

STOP À LA DISCRIMINATION

| Guide de prévention et de lutte
| contre les discriminations |

Intermediaires de l'emploi

Des arguments pour résister efficacement
à une demande discriminatoire

Latitude

DES ARGUMENTS POUR RÉSISTER EFFICACEMENT À UNE DEMANDE DISCRIMINATOIRE

« Une demande discriminatoire, c'est souvent une surprise. On a beau s'être préparé, on reste scotché. »

Un conseiller en recrutement Intérim.

« On est formé à répondre à ce type de demande mais quand vient le moment de s'y confronter, on manque souvent d'entraînement. »

Une responsable d'équipe spécialisée de l'ANPE

« La première fois que j'ai entendu un chef d'entreprise me dire « je ne veux pas d'arabes », j'aurais voulu savoir quoi répondre à ça. On ne s'habitue pas. »

Une assistante d'agence d'intérim.

La rencontre avec les discriminations peut prendre des formes multiples pour les intermédiaires publics et privés de l'emploi. La demande discriminatoire de délégation ou de mise en relation constitue une des situations les plus fréquentes. Au téléphone, en face à face, elle exige une réponse immédiate et une capacité à réagir pour transformer la demande discriminatoire en offre centrée sur les compétences. On a beau savoir que la demande discriminatoire existe, au moment de la rencontrer, un sentiment d'impuissance empêche parfois de répondre efficacement. La demande discriminatoire présente souvent cette caractéristique de déstabiliser.

Ce guide de prévention et de lutte contre les discriminations est destiné à ceux dont le métier consiste, précisément, à transformer une demande discriminatoire en demande de délégation ou de mise en relation fondée sur des critères objectifs, dans le respect de la loi et du principe d'égalité de traitement entre candidats. Il présente une méthode d'argumentation dynamique et développe un ensemble d'exemples concrets, étape par étape.

Pour concevoir ces arguments de prévention et de lutte contre les discriminations, nous avons fait le choix de rester dans le cadre d'une relation fondée sur des valeurs de confiance. Il s'agit d'accompagner le client dans le changement de ses représentations et de ses pratiques.



Si on avait demandé à Bertrand Virgile ce qui est français, il aurait répondu sans hésiter l'église d'Auvers. Il n'aurait pas eu à chercher bien loin car la reproduction du tableau – à présent défraîchie - le suivait depuis des années, d'agence en agence. Le fait que Van Gogh ait été hollandais ou que la reproduction du tableau constitua l'unique souvenir d'un voyage raté à Amsterdam ne l'aurait pas fait tiquer. Le ciel de la Beauce, derrière le clocher de l'église d'Auvers, c'est la France aurait-il affirmé, sûr de son fait.

Quand son assistante lui avait passé Roger Minard, le directeur des ressources humaines de Boisseaux Industrie, Bertrand avait manqué d'avaler son stylo. Depuis deux ans, il démarchait sans succès l'usine qui faisait face à l'agence. Chaque jour, il assistait de sa fenêtre à la relève des équipes du matin en se promettant de conclure bientôt. Il voulait réussir où tous ses prédécesseurs avaient échoué. Jusqu'à présent, Roger Minard avait toujours douté que sa petite agence puisse traiter de grosses commandes en continu.

Passées les premières salutations, Minard annonça d'emblée à Bertrand qu'il souhaitait désormais travailler avec Recrut Express Intérim. Bertrand le remercia de sa confiance, étonné de ce revirement soudain.

- *« On vous propose de commencer par un volume de 10 opérateurs sur presse pour novembre-janvier, fit le DRH. Suivant vos résultats, on verra pour la suite.*
- *Aucun problème, répondit Bertrand qui, décidément, n'en croyait pas ses oreilles. Je peux passer à l'usine pour affiner l'analyse des postes.*
- *C'est inutile. Nos critères sont basiques. On a besoin d'hommes, résistants physiquement et prêts à travailler en roulement en équipes jour/nuit. On assure la formation sur le poste de travail.*
- *Autre chose, interrogea Bertrand en prenant note.*
- *Une encore: pas d'arabes, pas de noirs. On veut des gaulois.*

Bertrand se surprit à noter « français de souche » sur son bloc puis, devant l'énormité de ce qui s'écrivait sous ses yeux, il posa son stylo.

- *Gaulois, je ne suis pas sûr de bien... avança Bertrand*
- *Gaulois, l'interrompit Roger Minard, c'est le choix de Monsieur Boisseaux en personne. Vous en pensez ce que vous voulez mais, pour travailler avec nous, ce sera français. Vous savez ce qui est français et ce qui ne l'est pas ?*
- *Oui, je pense... articula Bertrand.*
- *Parfait. Parce que vos concurrents, ils n'ont plus l'air de trop savoir. J'attends vos propositions pour vendredi.*
- *C'est entendu, fit Bertrand, encore merci de votre confiance. »*

En raccrochant, Bertrand passa directement à l'action comme si la réflexion contenait la menace d'un effondrement. Il gagnait un nouveau client sans pressentir encore ce qu'il perdait. Il interrogea sa base de données, sans perdre une minute. Un à un, les noms défilaient sur l'écran. Aubry : français. Bendaoud : autres. Diouf : autres. Duval : français...

Ce qu'il en pensent ...

« Parfois, ça va très vite avec le téléphone. On n'a pas le temps de réaliser ce qui se passe et on se retrouve à faire des choses qui vont contre nos valeurs. On voit bien que Bertrand Virgile n'est pas raciste. »

Un conseiller de l'ANPE.

« Quand on travaille un prospect depuis des années, si sa première demande est limite, ce n'est pas évident de résister à la pression. Je ne crois pas que j'aurai agi comme ça mais disons que je comprends cette situation. »

Un directeur d'agence d'intérim.

« Au fond, Bertrand Virgile est un type sympa comme vous et moi. Il se rend bien compte que ça tourne pas rond. Dans certains secteurs d'activité, ce genre de demande est quotidienne. Il faut rester vigilant alors que notre métier est très concurrentiel. D'ailleurs, le DRH fait référence aux agences avec qui il travaillait. Il met la pression. »

Un attaché commercial en agence d'intérim.

« Dans ce cas de figure, au moins les choses sont dites. En général, c'est plus allusif sauf quand on ne veut pas de femmes. Là, c'est affiché clairement mais pour les étrangers, c'est plus insidieux. »

Une conseillère équipe spécialisée bâtiment de l'ANPE.

« Ils disent souvent ça : « nos critères sont basiques » mais « pas d'étrangers », c'est « plus » que basique. C'est complètement à côté de la plaque. Dans beaucoup de secteurs, avec ces critères, on ne trouve pas de main d'œuvre mais c'est difficile à faire comprendre. »

Une assistante d'agence d'intérim.

« Cette situation reflète une réalité qui existe mais c'est quand même extrême. Le volume est important. Le directeur ne peut pas se permettre de fermer la porte. S'il s'agissait d'un seul intérimaire, il ne se serait certainement pas embarqué dans cette situation. »

Une directrice d'agence d'intérim.

ARGUMENTER, MODE D'EMPLOI

- ▶ Arguer, c'est choisir le dialogue.
- ▶ Un argument n'est pas convaincant en soi. Il n'existe pas d'argument miracle. Tout dépend de l'interlocuteur : un même argument peut convaincre ou renforcer la résistance suivant la personne à qui l'on s'adresse.
- ▶ On peut agir sur le contexte de la relation (convivialité, confiance...) et sur le choix de ses arguments. Cela suppose de privilégier les arguments avec lesquels on est le plus en accord ou le plus à l'aise.
- ▶ Arguer demande des qualités d'écoute et d'expression. On argumente toujours à partir de la position de son interlocuteur... ce qui suppose de le laisser parler, de le questionner, de chercher à comprendre son mode de raisonnement.
- ▶ La capacité à argumenter ne se transmet pas, elle se construit dans le temps. Cela suppose de s'entraîner, d'imaginer les objections prévisibles et de faire évoluer ses arguments.

3 raisons d'adhérer à un argument

La résonance : l'argument est cohérent avec notre vision du monde. Il est normal, habituel et agit comme une évidence. La résonance fait appel aux valeurs de conservation.

La curiosité : l'argument s'appuie sur le désir de changement, la prise de risque, le goût de l'exploration.

L'intérêt : l'argument permet de mesurer rapidement comment une vision du monde différente de la nôtre va dans le sens de notre intérêt. Il met en avant des critères d'efficacité, d'efficience, de gain potentiel.

Source : Philippe Breton

6 conseils pour argumenter

- Marquer son écoute : « tout à fait », « j'entends bien », « ah, oui »...
- Solliciter l'écoute de son interlocuteur : « comme vous le savez », « j'ai envie d'ajouter », « nous pouvons penser que », « je veux vous dire »...
- Personnaliser la relation en nommant fréquemment son interlocuteur.
- Reprendre, dès que possible, les mots de son interlocuteur. On retient davantage les mots que les raisonnements : « vous parliez de rapidité », « je reprends le même terme que vous : la compétence... »
- Eviter le futur et le conditionnel. Préférez le présent qui est le temps de l'action : « je vous propose », « je fais mon possible »...
- Eviter les tournures négatives qui sont plus difficiles à comprendre. Par exemple, préférez « il faut penser » à « il ne faut pas penser que... »

Comment se fabrique le stéréotype ?

Quand on doit argumenter contre les discriminations, on est souvent confronté à des pensées stéréotypées. Il est donc utile d'en comprendre le fonctionnement pour tenter de déconstruire le préjugé.

Il existe des stéréotypes positifs et négatifs. Ni les uns ni les autres ne sont vrais... même si parfois ils se vérifient.

Le stéréotype s'installe en plusieurs temps et déforme, progressivement, la réalité.

- 1. Une attention sélective** : si j'ai un stéréotype, je serai plus attentif (même inconsciemment) en présence d'une personne qui l'incarne. Par exemple, si mon stéréotype est « les jeunes sont peu fiables », je serai plus attentif au comportement des jeunes salariés de mon entreprise.
- 2. Un choix de relations privilégiées** : souvent, l'entente entre deux personnes se fait autour de stéréotypes partagés, ce qui renforce d'autant la force du stéréotype.
- 3. La réalisation du stéréotype** : dans un monde où tout existe (ou presque), l'ensemble des stéréotypes peut se réaliser : *il existe des femmes minutieuses et des jeunes peu fiables !* Par-là, le stéréotype semble vérifié par les faits et s'ancre davantage encore.

Le stéréotype est « économique » pour la pensée. L'argumentation bute souvent sur cette volonté d'emprunter le chemin le plus court (qui n'est pas toujours le plus rationnel). Une rencontre réelle avec un jeune « fiable » peut modifier la représentation. Au pire, la situation sera l'exception qui confirme la règle. Au mieux, le stéréotype sera reconnu comme injustifié.

- 4. L'interprétation sociale.** Une personne qui fait massivement l'objet d'un stéréotype peut être amené à interpréter ce préjugé comme étant l'attitude qu'on attend d'elle. Ce processus, fréquent, doit vous amener à réfléchir à vos propres stéréotypes dans l'intermédiation. Si vous pensez qu'une entreprise discriminerait, il est possible que vous anticipiez sa demande alors même qu'elle n'a pas encore formulé de critères discriminatoires. Ce faisant, l'entreprise sera dans son « rôle » en développant l'attitude que vous attendez d'elle.

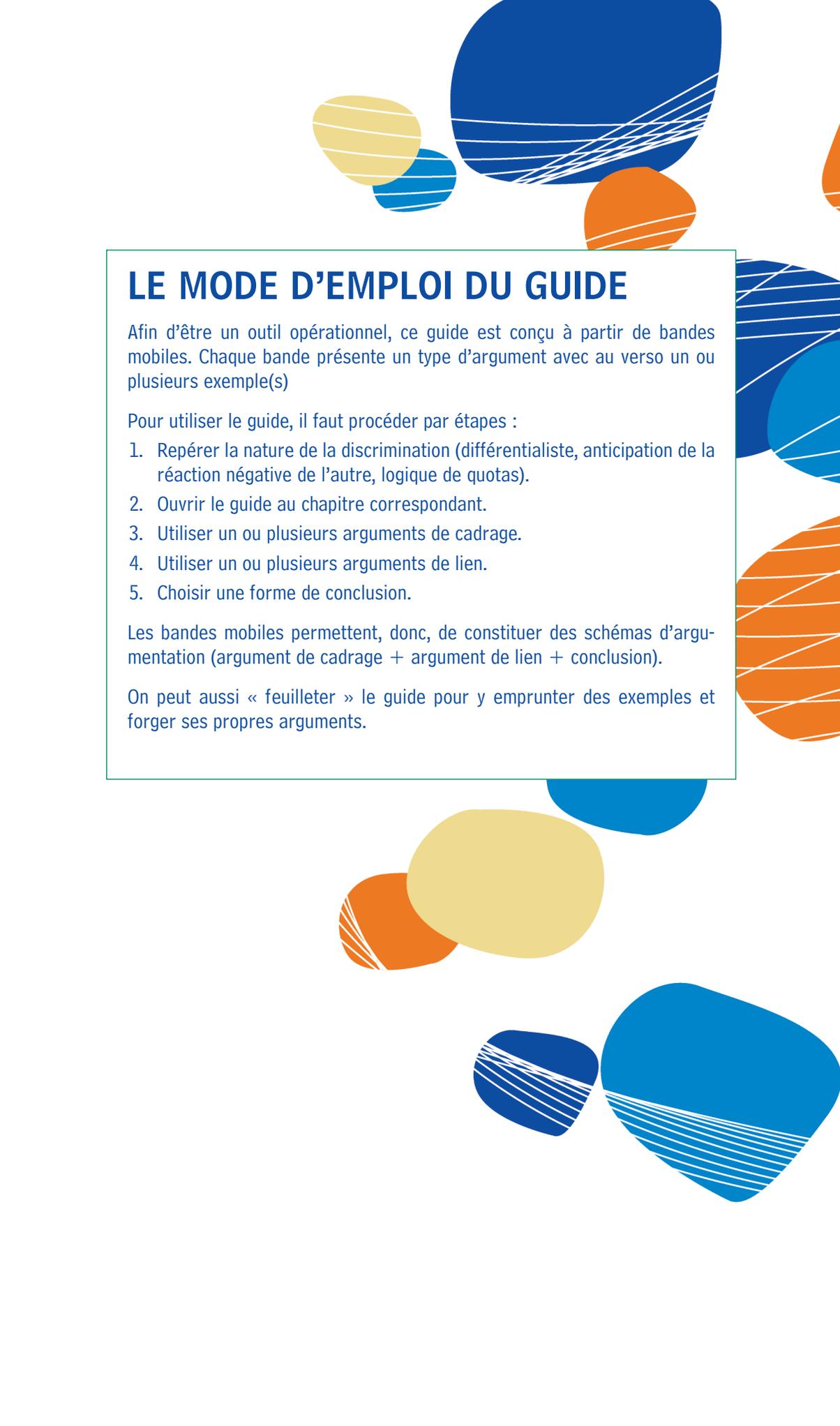


Argumenter avec la loi

La loi du 16 novembre 2001 porte sur l'ensemble de la vie professionnelle : recrutement, salaire, accès à la formation... Elle interdit d'écarter un candidat au motif de son origine réelle ou supposée, de son patronyme, de son sexe, de son handicap, de son orientation sexuelle, de ses convictions politiques, religieuses ou syndicales... Cet interdit posé par la loi n'est pas seulement fondé sur la répression. Il favorise le droit positif pour les personnes exposées aux discriminations.

En toute logique, la loi du 16 novembre 2001 devrait suffire en elle-même et couper court à toute volonté de discriminer. Pourtant, cet argument est quelquefois difficile à manier : il peut paraître moralisateur – ce qui n'est pas condamnable en soi – et assez peu pragmatique pour ce qui nous occupe : accompagner l'entreprise-cliente dans un processus de recrutement non-discriminatoire et favoriser l'insertion dans l'emploi des personnes exposées aux discriminations.

Il est essentiel pour chaque intermédiaire d'avoir construit une réflexion sur la place à accorder à la loi dans le cadre de son argumentation. Faut-il l'aborder à titre d'information, en terme de gestion du risque ou comme argument ultime pour résister à une offre discriminatoire ? C'est à chacun de trouver la position la plus adéquate mais, en dernière instance, personne ne devrait pouvoir vous contraindre à mettre en œuvre une pratique professionnelle « hors la loi ».



LE MODE D'EMPLOI DU GUIDE

Afin d'être un outil opérationnel, ce guide est conçu à partir de bandes mobiles. Chaque bande présente un type d'argument avec au verso un ou plusieurs exemple(s)

Pour utiliser le guide, il faut procéder par étapes :

1. Repérer la nature de la discrimination (différentialiste, anticipation de la réaction négative de l'autre, logique de quotas).
2. Ouvrir le guide au chapitre correspondant.
3. Utiliser un ou plusieurs arguments de cadrage.
4. Utiliser un ou plusieurs arguments de lien.
5. Choisir une forme de conclusion.

Les bandes mobiles permettent, donc, de constituer des schémas d'argumentation (argument de cadrage + argument de lien + conclusion).

On peut aussi « feuilleter » le guide pour y emprunter des exemples et forger ses propres arguments.

L'ARGUMENTATION A DOUBLE DÉTENTE



On devrait toujours argumenter à partir des positions, des références et des valeurs de son interlocuteur. Bien souvent, on procède à l'envers en pensant que son interlocuteur est prêt à faire du chemin vers nous, en abandonnant ses objections.

Après l'avoir questionné sur ses attentes, ses critères discriminatoires et avoir repéré la situation à traiter, vous allez construire votre schéma argumentaire en trois étapes.

Etape 1. Le cadrage consiste à dégager un terrain commun avant d'entrer dans le coeur de l'argumentation. Ce terrain commun est celui à partir duquel va se construire l'argumentation. Nous avons décomposé de manière visible « arguments de cadrage » et « argument de lien » mais ces deux temps doivent être invisibles pour votre interlocuteur. Un même énoncé peut comprendre un argument de cadrage et un argument de lien.

Etape 2. Elle consiste à faire le lien entre le terrain commun et l'opinion anti-discriminatoire proposée.

En fonction du principe de cohérence, l'interlocuteur est engagé, progressivement, à revenir sur ses critères sans que ce changement ne signifie pour lui d'avoir à se déjuger.

En fonction de la situation, il est possible de multiplier les arguments de lien, en affinant ce qui paraît fonctionner dans l'échange. Eventuellement, on peut faire un retour sur l'argument de cadrage si les résistances persistent. « Nous étions d'accord sur le fait que... », « vous avez reconnu avec moi que... », « nous disions tout à l'heure que... »...



Etape 3. Le temps de conclusion est orienté vers le futur.

Il propose une solution acceptable pour l'interlocuteur. Si l'échange n'a pas permis de faire évoluer sa position, il peut être proposé de différer la décision, de reprendre contact dans la journée, de solliciter l'avis de son responsable. Il n'est pas toujours possible de convaincre immédiatement même avec une argumentation solide.

L'OBJECTION DIFFÉRENTIALISTE

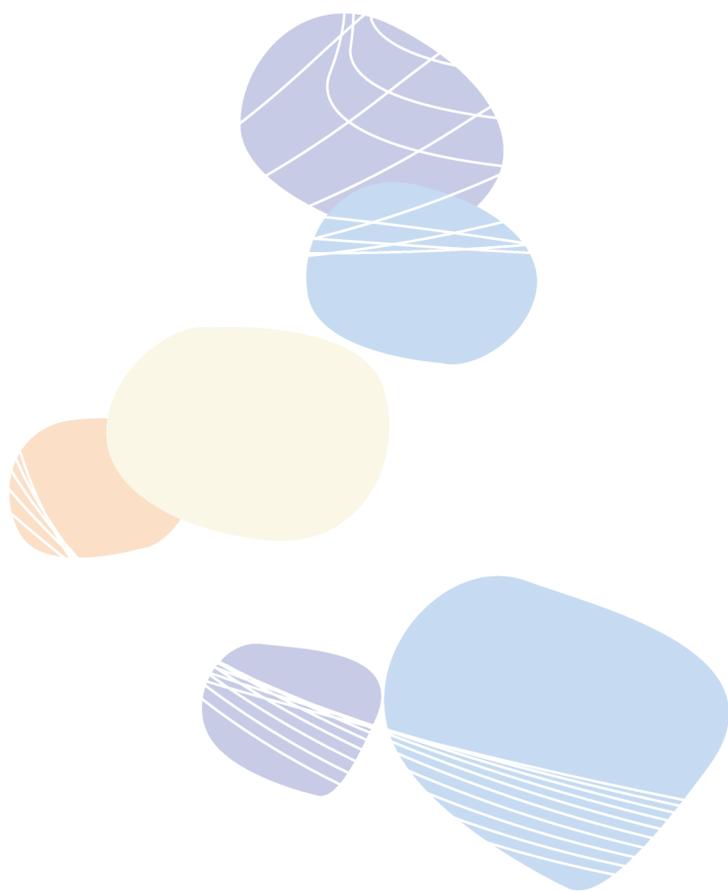
Ce qu'on peut entendre :

- « Les Africains ne tiennent pas la cadence. »
- « Pas de femmes, elles ont tout le temps des enfants malades. »
- « Je préfère les Chinois, ils sont plus minutieux. »
- « Pas de syndicaliste. Je n'ai pas le temps pour les revendications. »
- « Pas d'intérimaires qui fassent le ramadan. C'est ingérable. »
- « Je veux des français de souche. Je ne veux pas d'histoires. »
- « Pas de jeunes, je n'ai pas confiance. »

Le critère différentialiste consiste à établir une distinction entre candidats en fonction de critères liés à l'origine, au sexe, à l'âge... Il s'agit donc de se confronter au préjugé, c'est à dire à une représentation ancrée et nourrie par des cas particuliers ou des exemples généralisés.

Avant d'argumenter contre l'objection différentialiste :

- ▶ L'argumentation anti-différentialiste est peu efficace dans une opposition frontale entre valeurs ou dans la condamnation morale (au demeurant légitime).
- ▶ Ecouter les arguments de son interlocuteur, ce n'est pas les accepter. C'est un temps nécessaire pour faire valoir ses propres objections.
- ▶ Tout ne peut pas être dit, ni entendu. Il est nécessaire de réfléchir préalablement à ses propres limites et d'échanger sur ce thème avec sa direction.



Référence aux relations antérieures

En faisant référence aux relations antérieures, vous personnalisez la relation. Ce climat de confiance vous sera utile pour la suite de votre argumentation. La référence aux relations antérieures ainsi qu'aux expériences réussies met votre interlocuteur dans un contexte d'habitude. Pour faire référence aux relations antérieures, il est nécessaire de bien connaître votre interlocuteur : historique des relations, personne en charge de son compte... Vous pouvez également enrichir ce cadrage en démontrant votre connaissance de l'entreprise : « j'ai lu que vous inaugureriez de nouveaux locaux », « Monsieur X travaille toujours chez vous ? », « j'ai appris que vous aviez recruté Madame X en CDI »...

CADRAGE

Analogie par comparaison

Pour manier l'analogie par comparaison, il est nécessaire de repérer les cadres de référence de son interlocuteur et de choisir une analogie « parlante » pour lui. Empruntées à la vie quotidienne ou professionnelle, les analogies doivent frapper par leur « bon sens ».

LIEN

Conclusion par choix positif

La conclusion par choix positif engage l'interlocuteur à choisir entre deux possibilités satisfaisantes. Cette forme de conclusion accélère la prise de décision. Mieux vaut placer en seconde alternative, le choix qui a votre préférence. Enfin, il est nécessaire de reprendre les termes de l'accord : délais, rappel, actions à venir... en vous engageant personnellement.

CONCLUSION

Référence aux relations antérieures

“

« Nous avons déjà travaillé ensemble, n'est-ce pas ? »

« Vous étiez en relation avec ma collègue, n'est-ce pas ? »

« J'ai noté que lors de notre dernière collaboration, vous étiez très satisfait de notre processus de recrutement. J'ai bonne mémoire ? »

”



Analogie par comparaison

“

« 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, est-ce que ce n'est pas la qualité du travail qui compte ? »

« Quand votre enfant entre en CP, ce qui vous intéresse, c'est qu'il apprenne à lire. Ce n'est pas l'origine de son institutrice. De la même manière, j'imagine que ce qui vous intéresse, c'est la qualité de votre service au client ? »

« Si vous appréciez le pain de votre boulanger, vous ne vous interrogez pas sur l'origine de celui qui est au pétrin, n'est-ce pas ? Est-ce si différent quand il s'agit de recruter une personne compétente ? »

”



Conclusion par choix positif

“

« J'ai deux propositions à vous faire. Soit je vous adresse plusieurs CV par fax, soit je demande aux candidats de vous contacter directement. En tout cas, je m'engage personnellement à traiter votre demande dans la journée ».

”

Ce type d'argument permet de créer de la confiance, d'amener progressivement l'interlocuteur à adhérer en éveillant sa curiosité. Il ne faut pas hésiter à « raconter » en donnant des détails : nom de l'entreprise à laquelle on fait référence, sentiments ressentis au moment de cette situation... Cette technique a l'avantage du concret.

Argument de la puissance

L'argument de la puissance est très efficace mais il ne faut pas verser dans la démagogie. Il fonctionne sur le schéma : « vous êtes capable de... (diriger votre entreprise, trouver de nouveaux marchés...), donc, vous serez capable de... (intégrer un salarié d'origine étrangère, obtenir de l'efficacité...) ».

Conclusion par proposition directe

La conclusion par choix direct permet de mettre un terme à la communication sur une solution satisfaisante. Dans le cas où votre argumentation n'aurait pas permis de modifier la demande de votre interlocuteur, la conclusion par choix direct vous permet de différer la décision, en laissant le temps de la réflexion.

Témoignage

“

« Ce que vous me dites me rappelle l'échange téléphonique que j'avais la semaine dernière avec un de nos grands comptes. Il y a encore deux ans, il formulait le même type de critères. Comme vous, il avait eu plusieurs expériences difficiles. Mais il s'est laissé convaincre de recruter sans critère d'origine. Il a donné sa chance à des personnes qu'il n'aurait sans doute jamais reçues en entretien. Aujourd'hui, il envisage de signer une charte de la diversité tant le climat social de son entreprise s'est amélioré depuis qu'il recrute des salariés à l'image de la société. »

”



Argument de la puissance

“

« Connaissant votre dynamisme, je suis sûr(e) que vous savez faire partager votre énergie à l'ensemble de vos collaborateurs, quelles que soient leurs origines. »

”



Conclusion par proposition directe

“

« Prenez le temps de la réflexion. Je vous rappelle dans l'après-midi. Quelle heure préférez-vous ? »

”

Référence à une autorité extérieure

La référence à une autorité extérieure permet d'objectiver une situation sans que votre interlocuteur n'ait à faire trop de chemin pour se déjuger. C'est une autorisation à changer d'avis au nom du principe de réalité. L'autorité extérieure peut être une personnalité reconnue dans la profession de votre interlocuteur, un organisme officiel...

CADRAGE



Analogie par l'exemple

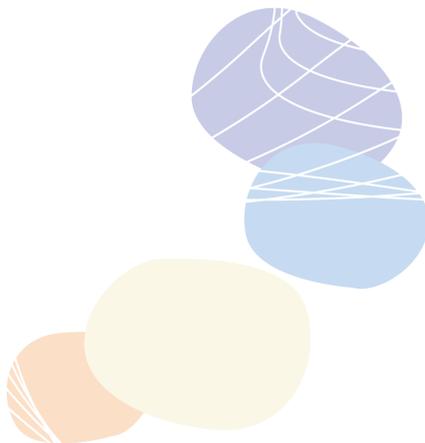
L'analogie par l'exemple vise à « décaler » votre interlocuteur de son contexte afin de lui permettre de s'identifier à des situations comparables. Si votre interlocuteur adhère à l'exemple, il se peut qu'il adhère à la conclusion que vous en tirez. L'exemple doit être proche du cadre de référence de votre interlocuteur : même secteur d'activité, même type de demande discriminatoire transformée en recrutement centré sur les compétences...

On peut introduire l'exemple par des mots de liaison : « c'est comme si », « n'est-ce pas comparable à »...

LIEN



CONCLUSION



Référence à une autorité extérieure

“

« C'est l'INSEE qui l'affirme. Le secteur du [BTP, de la plasturgie...] est en forte tension de main-d'œuvre. Bientôt, il sera nécessaire de faire appel à une main-d'œuvre très diversifiée. Et vous savez comme moi que l'INSEE va droit au but. »

« L'Union Européenne vient de sortir un chiffre intéressant. 55% des diplômés sont des femmes. Franchement, vous pensez possible de recruter sur seulement 45 % des compétences disponibles sur le marché du travail ? »

« La HALDE a rendu son rapport annuel. Face au nombre de signalements dans le domaine de l'emploi, elle envisage de renforcer ses moyens d'enquête et de contrôle. »

”



Analogie par l'exemple

“

« Prenez l'exemple du BTP. Devant les difficultés à recruter, il a été nécessaire de promouvoir la place des femmes dans ce secteur. Cela donne des résultats intéressants. Les femmes s'intègrent dans des équipes masculines sans que cela pose les difficultés que vous imaginez »

« Prenez l'exemple de l'après-guerre. Il a fallu recourir à l'immigration pour soutenir la demande de produits manufacturés. Est-ce que nous ne sommes pas dans une situation comparable avec le renouvellement des générations ? »

”



Vos notes

“

”

Référence à la compétence de l'agent

En faisant référence à votre compétence, vous ramenez la situation au cadre professionnel. Vous faites convenir votre interlocuteur qu'il ne s'agit pas d'échanger sur des opinions. Vous crédibilisez votre intervention.

CADRAGE



Anticipation des objections

L'anticipation des objections est un argument à double effet : vous montrez que vous prenez en compte les préoccupations de votre interlocuteur tout en gardant une avance sur lui. Il est nécessaire d'avoir identifié les objections qui reviennent souvent, en particulier sur la liberté fondamentale de choisir ses collaborateurs.

LIEN



CONCLUSION

Référence à la compétence de l'agent

“

« Vous me dites ne pas vouloir recruter des personnes d'origine étrangère mais, vous serez d'accord avec moi, mon rôle est de vous conseiller dans vos recrutements et vous garantir leur conformité à la loi. »

”



Anticipation des objections

“

« Vous allez me dire que vous êtes libres de vos recrutements. Je vous l'accorde mais la liberté de recruter doit également être conforme au respect de la loi. »

« 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. »

”



Vos notes

“

”

Valeurs d'action

Il faut distinguer les valeurs abstraites (justice, égalité...) et les valeurs concrètes (efficacité, dynamisme, initiative...). Argumenter sur les valeurs abstraites est difficile, et souvent peu convaincant, dans la relation d'intermédiation. En revanche, il est possible de repérer la valeur d'action sous-tendue par la demande discriminatoire et la mettre en contradiction avec le stéréotype. Dans l'idéal, il s'agit d'obtenir un « oui » en réponse à votre affirmation.

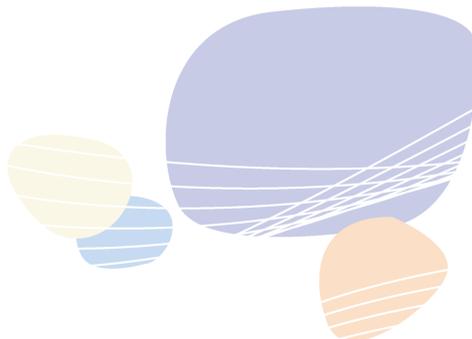
CADRAGE



Généralisation

Le lien par induction vise à faire d'un cas particulier, une règle générale. C'est dire qu'il fonctionne sur le même mode que la demande discriminatoire, ce en quoi il est assez efficace. L'induction procède en 3 temps : exemple + opinions (règle) + illustration qui renforce. Si vous avez développé un argument de cadrage basé sur le témoignage, vous pouvez, après avoir obtenu un signe positif de votre interlocuteur, passer directement à l'énoncé de la règle.

LIEN



CONCLUSION

Valeurs d'action

“

« Doit-on repousser l'efficacité au nom d'une expérience sans doute malheureuse mais dont rien ne dit qu'elle se reproduira à l'avenir ? »

« Vous serez d'accord avec moi pour dire que l'efficacité doit primer sur les autres considérations. »

”



Généralisation

“

« L'entreprise dont je vous parlais il y a un instant, a revu sans difficulté majeure ses procédures de recrutement. Elle avait au départ les mêmes réticences que vous. On peut en déduire qu'il est possible de recruter sur les compétences, n'est-ce pas ? Voyez les entreprises de la grande distribution, elles ont complètement revisité leurs process de recrutement. »

”



Vos notes

“

”

Amplification

Le cadrage par amplification est une forme très convaincante de présentation du réel. Il consiste en la répétition, l'insistance, l'accumulation. Il permet de créer un rythme et de donner du relief à votre propos. D'une certaine manière, c'est une façon de faire entrer votre interlocuteur dans votre argumentation à venir.

CADRAGE



Syllogisme

Ce lien va du principe à ses conséquences. Le schéma est le suivant : règle + or + donc.

Premier temps : énoncé de la règle. Elle ne doit pas être contestable.

Second temps : le cas particulier (celui de l'entreprise-cliente)

Troisième temps : le résultat. Celui que vous attendez.

Le résultat doit être compris dans la règle et le cas particulier.

Cet argument est particulièrement efficace pour aborder la loi.

LIEN



CONCLUSION

Amplification

“

« Refuser un candidat au motif de son origine est un contresens économique. C'est se priver de la compétence. C'est passer à côté de l'occasion de diversifier son recrutement. C'est méconnaître qu'il y a un risque à ne pas respecter les termes de la loi du 16 novembre 2001. »

”



Syllogisme

“

« Toutes les entreprises [du bâtiment] font face à des difficultés de recrutement.

Or, votre entreprise est leader dans le bâtiment.

Donc, il vous faut aussi diversifier vos critères de recrutement. »

« La législation française interdit de tenir compte de l'origine dans les recrutements.

Or, nous sommes bien en France.

Donc, il nous faut absolument intégrer le cadre juridique de nos recrutements. »

« Seuls certains métiers, en particulier liés à la Défense Nationale, sont autorisés à recruter exclusivement des personnes de nationalité française.

Or, votre entreprise n'est pas dans ce cadre.

Par conséquent, il faut ouvrir votre recrutement à toutes les nationalités »

”



Vos notes

“

”

Définition inédite

Proposer une définition inédite vise à créer un effet de surprise. Votre interlocuteur n'a pas le temps de vous opposer une objection car il ne s'attendait pas à ce que la réalité lui soit présentée sous cet angle. Proposer une définition inédite s'improvise rarement. Mieux vaut noter celles qui paraissent fonctionner et ne pas hésiter à les utiliser à nouveau.

CADRAGE



Incompatibilité

L'argument par incompatibilité s'apparente à la dissociation. Là encore, il s'agit de montrer en quoi la demande discriminatoire est incohérente. Il est nécessaire, dans la phase de lien, de faire porter l'incompatibilité sur l'intermédiation elle-même plutôt que sur des arguments généraux.

LIEN



CONCLUSION

Définition inédite

“

« Faire appel à notre compétence pour recruter, n'est-ce pas pour vous le moyen de diversifier vos recrutements ? »

« Si je suis prêt à prendre le risque de vous adresser des candidats que vous semblez refuser à priori, n'est-ce pas le signe que j'ai une grande confiance dans la capacité de nos intérimaires, quelles que soient leurs origines ? »

« Est-ce que le fait de vous adresser des demandeurs d'emploi qui ont pris la peine de valider leurs compétences professionnelles en agence ne démontre pas leur motivation ? »

”



Incompatibilité

“

« Vous souhaitez une délégation rapide mais, avec ces critères, vous retardez le processus de recrutement... car il va falloir vous convaincre de me faire confiance ! »

”



Vos notes

“

”

Dissociation

La dissociation permet de briser des positions apparemment rigides en soulevant des contradictions inhérentes à la demande discriminatoire. Plusieurs modèles de dissociation sont possibles : court terme/long terme, apparence/réalité, fin/moyen. Cet argument mise sur le principe de cohérence de votre interlocuteur.

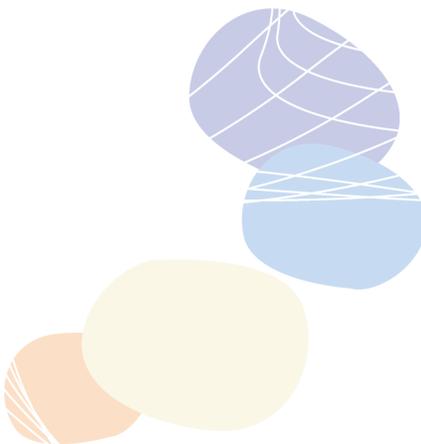
CADRAGE



Sorite

Particulièrement utile pour recadrer votre interlocuteur, la sorite est un enchaînement de raisonnements déductifs emboîtés. Elle permet d'anticiper les objections (ce qui suppose de les avoir préalablement identifiées).

LIEN



CONCLUSION

Dissociation

“

« A court terme, il vous est peut être possible de recruter en fonction de l'origine mais, à long terme, ce n'est pas gérable. Le risque juridique est bien trop grand. »

« Vous souhaitez des professionnels mais vous me demandez de renoncer à mon professionnalisme en vous déléguant des intérimaires sur des critères interdits. »

”



Sorite

“

« Il faut mettre ses recrutements en accord avec la loi. Il est encore possible de choisir sa main-d'œuvre sur des critères d'origine en assurant seul ses recrutements. Mais, aujourd'hui, toutes les agences d'intérim sont vigilantes sur l'égalité de traitement entre candidats. De plus, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité entend mobiliser la loi. Donc, le mieux est d'anticiper ce nouvel environnement juridique. »

”



Vos notes

“

”

L'ANTICIPATION DE LA RÉACTION NÉGATIVE

Ce qu'on peut entendre :

« Moi, je ne suis pas raciste mais une personne d'origine étrangère n'arrivera pas à s'intégrer dans l'équipe. »

« Mon chiffre va baisser si j'embauche une femme. La vente d'articles de sport, c'est un métier masculin. »

« J'ai un collègue commerçant qui a recruté un noir, les réactions de la clientèle n'ont pas tardé. »

« Les Français sont racistes. Dans mon activité, il faut pouvoir entrer chez les gens. Impossible d'y arriver en étant de couleur. »

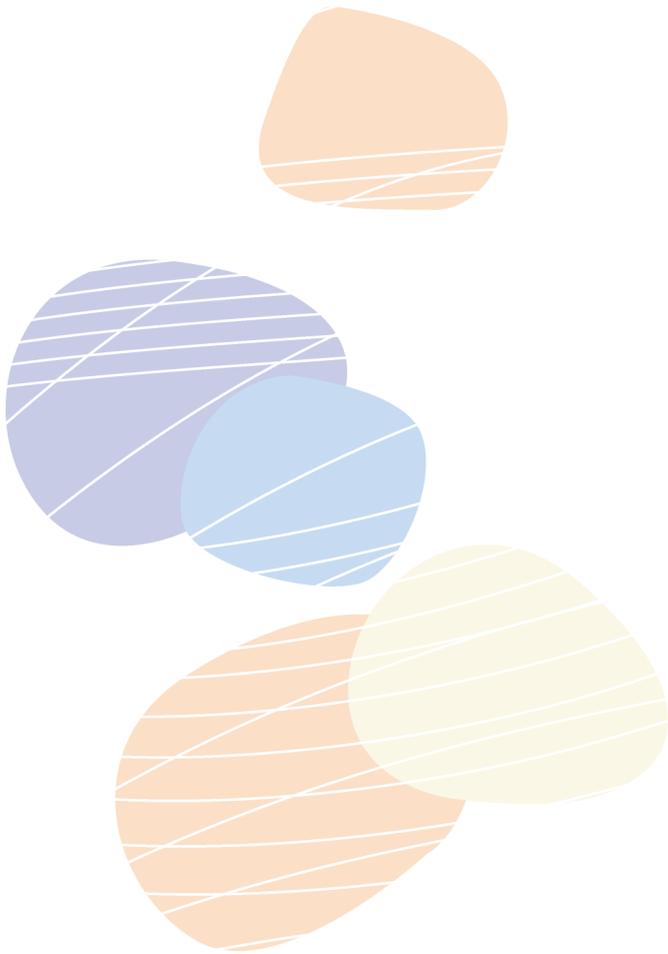
« Je n'ai rien contre les handicapés mais ça peut mettre mal à l'aise mon équipe. »

« Les personnes âgées n'ont pas l'habitude des étrangers. Je ne peux pas les envoyer en intervention à leur domicile. »

L'anticipation de la réaction négative consiste à mettre en avant les réticences de ses salariés ou de sa clientèle pour justifier des critères discriminatoires. C'est un motif de discrimination fréquemment rencontré. Il s'abrite derrière l'évidence commerciale ou la volonté d'aller au plus simple.

Avant d'argumenter contre l'anticipation de la réaction négative :

- ▶ Donner acte à l'interlocuteur qu'il n'est pas raciste. En fonction du principe de cohérence, il lui sera difficile de se déjuger sur ce point.
- ▶ Recenser et anticiper les différents types de réaction négative afin de s'y préparer.
- ▶ Garder à l'esprit que l'anticipation de la réaction négative est une pensée projective. Elle préjuge que le futur est la répétition du passé et que ce qui est valable une fois l'est pour toujours.
- ▶ Identifier si l'anticipation de la réaction négative résulte d'une situation vécue. Dans ce cas, il est utile de la faire raconter pour mieux comprendre les réticences.



Référence aux relations antérieures

En faisant référence aux relations antérieures, vous personnalisez la relation. Ce climat de confiance vous sera utile pour la suite de votre argumentation. La référence aux relations antérieures ainsi qu'aux expériences réussies met votre interlocuteur dans un contexte d'habitude. Pour faire référence aux relations antérieures, il est nécessaire de bien connaître votre interlocuteur : historique des relations, personne en charge de son compte... Vous pouvez également enrichir ce cadrage en démontrant votre connaissance de l'entreprise : « j'ai lu que vous inaugureriez de nouveaux locaux », « Monsieur X travaille toujours chez vous ? », « j'ai appris que vous aviez recruté Madame X en CDI »...

CADRAGE

Analogie par comparaison

Pour manier l'analogie par comparaison, il est nécessaire de repérer les cadres de référence de son interlocuteur et de choisir une analogie « parlante » pour lui. Empruntées à la vie quotidienne ou professionnelle, les analogies doivent frapper par leur « bon sens ».

LIEN

Conclusion par choix positif

La conclusion par choix positif engage l'interlocuteur à choisir entre deux possibilités satisfaisantes. Cette forme de conclusion accélère la prise de décision. Mieux vaut placer en seconde alternative, le choix qui a votre préférence. Enfin, il est nécessaire de reprendre les termes de l'accord : délais, rappel, actions à venir... en vous engageant personnellement.

CONCLUSION

Référence aux relations antérieures

“

« Je vous connais depuis suffisamment longtemps. Si vous me dites ne pas être raciste, je vous crois tout à fait. »

”



Analogie par comparaison

“

« Nous sommes au téléphone et ce qui vous intéresse, c'est que je réponde rapidement à vos besoins. Vous ne m'avez pas demandé quelle était mon origine. Pensez-vous vraiment que vos clients soient différents de vous ? Ce qui les intéresse, c'est aussi qu'on réponde à leur besoin, je me trompe ? »

« Supposez que vous 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 ? »

”



Conclusion par choix positif

“

« Ecoutez, à ce stade de notre échange, je peux vous proposer deux choses. D'abord, vous adresser 5 ou 6 CV à partir desquels on pourra plus facilement échanger. Ou bien, je peux aussi vous proposer de leur demander de prendre contact avec vous. Je m'engage à traiter votre demande ce matin, d'accord ? »

”

Ce type d'argument permet de créer de la confiance, d'amener progressivement l'interlocuteur à adhérer en éveillant sa curiosité. Il ne faut pas hésiter à « raconter » en donnant des détails : nom de l'entreprise à laquelle on fait référence, sentiments ressentis au moment de cette situation... Cette technique a l'avantage du concret.

Argument de la puissance

L'argument de la puissance est très efficace mais il ne faut pas verser dans la démagogie. Il fonctionne sur le schéma : « vous êtes capable de... (diriger votre entreprise, trouver de nouveaux marchés...), donc, vous serez capable de... (intégrer un salarié d'origine étrangère, obtenir de l'efficacité...).

Conclusion par proposition directe

La conclusion par choix direct permet de mettre un terme à la communication sur une solution satisfaisante. Dans le cas où votre argumentation n'a pas permis de modifier la demande de votre interlocuteur, la conclusion par choix direct vous permet de différer la décision, en laissant le temps de la réflexion.

Témoignage

“

« Hier, j'ai été démarché par un commercial antillais pour le câble. Je peux vous dire qu'il était drôlement efficace. Je me suis dit que finalement, tout est dans la présentation, la manière d'être à la fois drôle et convaincant... Ça n'est pas donné à tout le monde la fibre commerciale mais je suis certain que ça n'a rien à voir avec la couleur de la peau. »

« La semaine dernière, j'ai suivi une formation sur un nouveau logiciel. La formatrice était en fauteuil roulant. Au début, j'étais un peu gêné. Je sais, c'est idiot. Le manque d'habitude, peut-être. Au bout d'un quart d'heure, c'était complètement oublié. Franchement, elle maîtrisait parfaitement son boulot. »

”



Argument de la puissance

“

« Je suis convaincu que vous avez une grande habitude de la gestion des difficultés. On ne peut réussir comme chef d'entreprise sans savoir s'y prendre avec ses salariés. Vous trouverez sans doute des arguments convaincants pour imposer vos choix. »

« Je sais que vous assurez un bon suivi de vos vendeurs. Vous saurez transmettre les techniques et vaincre les petites résistances de vos clients. Je me trompe ? »

”



Conclusion par proposition directe

“

« Je dois parler de votre demande à mon responsable. Je peux vous rappeler dans une heure ? »

« Je sélectionne quatre candidats sur le critère de la compétence et de l'expérience. Ensuite, nous verrons si se pose à nouveau la question de l'origine et comment agir au mieux. C'est entendu ? Je vous contacte en début d'après-midi. »

”

Référence à la compétence de l'agent

En faisant référence à votre compétence, vous ramenez la situation au cadre professionnel. Vous faites convenir votre interlocuteur qu'il ne s'agit pas d'échanger sur des opinions. Vous crédibilisez votre intervention.

CADRAGE



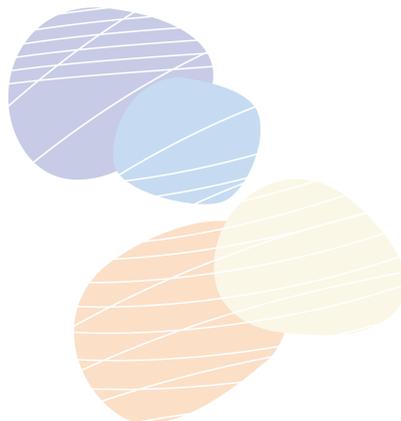
Anticipation des objections

L'anticipation des objections est un argument à double effet : vous montrez que vous prenez en compte les préoccupations de votre interlocuteur tout en gardant une avance sur lui. Il est nécessaire d'avoir identifié les objections qui reviennent souvent, en particulier sur la liberté fondamentale de choisir ses collaborateurs.

LIEN



Vos notes



CONCLUSION

Référence à la compétence de l'agent

“

« Est-ce que mon rôle n'est pas de vous proposer un intérimaire puis de vous accompagner dans le processus d'intégration ? Si vos salariés lui sont hostiles, comme vous le supposez, je serai là pour vous accompagner dans cette difficulté spécifique. Mon métier, ce sont les ressources humaines, dans toutes leurs dimensions, n'est-ce pas ? »

”



Anticipation des objections

“

« Vous allez me dire que vous parlez en connaissance de cause, et je vous l'accorde volontiers, mais vous savez, je rencontre souvent des chefs d'entreprise face aux mêmes difficultés que vous et jusqu'à présent, en travaillant le profil de poste, nous avons toujours réussi à mettre la bonne compétence en face du besoin de nos clients. »

« Bien sûr, vous allez peut-être me dire que votre rôle d'entrepreneur n'est pas de lutter contre le racisme de vos clients, mais regardez, nous sommes aussi une entreprise et vous êtes notre client, et pourtant, nous avons à cœur de privilégier la compétence quelles que soient les origines de nos intérimaires parce que nous savons que le professionnalisme finit toujours par payer et qu'il ne peut pas y avoir de professionnalisme à se mettre en dehors d'une égalité de traitement entre candidats. »

« Vous allez me dire que la loi, ce n'est pas ce qui va vous permettre de trouver de nouveaux clients. Peut-être que vous n'êtes pas sensible à cet argument mais, vous savez beaucoup de personnes ne sont pas racistes. Une sanction par la justice de vos recrutements peut faire courir un risque d'image à votre entreprise. Aujourd'hui, les médias sont attentifs à ces situations. »

”



Vos notes

“

”

Valeurs d'action

Il faut distinguer les valeurs abstraites (justice, égalité...) et les valeurs concrètes (efficacité, dynamisme, initiative...). Argumenter sur les valeurs abstraites est difficile, et souvent peu convaincant, dans la relation d'intermédiation. En revanche, il est possible de repérer la valeur d'action sous-tendue par la demande discriminatoire et la mettre en contradiction avec le stéréotype. Dans l'idéal, il s'agit d'obtenir un « oui » en réponse à votre affirmation.

CADRAGE



Généralisation

Le lien par induction vise à faire d'un cas particulier une règle générale. C'est dire qu'il fonctionne sur le même mode que la demande discriminatoire, ce en quoi il est assez efficace. L'induction procède en 3 temps : exemple + opinions (règle) + illustration qui renforce. Si vous avez développé un argument de cadrage basé sur le témoignage, vous pouvez, après avoir obtenu un signe positif de votre interlocuteur, passer directement à l'énoncé de la règle.

LIEN



Vos notes



CONCLUSION

Valeurs d'action

“

« Dans votre demande, ce que j'entends, c'est que vous êtes attentif au climat social de votre entreprise. De ce point de vue, nous sommes sur la même longueur d'onde. »

« Ce que je comprends, c'est que la pression économique est forte et qu'il vous faut des commerciaux qui assurent. Nous sommes pareils, finalement. Moi aussi, je vous propose de faire le choix de l'efficacité. »

”



Généralisation

“

« Les assurances dont je vous parlais tout à l'heure ont revu leur politique de recrutement. Il est possible de recruter avec une égalité de traitement sans renoncer à un objectif de croissance, n'est-ce pas ? Ne pensez-vous pas que ce raisonnement est valable pour votre entreprise ? »

”



Vos notes

“

”

Amplification

Le cadrage par amplification est une forme très convaincante de présentation du réel. Il consiste en la répétition, l'insistance, l'accumulation. Il permet de créer un rythme et de donner du relief à votre propos. D'une certaine manière, c'est une façon de faire entrer votre interlocuteur dans votre argumentation à venir.

CADRAGE



Syllogisme

Ce lien va du principe à ses conséquences. Le schéma est le suivant : règle + or + donc

Premier temps : énoncé de la règle. Elle ne doit pas être contestable.

Second temps : le cas particulier (celui de l'entreprise-cliente)

Troisième temps : le résultat. Celui que vous attendez.

Le résultat doit être compris dans la règle et le cas particulier.

Cet argument est particulièrement efficace pour aborder la loi.

LIEN



CONCLUSION

Amplification

“

« Je comprends votre embarras. Ce que vos salariés ne perçoivent pas, c'est qu'avec des critères comme ceux-là, ils vous contraignent à un non-sens économique, à vous priver de compétences et à une prise de risque juridique. Ils méconnaissent que toutes les études montrent qu'un collectif de travail divers, c'est une richesse pour l'entreprise. »

”



Syllogisme

“

« 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 moi – 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 leur travail, non ? Or, en recrutant des personnes sur l'origine plutôt que sur la compétence, on augmente le risque vos salariés d'avoir des collègues peu compétents.

Donc, y compris pour vos salariés, même s'ils n'en ont pas conscience, mieux vaut s'en tenir à l'efficacité. Vous n'êtes pas d'accord ? »

”



Vos notes

“

”

Définition inédite

Proposer une définition inédite vise à créer un effet de surprise. Votre interlocuteur n'a pas le temps de vous opposer une objection car il ne s'attendait pas à ce que la réalité lui soit présentée sous cet angle. Proposer une définition inédite s'improvise rarement. Mieux vaut noter celles qui paraissent fonctionner et ne pas hésiter à les utiliser à nouveau.

CADRAGE

Incompatibilité

L'argument par incompatibilité s'apparente à la dissociation. Là encore, il s'agit de montrer en quoi la demande discriminatoire est incohérente. Il est nécessaire, dans la phase de lien, de faire porter l'incompatibilité sur l'intermédiation elle-même plutôt que sur des arguments généraux.

LIEN

CONCLUSION

Définition inédite

“

« Est-ce que faire appel à nous, ce n'est pas la possibilité de tenter la diversité, en minimisant le risque ? »

« Est-ce que le racisme de vos salariés n'est pas une attitude défensive ? On peut démontrer aujourd'hui que l'ouverture d'esprit favorise la capacité d'adaptation. »

”



Incompatibilité

“

« Vous souhaitez recruter rapidement mais c'est pourtant ce que vous empêchent de faire vos salariés (vos clients) »

« Vous souhaitez des professionnels avec des critères de recrutement qui ne tiennent pas suffisamment compte de l'expérience. C'est un peu difficile, non ? »

”



Vos notes

“

”

Dissociation

La dissociation permet de briser des positions apparemment rigides en soulevant des contradictions inhérentes à la demande discriminatoire. Plusieurs modèles de dissociation sont possibles : court terme/long terme, apparence/réalité, fin/moyen. Cet argument mise sur le principe de cohérence de votre interlocuteur.

CADRAGE



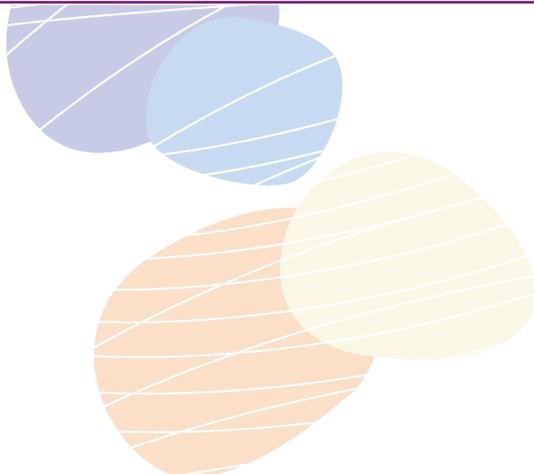
Incompatibilité

Particulièrement utile pour recadrer votre interlocuteur, la sorite est un enchaînement de raisonnements déductifs emboîtés. Elle permet d'anticiper les objections (ce qui suppose de les avoir préalablement identifiées).

LIEN



CONCLUSION



Dissociation

“

« D'un côté, vous voulez développer votre portefeuille de clients et de l'autre, vous limitez la diversité de vos équipes. A long terme, ce n'est pas possible. »

« D'un côté, vous attendez de vos salariés qu'ils s'adaptent et de l'autre, ils montrent leurs résistances aux changements. Vous serez d'accord avec moi qu'ils vous compliquent la tâche ! »

”



Incompatibilité

“

« Vous serez d'accord avec moi, la loi interdit de sélectionner un salarié sur son origine ou son sexe.

Je pense qu'en faisant appel à nous, vous voulez recruter dans un cadre juridique sécurisé.

Donc, il nous faut tenir compte de cet environnement légal et raisonner en termes de compétences, non ? »

”



Vos notes

“

”



LA LOGIQUE DES QUOTAS

Ce qu'on entend :

« J'ai déjà deux africains. Au-delà, je ne vais pas pouvoir gérer. »

« On a pris une femme la dernière fois. Maintenant, il nous faut des hommes. »

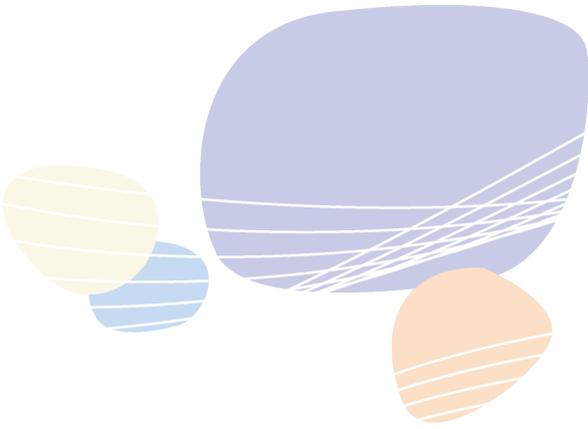
« Si on dépasse certains seuils, l'entreprise deviendra une entreprise étrangère. »

« On n'a pas géré les recrutements pendant des années. Aujourd'hui, je suis face à un vrai problème. Je dois diversifier mes recrutements. »

La recherche d'équilibre (ou mise en place de quotas) consiste à discriminer en fonction de seuils implicites ou explicites. Cette forme de discrimination dissimule souvent un racisme différentialiste. Mais le plus souvent, elle témoigne d'une situation très complexe. La diversité n'a pas été pensée. Une ethnicisation des tâches et des fonctions s'est installée progressivement. Si on peut parfois entendre la volonté de diversifier ses recrutements, il ne faut pas pour autant baisser sa vigilance. La préférence est également une forme de discrimination prohibée par la loi. Cette demande renvoie aux modes de recrutement, à la gestion prévisionnelle des compétences et aux pratiques de management.

Avant d'argumenter sur la recherche d'équilibre :

- ▶ Montrer que le problème déborde le cas d'une délégation ou d'une proposition de candidats.
- ▶ Indiquer qu'il est nécessaire de penser « processus » et éventuellement de se faire accompagner par des personnes externes à l'entreprise.
- ▶ S'en tenir à une réponse technique en lien avec la loi et le métier d'intermédiaire sans s'engager dans une discussion de « fond » sur les vertus de la diversité ou de la discrimination positive.



Référence aux relations antérieures

En faisant référence aux relations antérieures, vous personnalisez la relation. Ce climat de confiance vous sera utile pour la suite de votre argumentation. La référence aux relations antérieures ainsi qu'aux expériences réussies met votre interlocuteur dans un contexte d'habitude. Pour faire référence aux relations antérieures, il est nécessaire de bien connaître votre interlocuteur : historique des relations, personne en charge de son compte... Vous pouvez également enrichir ce cadrage en démontrant votre connaissance de l'entreprise : « j'ai lu que vous inaugureriez de nouveaux locaux », « Monsieur X travaille toujours chez vous ? », « j'ai appris que vous aviez recruté Madame X en CDI »...

CADRAGE

Analogie par comparaison

Pour manier l'analogie par comparaison, il est nécessaire de repérer les cadres de référence de son interlocuteur et de choisir une analogie « parlante » pour lui. Empruntées à la vie quotidienne ou professionnelle, les analogies doivent frapper par leur « bon sens ».

LIEN

Conclusion par choix positif

La conclusion par choix positif engage l'interlocuteur à choisir entre deux possibilités satisfaisantes. Cette forme de conclusion accélère la prise de décision. Mieux vaut placer en seconde alternative, le choix qui a votre préférence. Enfin, il est nécessaire de reprendre les termes de l'accord : délais, rappel, actions à venir... en vous engageant personnellement.

CONCLUSION

Référence aux relations antérieures

“

« Jusqu'à présent, j'ai toujours été votre interlocuteur pour vos recrutements, n'est-ce pas ? »

« Nous avons une longue collaboration derrière nous, on devrait pouvoir trouver de bonnes réponses ensemble, vous ne croyez pas ? »

”



Analogie par comparaison

“

« Est-ce que vous laisseriez reposer la totalité de votre chaîne de production sur vos sous-traitants ? Je pense que vous préférez assumer les responsabilités essentielles. En me demandant de régler un vrai problème de fond, vous me prêteriez beaucoup de pouvoir, non ? »

« Imaginons que vous vouliez changer de système informatique, je pense que vous feriez une étude de besoin approfondie plutôt que de commander un autre matériel sans prendre le temps de la réflexion. Je me trompe ? Ne pensez-vous pas que ce qui est nécessaire pour la technologie, l'est encore plus pour les ressources humaines ? »

”



Conclusion par choix positif

“

« Je vous propose de vous adresser quatre candidats sur la base de nos critères de compétences. J'ai déjà en tête plusieurs personnes. Je vous faxe les CV ou je vous rappelle en début d'après-midi pour vous parler plus précisément de leur profil ? »

”

Témoignage

Ce type d'argument permet de créer de la confiance, d'amener progressivement l'interlocuteur à adhérer en éveillant sa curiosité. Il ne faut pas hésiter à « raconter » en donnant des détails : nom de l'entreprise à laquelle on fait référence, sentiments ressentis au moment de cette situation... Cette technique a l'avantage du concret.

CADRAGE

Argument de la puissance

L'argument de la puissance est très efficace mais il ne faut pas verser dans la démagogie. Il fonctionne sur le schéma : « vous êtes capable de... (diriger votre entreprise, trouver de nouveaux marchés...), donc, vous serez capable de... (intégrer un salarié d'origine étrangère, obtenir de l'efficacité...) ».

LIEN

Conclusion par proposition directe

La conclusion par choix direct permet de mettre un terme à la communication sur une solution satisfaisante. Dans le cas où votre argumentation n'aurait pas permis de modifier la demande de votre interlocuteur, la conclusion par choix direct vous permet de différer la décision, en laissant de temps de la réflexion.

CONCLUSION

Témoignage

“

« Je traitais la semaine dernière la demande d'une entreprise de plasturgie. Pendant des années, les recrutements se sont faits plus ou moins par cooptation. Aujourd'hui, toute la difficulté pour cette entreprise est d'introduire plus de diversité dans leur recrutement en restant dans le cadre légal. Ils ont décidé de se faire accompagner par un professionnel mais en attendant de définir une politique à long terme, nous travaillons sur des critères de compétences et d'expériences. C'est pour eux une garantie de professionnalisme. »

”



Argument de la puissance

“

« Vous avez probablement réfléchi à la gestion des ressources humaines de votre entreprise. Je suis convaincu que, de manière transitoire, vous pouvez encore gérer cette situation. Je me trompe ? ».

”



Conclusion par proposition directe

“

« Je vous adresse deux candidatures dans la matinée. Puis, je vous rappelle en début d'après-midi. Cela vous convient-il ? »

”

Référence à une autorité extérieure

La référence à une autorité extérieure permet d'objectiver une situation sans que votre interlocuteur n'ait à faire trop de chemin pour se déjuger. C'est une autorisation à changer d'avis au nom du principe de réalité. L'autorité extérieure peut être une personnalité reconnue dans la profession de votre interlocuteur, un organisme officiel...

CADRAGE



Analogie par l'exemple

L'analogie par l'exemple vise à « décaler » votre interlocuteur de son contexte afin de lui permettre de s'identifier à des situations comparables. Si votre interlocuteur adhère à l'exemple, il se peut qu'il adhère à la conclusion que vous en tirez. L'exemple doit être proche du cadre de référence de votre interlocuteur : même secteur d'activité, même type de demande discriminatoire transformée en recrutement centré sur les compétences...

On peut introduire l'exemple par des mots de liaison : « c'est comme si », « n'est-ce pas comparable à »...

LIEN



CONCLUSION

Référence à une autorité extérieure

“

« La loi du 16 novembre 2001 est très précise sur ce point : la préférence d'une origine plutôt qu'une autre est tout à fait interdite. On ne peut pas ignorer la loi même dans des situations complexes ou avec de bonnes intentions. »

« Vous savez, le choix qui a été fait par l'Europe est de privilégier l'égalité de traitement plutôt que les quotas. Toute la législation qui s'impose à nous va dans ce sens. »

”



Analogie par l'exemple

“

« L'entreprise dont je vous parlais tout à l'heure a signé la charte de la diversité. Elle s'est fixée des objectifs sur trois ans. Dans le cadre des recrutements qu'elle nous confie, nous travaillons finement le profil de poste. A mon avis, c'est toujours la première étape, non ? »

”



Vos notes

“

”

Référence à la compétence de l'agent

En faisant référence à votre compétence, vous ramenez la situation au cadre professionnel. Vous faites convenir votre interlocuteur qu'il ne s'agit pas d'échanger sur des opinions. Vous crédibilisez votre intervention.

CADRAGE



Anticipation des objections

L'anticipation des objections est un argument à double effet : vous montrez que vous prenez en compte les préoccupations de votre interlocuteur tout en gardant une avance sur lui. Il est nécessaire d'avoir identifié les objections qui reviennent souvent, en particulier sur la liberté fondamentale de choisir ses collaborateurs.

LIEN



CONCLUSION



Référence à la compétence de l'agent

“

« Vous serez d'accord avec moi. Mon métier, c'est travailler un profil de poste à partir de vos besoins de compétences. Vous partagez ce point de vue ? »

”



Anticipation des objections

“

« Vous allez me dire que vous connaissez votre entreprise et ses besoins mais, j'ai une longue expérience de vos contraintes. Je peux vous dire d'expérience que privilégier une origine plutôt qu'une autre, c'est risquer de rendre les choses encore plus complexes faute de les avoir suffisamment mûries. »

”



Vos notes

“

”

Valeurs d'action

Il faut distinguer les valeurs abstraites (justice, égalité...) et les valeurs concrètes (efficacité, dynamisme, initiative...). Argumenter sur les valeurs abstraites est difficile, et souvent peu convaincant, dans la relation d'intermédiation. En revanche, il est possible de repérer la valeur d'action sous-tendue par la demande discriminatoire et la mettre en contradiction avec le stéréotype. Dans l'idéal, il s'agit d'obtenir un « oui » en réponse à votre affirmation.

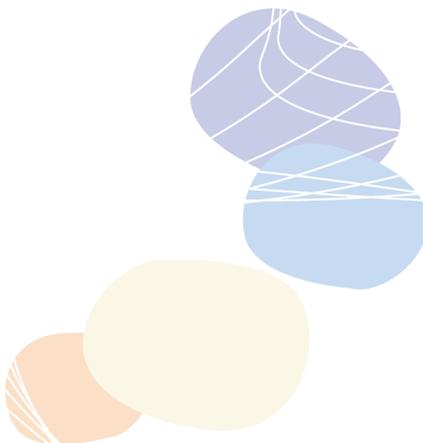
CADRAGE



Généralisation

Le lien par induction vise à faire d'un cas particulier une règle générale. C'est-à-dire qu'il fonctionne sur le même mode que la demande discriminatoire, ce en quoi il est assez efficace. L'induction procède en 3 temps : exemple + opinions (règle) + illustration qui renforce. Si vous avez développé un argument de cadrage basé sur le témoignage, vous pouvez, après avoir obtenu un signe positif de votre interlocuteur, passer directement à l'énoncé de la règle.

LIEN



CONCLUSION

Valeurs d'action

“

« 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 sur des critères subjectifs. »

”



Généralisation

“

« D'une manière générale, les entreprises qui font face aux mêmes préoccupations que vous passent par un diagnostic fin de la diversité dans leurs collectifs de travail. Ce temps d'analyse permet de poser les choses et d'orienter, dans la durée, la politique de gestion des ressources humaines. Est-ce que vous ne pensez pas que ce qui est valable pour ces entreprises l'est aussi pour vous ? »

”



Vos notes

“

”

Amplification

Le cadrage par amplification est une forme très convaincante de présentation du réel. Il consiste en la répétition, l'insistance, l'accumulation. Il permet de créer un rythme et de donner du relief à votre propos. D'une certaine manière, c'est une façon de faire entrer votre interlocuteur dans votre argumentation à venir.

CADRAGE



Syllogisme

Ce lien va du principe à ses conséquences. Le schéma est le suivant : règle + or + donc

Premier temps : énoncé de la règle. Elle ne doit pas être contestable.

Second temps : le cas particulier (celui de l'entreprise-cliente)

Troisième temps : le résultat. Celui que vous attendez.

Le résultat doit être compris dans la règle et le cas particulier.

Cet argument est particulièrement efficace pour aborder la loi.

LIEN



CONCLUSION

Amplification

“

« En privilégiant une origine plutôt qu'une autre, cela complique sensiblement vos recrutements. Vous introduisez de l'irrationnel dans un processus qui doit être maîtrisé sur des critères objectifs. Vous allongez les délais de traitement de votre demande. Enfin, vous prenez le risque d'avoir quelqu'un de moins compétent. »

”



Syllogisme

“

« Un collectif de travail diversifié, c'est l'aboutissement d'un processus complexe et juridiquement sécurisé.

Or, dans votre demande, je ne retrouve 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 ? »

”



Vos notes

“

”

Définition inédite

Proposer une définition inédite vise à créer un effet de surprise. Votre interlocuteur n'a pas le temps de vous opposer une objection car il ne s'attendait pas à ce que la réalité lui soit présentée sous cet angle. Proposer une définition inédite s'improvise rarement. Mieux vaut noter celles qui paraissent fonctionner et ne pas hésiter à les utiliser à nouveau.

CADRAGE



Incompatibilité

L'argument par incompatibilité s'apparente à la dissociation. Là encore, il s'agit de montrer en quoi la demande discriminatoire est incohérente. Il est nécessaire, dans la phase de lien, de faire porter l'incompatibilité sur l'intermédiation elle-même plutôt que sur des arguments généraux.

LIEN



CONCLUSION

Définition inédite

“

« Est-ce que la diversité des personnes ne passe pas d'abord par une diversité d'expériences, de compétences ou de parcours professionnels ? »

”



Incompatibilité

“

« Notre point fort, c'est la rapidité du traitement de votre demande. Je ne suis pas sûr que nous puissions dans le court terme répondre à un problème qui dépasse le cadre de ce recrutement. Je pense que vous partagez mon point de vue, n'est-ce pas ? »

« Vous défendez un principe de diversité et vous me demandez de vous faire une proposition homogène en terme d'origine. C'est difficile à réaliser, vous ne trouvez pas ? »

”



Vos notes

“

”



Référence
aux relations
antérieures



Elizabeth ne s'attendait pas à commencer la journée par une situation aussi épineuse. A peine venait-elle d'allumer son ordinateur que le téléphone sonna. Premier client de la journée.

- « Intérim Action, Elizabeth Clément, bonjour.
- Monsieur Parly, Société JEKO. J'ai besoin de deux agents de conditionnement pour lundi prochain.
- Je crois que nous avons déjà travaillé ensemble, n'est-ce pas ?
- Nous avons fait appel à vous l'an dernier à la même période.
- Un instant, s'il vous plait, je cherche votre dossier. »

Tout en interrogeant sa base informatique, Elizabeth avala à toute vitesse son café du matin.

- « Voilà, fit Elizabeth, j'y suisdeux agents de conditionnement. Quelle sera la durée de la mission ?
- Deux semaines au moins. Cette fois, autant vous le dire tout de suite, je serai plus exigeant que l'an dernier. Je rentre une grosse commande.
- Je vois sur votre compte que nous avons délégué deux intérimaires qui travaillent très régulièrement pour nous. L'un d'eux a même été engagé en CDI par un de nos clients.
- Tant mieux pour lui, mais pour moi, ça ne faisait pas l'affaire. Je préférerais un français.
- Monsieur Mardaoui est français, répondit Elizabeth un peu déçue.
- Vous jouez sur les mots, fit Monsieur Parly, vous voyez parfaitement ce que je veux dire. »

Au même moment, Nadine Imbert, la responsable d'agence passa la tête dans le bureau d'Elizabeth. Celle-ci le fit attendre un moment : « Ne quittez pas, Monsieur. J'ai un appel sur une autre ligne. »

- « C'est la société Jeko, fit Elizabeth. Tu te souviens l'an dernier, il avait fait un scandale avec Monsieur Mardaoui. Je crois que c'est reparti.
- Essaie de discuter avec lui, prends l'offre. On verra après ce qu'on fait »

Elizabeth reprit le téléphone :

- « Excusez-moi, Monsieur Parly. Je récapitule votre besoin : deux agents de conditionnement pour lundi... une mission de quinze jours... en horaires décalés, c'est ça ?

- Oui, mais on est bien d'accord, pas d'étrangers. Faut que ça débite... sinon je ne m'en sors pas.
 - Je comprends que vous cherchez quelqu'un de rapide. Je pense que nous pourrions vous proposer des candidats qui répondent à ce critère.
 - Rapide et français. Le rythme est trop soutenu pour des étrangers. Et puis, ça pose des problèmes sans fin dans l'équipe.
- Dissociation** ▶
- J'entends deux choses différentes dans vos propos : un problème de résistance physique et un problème d'intégration dans l'équipe. Ce n'est pas exactement la même chose.
- Interrogation sur les causes de discrimination** ▶
- Mes ouvriers ne s'entendent pas avec ces gens-là. Y a qu'une salle de pause, je n'ai pas le temps de m'occuper de ça.
 - Vous avez vécu des expériences négatives, interrogea Elizabeth, est-ce que vous pouvez m'en dire plus ?
 - L'an dernier, pendant le ramadan, la salle de pause s'est transformée en salle de prières avec le tapis tourné vers la Mecque. C'était ingérable.
 - Votre problème se situe donc hors du travail, pendant les temps de pause ou de déjeuner. Je me trompe ?
 - Non, mais la mauvaise ambiance a aussi des conséquences sur le travail. On est une petite entreprise familiale.
- Valeur d'action** ▶
- Vous avez raison, il est préférable de travailler dans une bonne ambiance. Alors, une personne d'origine étrangère qui ne pratiquerait pas de religion pourrait s'intégrer dans votre équipe, n'est-ce pas ?
 - Au pire, on peut prendre un asiatique ou même une femme, mais pas d'africains, ni d'arabes. Ils sont trop différents »

Elizabeth commençait à balancer entre l'envie de couper court et la nécessité de garder son calme. Elle se demandait pourquoi ce type de demande la surprenait toujours alors même qu'elles étaient fréquentes. Elle se décida d'aborder le problème de front.

- Définition inédite** ▶
- « Ecoutez Monsieur Parly, votre demande me pose problème. Je ne peux pas prendre en compte vos critères d'origine. Nous, notre métier, c'est la recherche de la compétence et la compétence n'a pas de race.
 - Vous faites comme vous voulez, menaçait Monsieur Parly, mais moi aussi je fais comme je veux. Vous n'êtes pas la seule agence d'intérim. Rien que dans votre rue, j'en compte au moins cinq.
- Référence à une autorité extérieure** ▶
- C'est exact, nous avons de nombreux concurrents, mais la loi est la même pour tous. Il est illégal de procéder à des recrutements discriminatoires. Notre

Incompatibilité



rôle, c'est de vous accompagner dans la gestion de vos ressources humaines. Si ne je vous informe pas du fait que discriminer à l'embauche est interdit, je manque à mes obligations envers vous. De plus, vous souhaitez une délégation rapide et vos critères ne me permettent pas de vous répondre rapidement.

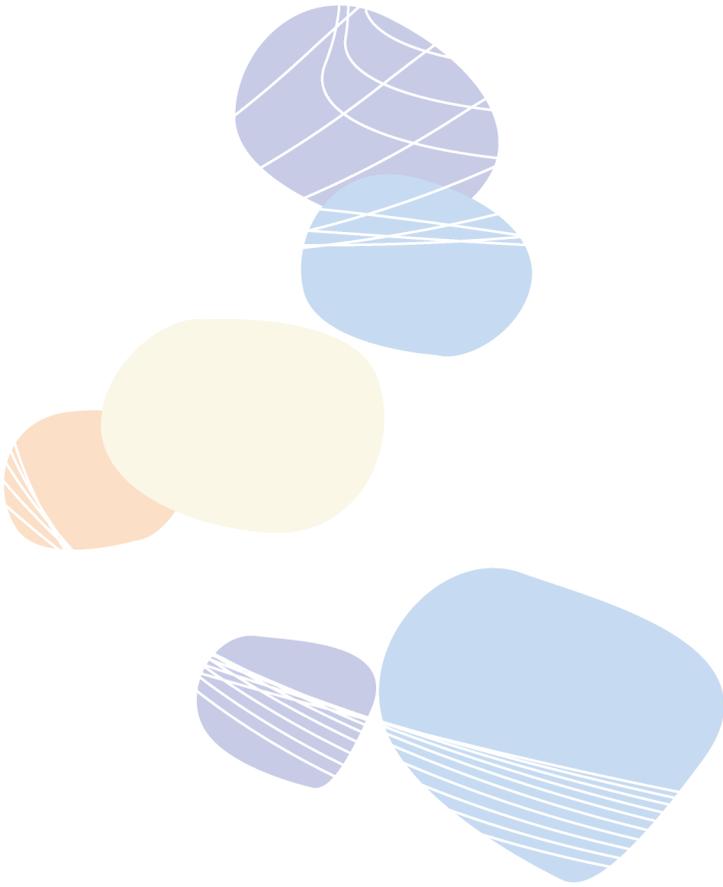
Conclusion
par
proposition
directe



- Je sais que vous faites votre boulot, soupira Monsieur Parly, et puis, je n'ai pas trop le temps de discuter. Envoyez-moi des CV et on verra après.
- C'est entendu, fit Elizabeth, je m'engage personnellement à vous adresser des candidatures dans la matinée. Bonne journée. »

En raccrochant, Elizabeth sentit que rien n'était gagné. Elle reprit une autre tasse de café, la seconde d'une longue série qui la mènerait jusqu'à la fin de la journée.





Ont participé aux travaux de ce guide :

- Les partenaires Latitude : Adecco / Adia / IMS Entreprendre pour la Cité
- IRFA Conseil pour la rédaction des guides et les recherches méthodologiques
- Capitalisation et conception de la collection des guides : Willidong (maquettage et graphisme)

Des outils pour agir

Comment transformer une demande discriminatoire en demande centrée sur les compétences ? Quel intermédiaire de l'emploi n'a pas jamais été confronté à cette question ? Aujourd'hui, la discrimination n'est plus seulement une thématique sociale, elle est au cœur des métiers de la gestion des ressources humaines.

Le guide « Des arguments pour résister efficacement à une demande discriminatoire » propose des méthodes d'argumentaires dynamiques pour les professionnels de l'intermédiation de l'emploi. Trois types de situations sont traités : demande discriminatoire directe, anticipation de la réaction négative du client ou des salariés, seuils d'équilibre et quotas au sein de l'entreprise. Pour chacune de ces situations, on trouvera des indications méthodologiques, des arguments novateurs ou surprenants, des exemples actualisés.

A la fois outil d'information, d'autoformation et de formation, ce guide apporte des réponses concrètes, évolutives et adaptables à chaque contexte professionnel.

Dans la même collection :

- **Dirigeants d'entreprise** ■ **Responsables RH**
- **Le projet Latitude : 1. Les étapes d'un engagement**
- **Le projet Latitude : 2. Fiches actions et méthodes**



Site Latitude : www.latitudequal-discrimination.eu



Le contenu de cette publication n'engage que le promoteur du projet, la Commission Européenne n'étant pas responsable de cette publication