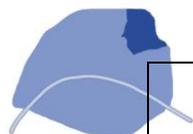
## BIBLIOTHEQUE DE CAS

Plan d'action  
Paris 19e

Les demandes discriminatoires sont classées en fonction de leur typologie, c'est-à-dire si elles reposent sur 1) des stéréotypes par rapport à des groupes de personnes en lien avec les 21 critères (*demande différentialiste*), 2) des représentations par rapport à la gestion d'équipe ou à la relation clientèle (*anticipation réaction négative*) et 3) des volontés d'attendre un équilibre entre les sexes ou d'autres critères (*la logique de quotas*). Pour chaque situation la posture à adopter est la même et le choix des argumentaires dépend du choix individuel.

Lutte contre les discriminations à l'emploi

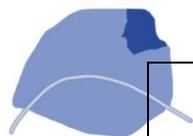
Demande discriminatoire	Qualification de la demande	Pistes d'argumentaires
Demande d'hommes pour un poste de magasinier avec livraison de carton, pour lequel la personne est amenée à décharger des cartons.	<p><b>Demande différentialiste</b> sur le <u>stéréotype du sexe</u> : hommes plus forts que les femmes.</p> <p>Routine, discrimination qui peut être même inconsciente, ou bien très obstinée, ou encore pour protéger les femmes. A la base un stéréotype très fort de différence entre hommes et femmes.</p>	<p><b>Cadrage : Référence aux relations antérieures :</b></p> <p>« Nous avons déjà travaillé ensemble, n'est-ce pas ? » « J'ai noté que lors de notre dernière collaboration, vous étiez très satisfait de notre processus de recrutement. »</p> <p><b>Référence à un témoignage (voir plus bas)</b></p> <p><b>Lien :</b></p> <p><b>L'analogie par comparaison</b></p> <p>« Vous serez d'accord avec moi, quand vous amenez votre voiture à réparer, ce qui vous intéresse, c'est qu'elle roule. Pour le recrutement de vos salariés, n'est-ce pas le fait d'accomplir le travail qui compte ? Pour le port de charge jusqu'à 20kg il est possible que les hommes et les femmes l'effectuent ».</p> <p><b>Analogie par exemple</b></p> <p>« Prenez l'exemple du BTP. Devant les difficultés à recruter il a été nécessaire de promouvoir la place de la femme ».</p> <p><b>Conclusion :</b> proposition envoi cv ou bien différer dans le temps.</p>
Demande personnes en situation de handicap auditif et refus de handicap psychique.	<p><b>Demande différentialiste</b> sur le <u>stéréotype de la typologie de handicap</u>.</p> <p>Confusion entre handicap et compétences, méconnaissance et crainte du handicap.</p>	<p><b>Cadrage : Référence à des situations similaires où vous avez convaincu l'interlocuteur</b> « Ce que vous me dites me rappelle l'échange téléphonique que j'avais la semaine dernière avec un de nos grands comptes (ou une entreprise similaire à la vôtre). Il y a encore deux ans, la personne formulait le même type de critères, comme vous il a eu des expériences difficiles. Mais il s'est laissé convaincre de recruter sans ce critère du handicap psychique. Il a donné sa chance à des personnes... ».</p> <p><b>Lien :</b></p>



Plan d'action  
Paris 19e

# Lutte contre les discriminations à l'emploi

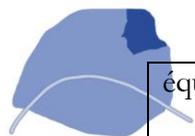
		<p><b>Puissance</b> « Connaissant votre professionnalisme, je suis sur(e) que vous savez faire partager votre engagement et conviction en faveur du handicap à l'ensemble de vos collaborateurs ».</p> <p><b>Anticipation des objections</b> « Vous allez me dire qu'il vous faut réfléchir à cette nouvelle manière d'envisager votre recrutement, mais à cette étape analyser les candidatures que je vous propose ne vous engage pas à recruter, ok ? » « La typologie de handicap n'est pas une compétence. Chaque personne a son profil et est porteuse de certaines compétences : exemple... ».</p> <p><b>Généralisation</b> « L'entreprise dont je vous parlais il y a un instant, a revu sans difficultés majeures ses procédures de recrutement. Elle avait au départ les mêmes réticences que vous. On peut déduire qu'il est possible de recruter sur la base des compétences, n'est-ce pas ? ».</p> <p><b>Conclusion :</b> proposition envoi cv ou bien différer dans le temps.</p>
<p>Entreprise de BTP qui ont régulièrement des demandes discriminatoires en fonction de l'origine pour la gestion d'équipe.</p>	<p><b>Anticipation de réactions</b> (potentiellement) négatives de l'équipe.</p>	<p><b>Cadrage : Référence à une autorité extérieure</b> (INSEE, Halde, UE, ..). « C'est l'INSEE qui l'affirme. Le secteur du BTP est en forte tension de main-d'œuvre. Bientôt il sera nécessaire de faire appel à une main-d'œuvre très diversifiée... »</p> <p><b>Valeurs d'action :</b> « Ce que je comprends, c'est que la pression économique est forte et qu'il vous faut des gens qui assurent. Nous sommes pareils, finalement. Moi aussi, je vous propose de faire le choix de « l'efficacité ».</p> <p><b>Lien :</b> <b>Puissance</b> Depuis le temps, je suis convaincu(e) que vous avez la grande habitude de la gestion des difficultés. On ne peut réussir comme chef d'équipe/d'entreprise sans savoir s'y prendre avec ses salariés. Vous trouverez sans doute des arguments convaincants pour imposer votre choix.</p> <p><b>Analogie par comparaison</b> « Supposez que vouliez changer d'établissement bancaire, est-ce que vous feriez une consultation de vos salariés pour choisir la meilleure banque ? N'est-ce pas pareil pour le recrutement : cette décision vous appartient, n'est-ce pas ? ».</p>



Plan d'action  
Paris 19e

# Lutte contre les discriminations à l'emploi

		<p><b>Argument juridique</b> « la loi interdit de prendre en compte le critère de l'origine dans un recrutement, quelles que soient les raisons qui vous incitent à le prendre en compte. Or vous souhaitez sans doute , comme nous, agir dans un cadre légal. Par conséquent, il faut vraiment nous donner des critères objectifs, basés sur la compétence » « Vos salariés ont besoin de collègues qui connaissent le travail, non ? Or en recrutant des personnes sur l'origine plutôt que sur la compétence, on augmente le risque pour vos salariés d'avoir des collègues peu compétents. Vaut mieux l'efficacité même pour vos salariés ! »</p> <p><b>Conclusion :</b> proposition envoi cv ou bien différer dans le temps.</p>
<p>« Pas des jeunes, je n'ai pas confiance ».</p>	<p><b>Demande différentialiste</b> sur le <u>stéréotype âge</u>.</p> <p>Crainte de l'employeur : peut-être eu des mauvaises expériences à déconstruire pour objectiver les compétences.</p>	<p><b>Cadrage : Se référer à sa propre compétence</b> « Vous me dites ne pas vouloir recruter des personnes de tel âge mais, vous serez d'accord avec moi mon rôle est de vous conseiller dans vos recrutements et vous garantir leur conformité à la loi »</p> <p><i>Se référer aux relations antérieures (plus haut)</i></p> <p><b>Lien :</b> <b>Analogie par comparaison</b> « Si vous appréciez le pain de votre boulanger, vous ne vous interrogez pas sur l'âge de celui qui est au pétrin, n'est-ce pas ? Est-ce si différent quand il s'agit de recruter une personne compétente ? »</p> <p><b>Compétences</b> L'âge n'est pas une compétence. « Quel âge a un(e) jeune pour vous ? » L'âge ce n'est pas l'expérience.</p> <p><b>Anticipation des objections</b> « Vous allez me dire que vous êtes libres de vos recrutements. Je vous l'accorde mais la liberté de recruter doit également être conforme à la loi. A cette étape je vous propose de regarder ces candidatures et non pas encore de les recruter »</p> <p><b>Conclusion :</b> proposition envoi cv ou bien différer dans le temps.</p>
<p>« Je n'ai rien contre les handicapés, mais ça peut mettre mal à l'aise mon »</p>	<p><b>Anticipation de réactions</b> (potentiellement) <b>négatives</b> sur le handicap.</p>	<p><b>Cadrage : Se référer au cadre du Plan LCD du 19e/ Signature Référentiel Qualité</b> « Comme vous le savez peut-être le 19e arr de Paris est engagé fortement en »</p>

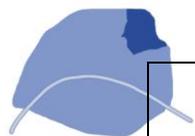


équipe ».

Plan d'action  
Paris 19e

# Lutte contre les discriminations à l'emploi

	<p>Crainte de la part de l'employeur et de son équipe sur le handicap, méconnaissance. Personne en situation de handicap peut-être compétente et opérationnelle donc s'intégrer à l'équipe.</p>	<p>faveur de l'insertion professionnelle et la lutte contre toute forme de discriminations dans le cadre du Plan LCD 19e à l'emploi soutenu par la Ville la Région et l'Etat, de plus nous avons signé un Référentiel Qualité afin de garantir à nous et nos clients et partenaires la conformité à la loi 16 novembre 2001».</p> <p><b>Définition inédite</b> « Est-ce que faire appel à nous, ce n'est pas la possibilité de tenter la diversité en minimisant le risque ? ».</p> <p><b>Valeur d'action</b> « Dans votre demande ce que j'entends c'est que vous êtes attentifs au climat social de votre entreprise. De ce point de vue nous sommes sur la même longueur d'onde ».</p> <p><b>Lien :</b> <b>Analogie par comparaison</b> « Ce qui vous intéresse c'est que je réponde à vos besoins, ainsi que votre équipe a des besoins en matière de compétences par rapport aux tâches demandées ».</p> <p><b>Compétence</b> « Vos salariés ont besoin de collègues qui connaissent leur travail non ? Or en recrutant des personnes sur le handicap plutôt que sur la compétence on augmente le risque pour vos salariés d'avoir des collègues peu compétents ».</p> <p><b>Puissance :</b> « Connaissant votre dynamisme, je suis sûr que vous savez faire partager votre énergie à l'ensemble de vos collaborateurs, quelles que soient les handicaps, les origines etc... ».</p> <p><b>Conclusion :</b> proposition envoi cv ou bien différer dans le temps.</p>
<p>« On a pris une femme la dernière fois. Maintenant, il nous faut des hommes ».</p>	<p><b>Logique d'équilibre</b> sur la <u>base du sexe.</u></p> <p>Confusion entre diversité et égalité, méconnaissance du cadre juridique. Stéréotypes sur la mixité, le sexe faisant office de compétence.</p>	<p><b>Cadrage :</b> « Dans votre demande, j'entends une recherche d'équilibre. C'est aussi ma préoccupation. Mais l'équilibre, c'est pouvoir s'appuyer sur les compétences dont on a besoin plutôt que des critères subjectifs ».</p> <p><b>Lien :</b> <b>Compétence</b> « Un collectif de travail diversifié c'est l'aboutissement d'un processus complexe et juridiquement sécurisé. Or dans votre</p>



Plan d'action  
Paris 19e

# Lutte contre les discriminations à l'emploi

		<p>demande, je ne trouve pas cette dimension légale du recrutement. Je pense qu'il est préférable de s'en tenir à des critères objectifs comme l'expérience ou la compétence. Vous n'êtes pas d'accord ? ».</p> <p><b>Conclusion :</b> proposition envoi cv ou bien différer dans le temps.</p>
<p>« On doit rajeunir l'équipe vous comprenez c'est pourquoi il me faut des jeunes ».</p>	<p><b>Logique d'équilibre</b> sur <u>la base de l'âge.</u></p> <p>Confusion entre diversité et égalité, méconnaissance du cadre juridique.</p>	<p><b>Cadrage :</b> « J'entends votre demande cependant en privilégiant le critère de l'âge cela complique vos recrutements. Vous prenez le risque de prendre quelqu'un de moins compétent ».</p> <p><b>Lien :</b> <b>Incompatibilité</b> « Vous défendez un principe de diversité et vous me demandez de vous faire une proposition homogène en terme d'âge. C'est difficile à réaliser, vous ne trouvez pas ? ».</p> <p><b>Juridique et Compétences</b> (voir plus haut)</p> <p><b>Conclusion :</b> proposition envoi cv ou bien différer dans le temps.</p>