

I.S.C.R.A. - méditerranée

14, rue de la république 34 000 MONTPELLIER Tel/Fax 04 99 06 07 31

PROJET EUROPEEN ESPERE
FORMATION-ACTION ET ACCOMPAGNEMENT DU SPE
SUR LA DISCRIMINATION DANS LE SITE DE
SALON – DE – PROVENCE

Rapport final

Octobre 2004

Fabrice DHUME

Henri MADEUF



equal



cnml
Conseil
national
des mission
locales



COMMISSION EUROPÉENNE

SOMMAIRE

Introduction	3
1. Le dispositif mis en oeuvre sur Salon-de-Provence	5
1.1. Le site de Salon-de-Provence	5
1.2. Les principes qui ont guidé l'intervention	7
1.3. La posture des formateurs	10
1.4. Le temps de mise en place du dispositif et l'évolution des conditions locales	12
1.5. Le processus d'organisation et de mobilisation	14
1.6. Les choix d'organisation en termes d'animation et de pilotage	16
1.7. Les choix d'organisation et le déroulement du volet formation-action	20
2. Retour sur la problématique de la discrimination	26
2.1. Les intermédiaires et la question de la discrimination	26
2.2. Les intermédiaires à l'emploi dans des logiques contradictoires	32
2.3. Pression, isolement et individualisation du travail	35
2.4. Silence et défaut de régulation au sein des organisations	39
2.5. La dynamique de formation-action des groupes	40
2.6. Prises de conscience et analyse des pratiques	45
3. Résultats, productions et éléments d'évaluation	52
3.1. Éléments d'évaluation d'ESPERE sur Salon	52
3.2. Une mobilisation limitée mais une intense implication	54
3.3. De quelques résultats : distanciation, prise de conscience, professionnalisation	56
3.4. Les logiques qui sous-tendent les propositions	61
3.5. Les propositions élaborées par les groupes sur Salon	64
3.6. Les limites du travail	79
4. Quelques réflexions et enseignements de cette expérience	84
4.1. L'enjeu central du travail sur le déni	84
4.2. La question (inter)institutionnelle	86
4.3. Le statut des outils dans ce travail	88
4.4. Recentrer le travail vers la fonction des cadres	90

INTRODUCTION

Les institutions du Service Public de l'Emploi au niveau national ont engagé, dans le cadre européen d'EQUAL, un programme de formation des professionnels sur les discriminations raciales et sexuelles. Cet Engagement des Services Publics de l'Emploi pour Restaurer l'Égalité (ESPERE) comporte trois dimensions :

- La professionnalisation d'agents et de manager locaux du SPE sur six sites « pilotes » ;
- La sensibilisation de différents niveaux des « lignes managériales » ;
- La formation d'un réseau de formateurs sur la discrimination.

Les objectifs d'ESPERE

Les objectifs d'action de ce programme sont les suivants :

- Mobiliser autant que possible tous les niveaux hiérarchiques des différentes institutions concernées, afin de favoriser une traduction concrète et durable des changements, à la fois dans les pratiques professionnelles et les organisations ;
- Travailler, au sein de la logique du SPE, sur le développement d'une culture commune et de pratiques convergentes intégrant le caractère nécessairement inter-institutionnel des enjeux de lutte contre les discriminations ;
- Conduire une démarche expérimentale, au sein de laquelle sont collectivement construites les orientations de l'action, sa réalisation, son évaluation, dans une logique de co-responsabilité des acteurs à l'égard de la production ;
- Dans une logique de formation-action, intégrer la connaissance du phénomène et ses enjeux pratiques pour les acteurs et les services, afin de produire des propositions opérationnelles adaptées aux enjeux et contraintes locaux ;
- Aborder la question de la discrimination en général, et les discriminations dites raciales et sexistes en particulier.

Le contenu du rapport

Le présent rapport concerne le site de Salon-de-Provence. Il établit un retour sur l'ensemble du travail qui a été mené de janvier à septembre 2004, à la fois au niveau de

l'accompagnement du pilotage local, et au niveau de la formation-action elle-même. Ce rapport s'attache en particulier à restituer la démarche entreprise, à en analyser les enjeux et les contraintes, à en souligner les effets observés. Il met ainsi en perspective d'une part les enseignements et analyses élaborées du point de la problématique de la discrimination, et d'autre part une analyse des dimensions méthodologique et pédagogique de ce dispositif.

Il se compose de quatre parties :

- La première est relativement descriptive. Elle rend compte du dispositif imaginé, organisé et mis en œuvre, ainsi que le fonctionnement d'ESPERE sur Salon-de-Provence. Sont ainsi présentés le contexte local, la mise en place du dispositif et les choix afférents, son fonctionnement et ses dysfonctionnements éventuels, ainsi que les logiques et principes qui ont présidé et guidé les choix faits en matière d'animation du dispositif et de formation-action.
- La deuxième partie porte sur la problématique de la discrimination. A partir des *TRACES*, soit les outils de restitution et de capitalisation du travail des groupes en formation-action, est analysé le fonctionnement de la discrimination et le rapport des professionnels du SPE à cette question. Il s'agit donc d'une entrée « thématique » qui rend compte de l'analyse développée par les groupes, et qui éclaire les enjeux problématiques pour le Service Public de l'Emploi.
- La troisième partie s'attache à restituer d'une part les éléments de production d'ESPERE sur Salon-de-Provence (synthèse des propositions dans une logique programmatique, fiches-actions et fiches-outils pour les propositions spécifiquement élaborées), et d'autre part des éléments d'évaluation apparus tout au long du processus (notamment tirés des *TRACES* et des Compte-rendus de Comités de pilotage) mais aussi recueillis de façon spécifique à l'issue de la formation-action (retours des questionnaires d'évaluation adressés aux participants).
- Enfin, la quatrième partie vise à dresser l'état des enseignements et réflexions que les intervenants tirent, sur le plan méthodologique et problématique, de cette démarche expérimentale de formation-action du SPE sur la discrimination sur Salon-de-Provence. Cette partie comprend également un certain nombre de propositions et/ou préconisations dans la perspective de favoriser une réappropriation de ce travail.

1. LE DISPOSITIF MIS EN OEUVRE SUR SALON-DE-PROVENCE

1.1. Le site de Salon-de-Provence

Avant toute chose, il nous faut revenir sur les caractéristiques du site de Salon-de-Provence ; caractéristiques qui ont influencé sensiblement l'organisation et le déroulement du programme ESPERE dans les Bouches-du-Rhône.

Un site singulier, au regard du dispositif ESPERE

Le « site » de Salon-de-Provence se distingue en particulier par :

- Sa taille du point de vue du dispositif, soit le plus petit des différents sites expérimentaux (un groupe agents/un groupe managers), avec le caractère de « microcosme » qui en découle parfois (forte interconnaissance, etc.) ;
- Son caractère excentré au regard des agglomérations urbaines (Marseille...) et des pôles administratifs, avec le sentiment - largement partagé au niveau des acteurs salonais - d'un isolement et d'une déconsidération du territoire¹ ;
- L'animation locale d'ESPERE par la Mission locale du Pays salonais, ce qui décentre dans les faits le dispositif par rapport au SPE et influence les stratégies d'implication des autres services engagés dans ESPERE² ;
- Sa situation semi rurale, qui se traduit à la fois dans l'organisation locale (par exemple, démultiplication d'antennes des dispositifs d'insertion...) et dans le type d'activité économique présente sur le territoire (logistique, agriculture...) ;
- La présence dans la région d'une importante économie liée à l'agriculture, fortement utilisatrice de contrats OMI, avec le système d'exploitation de la main-d'œuvre étrangère qui en découle, et qui constitue une caractéristique forte du phénomène de racisme/discrimination sur le territoire concerné.³ Cela conduira les groupes à souligner une « discrimination à l'envers », avec une préférence pour la main d'œuvre étrangère du fait du droit dérogatoire des contrats OMI ;

¹ Cette thématique est récurrente dans les discours, et cela, depuis le début du dispositif jusqu'à sa fin, et dans les espaces institutionnels comme dans les groupes en formation (cf. rapport de capitalisation n°1 et 2, comptes-rendus des Comités de pilotage du 5 février, du 15 avril et encore du 29 juin 2004, TRACES n°1, 2, 4, 12,...).

² Cette dimension a été fortement discutée, notamment au sein du groupe Manager (TRACES n°1

³ Voir le rapport de capitalisation n°1 qui rend compte des entretiens de cadrage, mais aussi les TRACES n°2, et surtout 5 et 7, lors du travail avec les Inspecteurs du travail.

Cette particularité permet de révéler de façon plus directe l'imbrication forte des logiques discriminatoires avec les logiques du marché.⁴

Ces caractéristiques du site font de l'expérience salonaise une expérience singulière sur bien des plans : dynamique locale fortement visible (réseaux structurés, interconnaissance des acteurs,...), implication très différente selon les institutions concernées, etc.

Multiplicité d'inscriptions territoriales et de niveaux d'intérêts

Le caractère excentré du site au regard des logiques administratives pose de façon plus directe et cruciale les enjeux d'articulation entre les niveaux territoriaux : le local (le territoire Salonnais et les répercussions micro de la formation-action au sein des équipes et des services et sur le territoire communal de Salon-de-Provence⁵), le département (soit le niveau du pilotage « politique » par la DDTEFP, mais aussi l'un des niveaux de la rencontre possible avec d'autres expériences sur la discrimination [Mission locale de La Ciotat, EQUAL Solimar, etc.]), le niveau régional (représentation du FASILD, de l'ARDML...). La pluralité de ces niveaux d'intérêt pour le dispositif se ressent dans la composition du Comité de pilotage mais aussi, comme on le verra, des groupes de formation. Cette question a d'ailleurs été soulevée au sein du groupe Managers et au sein du Comité de pilotage :

« Le projet fait exister deux logiques, qui peuvent être vécues de façon contradictoires, mais qui peuvent aussi probablement se travailler ensemble (avec leurs contradictions). Il y a tout à la fois une logique descendante, une logique de commande institutionnelle, et une logique ascendante, celle du projet construit au niveau local. Cela se retrouve, dans deux logiques de « diffusion » du travail qui se « disputent » la logique du projet : une logique du « débordement » qui part du local pour toucher d'autres territoires, d'autres niveaux, d'autres secteurs ; une logique d'organisation de relais, dans une logique plus descendante, qui se calque sur les découpages institutionnels. (...) Le niveau pertinent d'opérationnalisation fait débat, entre les tenants d'une traduction locale et ceux qui souhaitent surtout un relais départemental.

- En particulier avec le contexte évoqué précédemment, le local apparaît comme le niveau premier d'une possible traduction opérationnelle de la formation-action : « Là où il y a la capacité à faire, c'est bien dans le territoire. » « Mon espoir, c'est de produire des choses utiles sur le territoire, quelque chose qui profite à la fois à nos usagers et au service. »

- Certains insistent sur l'enjeu d'une participation départementale, et soulignent la particularité du territoire, de par sa taille et sa situation institutionnellement en marge, interrogeant parfois la pertinence du choix du site de Salon-de-Provence. « On se situe sur un territoire microcosmique. » « Il faut que le SPED se penche sur la mise en pratique de la lutte contre les discriminations. Si cette dimension là n'est pas portée dans ESPERE, on va se faire plaisir, c'est tout. » »⁶

« Il y a des limites [intrinsic] au schéma proposé dans des programmes du type d'ESPERE : c'est la difficulté à définir des objectifs locaux qui cadrent avec le cadre national. »⁷

⁴ Voir sur ce plan Danièle LOCHAK, « Loi du marché et discrimination », in Daniel BORRILLO (dir.), *Lutter contre les discriminations*, La Découverte, 2003.

⁵ L'implication de la Ville de Salon-de-Provence dans le dispositif, au titre du Contrat de ville, a placé la question des répercussions locales au cœur des préoccupations de la formation-action.

⁶ TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mars 2004.

⁷ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 15 avril 2004.

Cette pluralité d'intérêts institutionnels et de niveaux d'enjeux accentue les questions liées à l'interinstitutionnalité ; cela exige, du point de vue de l'organisation, une multiplicité du « portage » si l'on veut favoriser la démultiplication des effets de cette expérience, tel que cela a été voulu dans ESPERE (impacts à terme dans d'autres territoires, d'autres services, d'autres niveaux hiérarchiques, mais aussi sur le plan institutionnel et interinstitutionnel, etc.)

Cette inscription avant tout « micro » du dispositif de formation-action⁸ exacerbe également les enjeux liés à des organisations territoriales distinctes, selon les administrations concernées (Mission locale à cheval sur des intercommunalités, DDANPE à Aix-en-Provence, centre AFPA à Istres...). L'évolution récente du découpage territorial de la zone d'emploi incluant Salon-de-Provence, mais aussi les réorganisations territoriales des administrations concernées (ANPE et DDTEFP, notamment) ont influencé les conditions d'organisation d'ESPERE en fragilisant visiblement l'équilibre relationnel élaboré sur le territoire salonais. A l'arrivée d'ISCRA Méditerranée, la question du redécoupage territorial et de ses conséquences sur la dynamique locale ainsi que sur les conditions de déroulement du projet sont au cœur de bien des préoccupations.⁹ Le temps du projet ESPERE n'aura pas permis d'évolution significative dans ce domaine (par exemple, l'équipe territoriale, chargée par le comité de pilotage du 29 juin 2004 de contribuer à l'organisation du plan d'action, ne s'est pas réunie entre cette date celle du 27 septembre [comité de pilotage final, chargé de valider les propositions], rendant partiellement caduque l'orientation du Comité de pilotage).¹⁰

1.2. Les principes qui ont guidé l'intervention

Les principes ayant guidé les choix d'organisation et de fonctionnement du dispositif local d'une part, et les choix pédagogiques de la formation-action d'autre part, ressortissent non seulement des logiques d'ESPERE mais aussi d'une analyse sociologique de *ce qu'est* et de *comment fonctionne* la discrimination. Pour le dire autrement, les logiques d'intervention d'ISCRA Méditerranée ont consisté en grande partie à « **prendre au mot** » et **tenter de traduire en actes les principes et les logiques des problématiques au cœur du projet ESPERE.**

⁸ Contrairement aux expériences dans l'Isère, la Seine Saint-Denis,...

⁹ Voir le rapport de capitalisation n°1, et les TRACES n°1, 4...

¹⁰ Voir le Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004, dont les échanges sont extrêmement significatifs de cette situation.

Principes liés à la logique d'ESPERE

De ce point de vue, quatre grands principes ont été intégrés dans le travail d'intervention d'ISCRA Méditerranée.

- **Une logique de formation-action.** Autrement dit, une approche formative qui ne relève ni de l'apport de contenu, ni de la « technique de résolution de problèmes », mais qui met les professionnels dans la situation de recherche collective sur la discrimination, avec une finalité d'action. Il s'agit de produire de façon indissociable une *problématisation de la question* (donc une expertise par les professionnels eux-mêmes à partir d'une mise à distance critique de la situation dans laquelle ils sont impliqués) et *des logiques/des formes d'action adaptées* à cette analyse. Cette logique implique que les professionnels redéfinissent et circonscrivent eux-mêmes la problématique, en reliant nécessairement la pratique professionnelle à des enjeux organisationnels/institutionnels.¹¹
- **Une démarche expérimentale.** C'est-à-dire une production en mouvement (l'on fait en marchant) qui privilégie une approche empirique et itérative. Les groupes de professionnels se mettent collectivement en recherche. Cela suppose de poser comme principe de travail avec les professionnels le « droit à l'erreur », la possibilité que « cela ne marche pas », non pas pour lever l'objectif de production (élaborer des propositions, des outils...) mais pour suspendre, dans cet « espace-laboratoire », le cadre de contrainte qui freine la créativité.
- **Un objectif de changement, qui suppose tout à la fois une professionnalisation des acteurs participant à la formation-action, un élargissement du processus de mobilisation** (diffusion au-delà des groupes, et au-delà du territoire) **et une inscription si possible pérenne des résultats**, par intégration des logiques au sein des organisations. Cette dimension existe à la fois via le travail de capitalisation (troisième axe du cahier des charges), mais également comme principe qui sous-tend l'approche formative elle-même (faire en sorte que les professionnels « portent » la problématique et développent des stratégies de diffusion au sein des organisations).
- **Une perspective d'évaluation, qui suppose un principe de transparence et une logique d'enregistrement fidèle de « traces »**, afin de restituer un travail qui s'est élaboré pour beaucoup dans l'intimité et la confidentialité des groupes en formation. Dans cette logique, par exemple, l'outil *TRACES* expose (avec les risques dus à l'exposition transparente d'informations sensibles, mouvantes, non finalisées, difficiles à communiquer, etc.) le processus de travail

¹¹ Un professionnel notait à ce propos : « *Quand on gratte sur un thème dans le cadre professionnel, il est normal qu'on touche à l'organisation ; ça bouscule.* » (TRACES n°6, 4^{ème} journée Conseillers du 14 avril 2004.)

des groupes. Le pari qui sous-tend cette démarche est que le travail de capitalisation et d'évaluation, non seulement *peut* reposer sur un matériau sensible (dans tous les sens du terme) – donc, dont les significations ne sont pas réduites a priori -, mais aussi *gagne* à restituer avec justesse la compréhension des difficultés humaines, professionnelles, institutionnelles du processus, dans la mesure où c'est le travail sur cette dimension qui est au cœur d'un processus de changement.

Principes liés à la logique interne de la discrimination

L'expérience des intervenants sur la question de la discrimination en général et son inscription dans les processus d'accès à l'emploi/dans les enjeux professionnels du SPE en particulier¹², a conduit à mettre l'accent sur quatre dimensions majeures du phénomène.

- **Un phénomène systémique¹³ et co-produit¹⁴.** La discrimination ne met pas simplement aux prises des « discriminateurs » avec des « discriminés », tout au plus sous le regard impuissant des services publics de l'emploi. Elle existe dans un faisceau enchevêtré de représentations racisantes ou sexisantes (etc.) partagées, de responsabilités non assumées, d'actes professionnels permissifs à l'égard de la Loi, de situations professionnelles et institutionnelles produisant elles-mêmes de la souffrance qui participe de la banalisation de la discrimination, etc. De ce point de vue, la formation-action devait produire, non seulement une prise de conscience de ce caractère systémique (de la participation du SPE au processus, notamment) mais aussi un « outillage » des professionnels pour décrypter la réalité complexe dans laquelle ils sont inscrits (logique de professionnalisation par « intégration » du point de vue systémique).
- **Un phénomène invisibilisé.** Il existe une différence *incommensurable* entre les cas visibles de discrimination et l'ampleur effective du phénomène. Cette invisibilité de la discrimination existe non seulement en raison d'une tactique de masquage de la part de ceux qui la pratiquent consciemment (face à la menace liée à l'interdit légal), mais aussi et surtout en raison d'une intégration banalisée des logiques qui sous-tendent la discrimination et d'absence de régulation des problèmes (silence, etc.). La formation-action devait donc être un espace pour travailler concrètement d'une part les processus d'invisibilisation et les logiques qui les sous-tendent, et d'autre part les réponses/outils/actions pouvant permettre de donner au phénomène la visibilité qui rend possible le fait d'agir

¹² Voir les travaux réalisés par IS CRA Méditerranée, consultables sur le site www.iscra.org.

¹³ Voir par exemple Fabrice DHUME, Olivier NOËL, « Discrimination raciale dans l'accès à l'emploi, un obstacle majeur à l'intégration et une place mineure dans le débat public », in *Journal du droit des jeunes* n°182, février 1999.

¹⁴ Olivier NOËL, « Intermédiaires sociaux et entreprises : des coproducteurs de discrimination ? », *Hommes et Migrations*, n°1219, mai-juin 1999.

dessus. D'où, l'importance prise par les outils de communication des analyses (TRACES, séance de restitution publique) et par les outils/procédures élaborées afin de rendre visible la discrimination et ses conséquences (voir 3^{ème} partie sur la présentation des propositions des groupes).

- **Un caractère de processus.** Les cas de discrimination immédiatement perceptibles ressemblent à la « partie émergée de l'iceberg » d'un processus complexe et diffus qui s'inscrit au cœur du fonctionnement de la société, de ses institutions, de ses entreprises, etc. L'on ne peut donc pas séparer totalement la question de la responsabilité de « l'auteur » d'un acte discriminatoire des logiques diffuses dans lesquelles ils s'élaborent et se justifient ; il y a un lien de l'ordre du processus entre l'acte qualifiable juridiquement (discrimination) et la multiplicité des situations d'inégalité. D'où l'enjeu, dans la formation-action, de la « construction » des situations et des réponses professionnelles au phénomène, ainsi que l'implication « en chaîne » de différents acteurs - dont le SPE.
- **Un phénomène qui se nourrit de l'absence de régulations.** Le caractère systémique de la discrimination existe d'autant plus que s'incorporent dans ce processus de multiples enjeux professionnels et institutionnels. Cela s'explique souvent par le défaut de régulations au sein des organisations et des groupes professionnels (tel conflit qui n'est pas travaillé et se transforme en violence sourde, telle peur qui ne peut être exprimée et qui se rejoue dans les actes professionnels quotidiens, des logiques de « management » contradictoires qui ne sont pas collectivement arbitrées, etc.). D'où l'enjeu, dans la formation-action, de travailler avec la parole, en permettant que s'expriment et se travaillent les conflits. En effet, ce travail de la parole répond tout à la fois :
 - à la logique du silence qui caractérise le tabou de la discrimination,
 - au besoin de régulation que connaît tout groupe et toute organisation,
 - au caractère nécessaire de la confrontation des idées/des analyses pour que s'élabore un processus de coopération productive.

La centralité du conflit dans la démarche renvoie à l'idée selon laquelle le consensus doit s'élaborer sur la base d'une confrontation des interprétations, et non sur la base d'une absence de parole contradictoire.¹⁵

1.3. La posture des formateurs

La formation-action a été systématiquement co-animée par les deux formateurs. Cette situation, quoique plus difficile à mettre en œuvre (cela nécessite une importante

¹⁵ Sur l'importance des logiques conflictuelles dans les processus de coopération, voir notamment Fabrice DHUME, *Du travail social au travail ensemble, le partenariat dans le champ des politiques sociales*, éd. ASH, 2001.

régulation en amont, pendant et en aval) présente l'intérêt d'une part de croiser les regards et les approches, et d'autre part d'offrir une plus grande réactivité dans un processus de formation en redéfinition constante (adaptation à la dynamique spécifique de chaque groupe).

Dans une logique de formation-action, qui donne au groupe une place centrale dans la définition et la conduite de son travail, le rôle que les formateurs se sont assignés est autant que possible de ne pas orienter (pas de prescription ni même de *guidance*¹⁶). **Le pari qui sous-tend cette approche est qu'un groupe en situation de discussion professionnelle est capable de développer une intelligence collective qui lui permet tout à la fois d'exercer une compétence d'expertise (problématiser et analyser sa situation) et de proposer des solutions contextualisées, concrètes, opérationnelles et adaptées à sa situation (bien plus que ne peut le faire un regard « extérieur »).**

La mise en place de cette situation formative suppose que « le groupe » assume son travail et se donne les moyens de le réaliser. C'est-à-dire qu'il s'accorde sur la finalité et sur des objectifs, qu'il élabore des **règles** (protection des personnes, modes de fonctionnement¹⁷) mais aussi qu'il mobilise des **compétences professionnelles en matière de discussion professionnelle** (savoir accepter le désaccord, savoir formuler son avis, savoir travailler avec le conflit, savoir écouter avec empathie, etc.) **et en matière de réflexivité** (retour du groupe/des professionnels sur leur démarche prendre conscience des compétences développées, des nœuds travaillés, des sources de blocage, des « solutions » expérimentées, etc.). L'évaluation du travail (voir ci-après) montre que **cette dimension fait partie intégrante des apprentissages professionnels qui se sont joués au cours de la formation-action**. Le sens du travail ainsi que les règles de fonctionnement ayant fait l'objet d'un **contrat au sein de chaque groupe**, c'est l'ensemble du groupe (formateurs compris) qui assume la responsabilité de son travail. Le moment de restitution publique (24 juin 2004) a traduit et rendu concrètement visible le fait que les groupes portent eux-mêmes leurs expertises et leurs propositions (ce qui est aussi l'une des conditions de la pérennisation possible du travail).

La responsabilité des formateurs n'est pas pour autant déléguée ; elle consiste notamment à faire en sorte que les groupes puissent travailler (une garantie sur la constance et la régulation du cadre de travail). L'intervention directe des formateurs a donc consisté principalement en trois démarches d'ordre régulateur dans le cheminement et la dynamique des groupes :

¹⁶ Au sens où l'entendent Myriam GERMAIN et Martine GREMILLET (*La guidance de mémoires*, L'Harmattan, 2000).

¹⁷ Ces règles ont été décidées par les groupes au démarrage (voir *TRACES* n°1 et 2) ; elles concernent la confidentialité des échanges et des propos de chacun dans le groupe, le caractère bienveillant et non jugeant de la confrontation et la liberté d'implication.

- Intervenir quand apparaît un point de blocage pour aider les groupes à dépasser/traverser ces situations et permettre ainsi la poursuite d'un travail qui intègre l'analyse de ses propres difficultés (réflexivité) ;
- Intervenir pour alimenter le travail et les échanges par des apports théoriques et analytiques (des « grilles de lecture » susceptibles d'aider à formuler autrement, à explorer d'autres dimensions, à élaborer d'autres points de vue...) ;
- Enregistrer et retraduire le travail du groupe, son cheminement, de façon à en garder des traces (importance de l'évaluation et de la capitalisation), mais aussi de permettre un « retour sur soi » des groupes (dimension réflexive des TRACES).

1.4. Le temps de mise en place du dispositif et l'évolution des conditions locales

Le dispositif a commencé à s'organiser localement bien avant l'arrivée d'ISCRA Méditerranée. Il faut souligner, ainsi que l'a rappelée la Mission locale du Pays Salonais, « *le cheminement long et progressif de l'organisation d'ESPERE, depuis le premier Comité de pilotage à l'été 2002, [jusqu'à] l'automne 2003 avec une journée de lancement qui a connu « une forte mobilisation », et « un très gros travail fait par l'équipe territoriale entre ces deux dates ». Puis, « un temps de silence, le temps des procédures », jusqu'en février 2004 qui a correspondu au « lancement concret ».* »¹⁸ Ce qui s'est passé avant le démarrage de la formation-action n'est pas sans influence sur celle-ci. Par exemple, la journée de lancement d'ESPERE sur Salon a généré, selon les interlocuteurs locaux, un double mouvement : d'une part une adhésion au processus pour un certain nombre de professionnels du SPE et au-delà¹⁹, et d'autre part des formes de désimplification, justifiées a posteriori par une interprétation du discours de certains intervenants²⁰.

Entre le moment où le site de Salon-de-Provence a été choisi et celui où la formation démarre, les conditions qui apparaissaient initialement favorables (densité des relations de réseau, habitude du travail interinstitutionnel, cohésion de l'équipe territoriale du SPE, implication de nombre d'acteurs locaux...) ont amplement changé. Pour les acteurs du territoire salonais, les réorganisations institutionnelles ont eu des conséquences destructrices sur les initiatives et les réseaux locaux :

- **Le redécoupage des équipes territoriales**, celle de Salon étant depuis rattachée à Istres, a contribué à modifier la dynamique de travail interinstitutionnel. Ce point n'a pas été résolu durant le temps de la formation, et il est encore évoqué lors du dernier

¹⁸ TRACES n°12, séance de restitution du 24 juin 2004.

¹⁹ La journée de restitution a regroupé une centaine de personnes, dont une partie du réseau des organismes d'insertion et de formation du Pays salonais.

²⁰ En particulier, la position de la juriste Gwenaëlle CALVÈS, qui interrogeait les conditions de puissance du Droit et mettait en avant la responsabilité de tout un chacun dans ce processus. Cela a été interprété comme une situation d'impuissance formelle du Droit, et comme justification du retrait de professionnels du SPE... Nous reviendrons sur les significations de cette anecdote, du point de vue du rapport au Droit des intermédiaires à l'emploi.

Comité de pilotage du 28 septembre 2004, justifiant le fait que l'équipe territoriale ne s'est pas saisie des propositions faites par les groupes en formation, malgré une orientation en ce sens du Comité de pilotage local d'ESPERE – qui comprend la plupart des professionnels concernés (« *Le site de Salon a subi une évolution de l'équipe territoriale. Aucun d'entre nous n'a saisi l'équipe territoriale de ce projet.* »²¹) ;

- **La réorganisation de l'ANPE dans la région PACA** (nouveaux découpages des DDA, etc.) a été évoquée comme un frein à l'investissement de la Direction déléguée dans le projet en raison d'une surcharge de travail. De toute évidence, cette réorganisation (avec ses conséquences en termes de priorités institutionnelles, de changement d'interlocuteurs, etc.) a contribué à fragiliser l'implication du niveau départemental de l'ANPE dans le dispositif, et, en cascade, a fourni au local un argument concernant la légitimité à s'investir pleinement dans le dispositif. L'action conjuguée des autres acteurs concernés par le dispositif n'a pas permis de modifier cela, comme le soulignait notamment le Comité de pilotage du 29 juin²² ;

- **La multiplicité des priorités aux conséquences structurelles sur les services**, telles que la mobilisation de l'Agence Locale pour l'Emploi pour sa nouvelle certification impliquant une forte mobilisation des agents, mais aussi la réorganisation profondes en cours au niveau de l'AFPA, par exemple, a justifié selon nos interlocuteurs des difficultés d'implication dans ESPERE (limitation du personnel participant à la formation, crainte d'agents à l'égard d'un dispositif leur demandant une forte implication dans un contexte où ils sont largement sollicités, présence non systématique des responsables locaux face à d'autres priorités, etc.) ;

- **A cela s'ajoutent des éléments conjoncturels** : plusieurs interlocuteurs ont ainsi été en arrêt maladie, etc.

Tout cela a des conséquences importantes sur le fonctionnement en particulier du pilotage du dispositif, dans le sens d'une désimplication de certains services, d'une disparition de conditions initialement identifiées comme favorables, d'une difficulté de circulation d'information, etc. ce qui accentue au niveau des acteurs locaux le sentiment de la difficulté à mobiliser sur un dispositif comme ESPERE en particulier, et sur la lutte contre les discriminations en général.

²¹ Cf. Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004.

²² « *L'objectif de mobiliser la hiérarchie n'est pas atteint, au niveau régional et départemental. J'ai fait ce que j'ai pu mais je n'y suis pas arrivé.* » estimait le Directeur délégué de la DDTEFP 13 ; cf. Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

1.5. Le processus d'organisation et de mobilisation

Les rencontres préparatoires avec les services

Le démarrage du travail a consisté en une rencontre avec les principaux acteurs locaux et départementaux concernés, et notamment des représentants de l'Agence locale pour l'emploi, la DDTEFP des Bouches-du-Rhône, l'AFPA (CFPA Istres), la Mission locale du Pays Salonais, le FASILD région PACA, la Ville de Salon-de-Provence, la DDDF des Bouches-du-Rhône, la CODAC des Bouches-du-Rhône. Il est à noter que nous n'avons pu, à ce jour, rencontrer la Direction Déléguée de l'ANPE, malgré plusieurs demandes.

Ces rencontres ont eu lieu pour la plupart en amont du premier Comité de pilotage, de façon à pouvoir faire en sorte que celui-ci soit un lieu et un temps d'orientations quant au contenu, au déroulement, au calendrier de la formation-action. Ces entretiens avaient donc pour but de faire le point :

- sur la perception de la situation locale et des enjeux spécifiques au site de Salon,
- sur l'implication des différents services dans ESPERE,
- sur les contraintes de chacun qui influent sur l'organisation de la formation-action,
- sur les orientations attendues en ce qui concerne la formation-action.

La présentation de la démarche au sein des services

Deux rencontres ont eu lieu pour une présentation de la démarche auprès des professionnels : une réunion au sein de l'Agence Locale pour l'Emploi, et une réunion de travail avec les Inspecteurs du travail en lien avec les Coordinateurs emploi-formation et l'animateur de l'Accord-Cadre régional. Pour sa part, la Mission locale a estimé qu'une telle rencontre n'était pas nécessaire.

La réunion au sein de l'Agence s'est déroulée le 27 février, à un moment où une partie de l'équipe (dont l'encadrement) était en congés. Elle a fait ressortir des interrogations de la part des agents, quant au cadre de la formation-action²³ :

- Pourquoi cibler les agents du SPE et pas les employeurs, premiers concernés en matière de discrimination à l'embauche ?
- Quelle est la mission du groupe de travail de cette formation-action en termes de production ?
- Y a-t-il des exemples de réalisations d'outils sur les autres sites et pourquoi ne pas les diffuser plutôt que de « réinventer » ?

Ce moment collectif a aussi été l'occasion d'un début d'échange entre professionnels sur la problématique, et autour du « *double discours* » de l'institution concernant le travail des agents, qui auraient « *un rôle de commercial et un rôle de moralisateur* ». Certains

²³ Cette situation semble identique aux constats fait sur le site de Dreux.

agents y ont également exprimé leur désintérêt : « Ça tombe bien, je suis en vacances ! », « Ça ne m'intéresse pas, de toute façon. »

Il est apparu *a posteriori* que ce moment n'a pas favorisé une mobilisation. En particulier, **les agents auraient découvert à cette occasion la dimension de formation-action** (et non de formation à contenu), expliquant leur désengagement du fait qu'ils sont actuellement mobilisés dans un travail du même type pour la certification de l'ALE. **Cela a permis de rendre visible un problème d'information non relayée en amont** (information sur le programme ESPERE, sur les décisions prises par les comités de pilotage en amont du choix du consultant, quant au relais d'informations au sein du service entre les personnes chargées de sa représentation, quant à la diffusion des informations envoyées par le consultant au comité de pilotage, quant à la diffusion des informations envoyées par le consultant aux agents en amont de cette rencontre²⁴...).

Pour cette raison, notamment, **le choix a été fait de repousser le démarrage de la formation-action pour réunir des conditions plus** appropriées (relance de l'information, incitation interne à l'Agence par la venue d'un représentant de la DGANPE).

Une logique d'information régulatrice

Du fait de l'existence d'une pluralité d'enjeux et de niveaux organisationnels concernés, l'accent a été mis sur une information démultipliée à la fois dans sa forme et dans ses canaux de diffusion : contact direct au local, relais au niveau national ou départemental, relations via les autres dispositifs et cadres interinstitutionnels : politique de la ville, SPED, etc.. Plus largement, une partie importante et conséquente du travail en amont a consisté à produire et faire circuler régulièrement des informations aux différents niveaux fonctionnels, aux différents services, aux différents professionnels impliqués dans le dispositif. Cette information détaillée, permettant le positionnement de chacun et le débat au sein du dispositif, a donc été conçue comme un support de régulation :

- ordre du jour détaillé et descriptif, posant de façon ouverte des questions à discuter et décider lors des réunions ;
- information systématique du niveau national concerné sur l'avancée progressive du dispositif, et sur les blocages apparaissant quant à la mobilisation ;
- envoi à tous les agents, par l'intermédiaire des responsables de services, d'une lettre expliquant les logiques du travail, en accompagnement du formulaire d'inscription ;
- mise en débat des informations par la validation des compte-rendus (Comité de pilotage) et des TRACES (groupes de formation) ;

²⁴ Le courrier de présentation de la démarche et informant des dates, accompagnant la fiche d'inscription n'a, en effet, pas été distribuée aux agents préalablement à la rencontre, soit avec quinze jours d'écart.

- mise en circulation large (groupes de travail, comité de pilotage local élargi, relais du comité de pilotage national) des compte-rendus et des *TRACES* après leur validation par les professionnels concernés ;
- logique d'évaluation intersubjective (débat au sein du Comité de pilotage du 29 juin 2004 suite à la journée de restitution publique)...

1.6. Les choix d'organisation en termes d'animation et de pilotage

La composition du Comité de pilotage

Le « Comité de pilotage », à l'arrivée d'ISCRA Méditerranée, comprenait théoriquement les membres suivants²⁵ : Directeur délégué DDTEFP 13, Coordinateurs emploi-formation, Directrice déléguée (DDANPE), Directeur de l'ALE, Directeur adjoint du CFPA d'Istres, Directeur adjoint de la Mission locale, Chargée de mission FASILD, animateur de l'accord-cadre, Déléguée adjointe aux Droits des Femmes 13, Chef de projet politique de la ville de la Ville de Salon, Délégué de l'Etat politique de la ville (DDE 13). Il représentait donc, théoriquement, les niveaux départemental et local de chaque institution (à l'exception évidemment de celles qui ont une autre organisation), réunissant de fait deux niveaux d'organisation.

La première réunion a mis en évidence l'absence de représentation de la DD ANPE, l'organisation tardive de la représentation de l'AFPA, mais aussi le souhait d'une représentation de l'ARDML et d'une implication de la CODAC. En conséquence, information et invitation ont été données aux représentants de l'ARDML et de la CODAC. Par ailleurs, des contacts réitérés ont été pris avec la DD ANPE, qui a finalement participé – et, symboliquement, accueilli dans ses locaux - le Comité de pilotage du 29 juin 2004 puis celui du 28 septembre 2004. Du côté de l'AFPA, après la représentation par défaut de la direction régionale lors du premier Comité de pilotage (5 février 2004), des contacts ont pu être noués avec le représentant prévu, mais les engagements pris quant à l'inscription dans la formation et à la participation au Comité de pilotage n'ont pas été tenus. Le Comité de pilotage s'est progressivement étoffé, par la présence du second animateur de l'Accord-cadre, d'autres managers de la Mission locale et de l'ALE.

En termes de composition, il faut noter la grande proximité entre le groupe « manager » de la formation-action et le Comité de pilotage, du moins au départ. Le principe d'un Comité de pilotage intégrant les deux niveaux salonais et départemental/régional, décidé lors du Comité de pilotage du 5 février 2004, avait pour but de favoriser l'articulation entre l'expérimentation locale et la réappropriation au sein des organisations ainsi que la

²⁵ Selon la liste communiquée par la Mission locale du Pays Salonais, porteur local du projet.

diffusion sur le territoire des Bouches-du-Rhône. Cela n'a pas fonctionné comme prévu du fait de l'absence le plus souvent des représentations départementales de l'ANPE et de l'AFPA.

Stratégie d'organisation et fonctions du Comité de pilotage

Il faut relier aux remarques précédentes l'interrogation sur le rôle effectif du Comité de pilotage. Celui-ci s'est constitué sur la base du dispositif spécifique ESPERE. Le Comité de pilotage s'est attribué la fonction du « *suivi du projet [ESPERE] dans sa dimension locale* ». Il a prévu par ailleurs « *d'inscrire le suivi, la mise en réseau et la diffusion de cette expérience locale au niveau départemental du SPE (groupe « discrimination »)* ». »²⁶ Tout au long du déroulement du projet s'est maintenu le souci d'articuler ESPERE aux autres organisations et dispositifs interinstitutionnels (équipe territoriale, SPE départemental, SPE élargi, groupe « emploi » de la CODAC...) afin d'assurer une diffusion et une réappropriation de l'expérience salonaise dans le cadre d'ESPERE dans ces cadres « de droit commun »²⁷. C'est d'ailleurs en ce sens qu'ISCRA Méditerranée a participé au SPE élargi du 16 avril 2004 à l'invitation de la DDTEFP 13.

C'est aussi pour cette raison que le Comité de pilotage a décidé d'**une stratégie de travail intégrant les différents niveaux d'organisation et d'enjeux** pour la réappropriation des propositions issues des groupes de formation. En effet, le comité de pilotage a convenu du fait que « *ces propositions sont d'abord construites par des acteurs locaux du Pays Salonais au regard de leur situation ; l'intégration dans d'autres niveaux territoriaux, dans d'autres niveaux institutionnels et fonctionnels, dans d'autres dimensions des dispositifs relève d'un processus de « traduction » qui reste à élaborer.* » Pour ce faire, il a « *distingué au moins cinq « niveaux » différents d'enjeux :*

1. *Le local, soit les enjeux du Pays Salonais, qui nécessite des traductions concrètes en termes d'actions ;*
2. *Le niveau départemental/régional qui signifie un enjeu d'articulation avec d'autres expériences, d'autres dispositifs ;*
3. *La capitalisation et la diffusion nationale/européenne, via ESPERE, qui appelle la mise en forme d'une standardisation et d'une communication des propositions ;*
4. *La diffusion au sein des institutions, qui pose des questions de démultiplication des effets et de transmission au sein de la « ligne hiérarchique » ;*
5. *La dimension interinstitutionnelle, qui met l'accent sur une problématique du « travail ensemble ». »*²⁸

²⁶ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 5 février 2004.

²⁷ Nous entendons par « droit commun » les organisations stables du territoire (en comparaison avec le caractère limité dans le temps du dispositif ESPERE).

²⁸ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

Le Comité de pilotage a donc souhaité une organisation intégrant ces différents niveaux et ces différents enjeux – organisation préfigurant le futur portage pluri-dimensionnel du plan d'action sur la discrimination :

- 1) Les groupes de formation ont été chargés de reprendre les propositions pour en arrêter la liste, les hiérarchiser et les opérationnaliser (coût/moyens/ressources envisagés...) ;
- 2) L'équipe territoriale a été chargée de se réappropriier ces propositions et préparer la validation par le Comité de pilotage (ventilation des actions par niveaux territoriaux/hiérarchiques/fonctionnels ; proposition de pilotage) [ce qui n'a pas été fait, du fait des difficultés internes à ce groupe de travail] ;
- 3) Le Comité de pilotage s'est chargé de discuter, vérifier la faisabilité et valider le cas échéant ces propositions ;
- 4) En renvoyant l'engagement formel à une politique départementale de lutte contre les discriminations inscrite dans les objectifs du SPE (validation finale et publicité du programme).

Cette répartition situe bien le **Comité de pilotage d'ESPERE à la fois comme niveau de responsabilité spécifique pour le programme ESPERE, mais comme niveau intermédiaire de décisions organisationnelles pour l'articulation avec le « droit commun »**.²⁹

La répartition des rôles, l'articulation des fonctions

L'enjeu de la répartition des rôles est double. D'une part, il s'agit de faire en sorte que le dispositif n'échappe pas aux acteurs locaux, mais que ceux-ci continuent de le porter tout au long et au-delà de la présence du consultant. (De ce point de vue, la question *Qui porte quoi ?* ne peut être dissociée des questions de mobilisation des institutions du SPE.³⁰) D'autre part, l'enjeu est d'élaborer dans le cadre du travail expérimental et au-delà, une articulation spécifique qui intègre les différents niveaux fonctionnels, hiérarchiques et territoriaux concernés par cette action (voir ci-dessus du point de vue du Comité de pilotage). La logique qui sous-tend ces deux objectifs reste centrée autour du fait, non seulement de ne pas désaisir les acteurs locaux de leur projet (risque de captation par la logique d'intervention), mais aussi, au contraire, de **favoriser l'inscription de ses résultats dans l'organisation de « droit commun » pour permettre une pérennisation et une diffusion au-delà du « dispositif » ESPERE** (dispositif avec des temps, des moyens, des logiques et des cadres spécifiques).

²⁹ Cette organisation d'ensemble n'a pas posé de problèmes, si ce n'est que la position non décisionnaire du point de vue du SPE a été rendue visible (et utilisée) dans un conflit ouvert par le directeur de l'ALE à l'occasion du dernier Comité de pilotage du 28 septembre 2004. Nous retenons de cela l'importance du processus de légitimation continue d'un tel Comité de pilotage situé à la croisée d'enjeux et de logiques de responsabilités fort diverses.

³⁰ En effet, l'extériorité de l'intervenant, qui est l'un des motifs de la confiance, est en même temps ce qui fait son illégitimité pour ce qui est de l'implication des institutions qui lui passent commande.

Cette organisation a reposé sur le fait :

- **D'identifier et d'organiser d'emblée la stratégie commune d'ensemble.** Ainsi, la démarche a été de distinguer, pour mieux identifier et articuler, les logiques de dispositif spécifique (ESPERE) des logiques d'organisation de droit commun.³¹ Cette orientation se retrouve évidemment une fois le dispositif terminé : le plan d'action issu des propositions des groupes ESPERE devant être financé par le « droit commun », il devrait être assuré principalement par la DDTEFP et le FASILD (avec un auto-financement de la Mission locale).
- **De répartir dès l'amont les compétences des uns et des autres.** En accord avec le porteur principal du projet (Mission locale), le consultant a assuré la majeure partie de l'information et de l'animation du dispositif ESPERE jusqu'à la fin de la formation-action proprement dite. Ce choix était lié à la problématique locale (questions quant à la légitimité du porteur ; nécessité d'une distanciation du fait de la proximité de composition entre le groupe Managers et le Comité de pilotage, etc.). Pour pallier les risques d'une trop forte centration du dispositif sur l'intervenant, **la Mission locale a continué à assurer une fonction d'organisation** (conditions matérielles de la formation, montage de la formation FASILD à destination du réseau...³²) ; **sa fonction s'est donc centrée sur les logiques de réseau local du Pays salonais, alors que le consultant a été positionné comme interface sur la logique d'organisation interinstitutionnelle.** Il a été décidé également en amont le fait que **le porteur local reprenne la totalité de l'animation/information³³ dès l'issue de la partie formation-action**, pour la phase spécifique de réappropriation des propositions (invitation, animation du Comité de pilotage, responsabilité dans l'animation des groupes de travail locaux, portage du projet d'actions issu d'ESPERE...). Par ailleurs, **la DDTEFP a joué dès le démarrage un rôle actif constant en vue de l'articulation du dispositif avec les logiques et organisations départementales/régionales.** Ce rôle a été d'autant plus important que l'axe 3 d'ESPERE confie à la DGEFP le rôle de pilotage. Il y a donc là aussi dès le départ un choix d'articulation entre les logiques du dispositif et celles de l'inscription dans le « droit commun ».
- **De favoriser une circulation d'information mais aussi une discussion continue de cette organisation.** Malgré la séparation des fonctions, l'information stratégique directe entre le consultant et le porteur local d'une part, et avec la DDTEFP d'autre part, a été continue et préalable aux choix d'organisation.

³¹ Format défini par les échanges du Comité de pilotage du 5 février 2004, soit immédiatement au démarrage.

³² Pour ce faire, la Mission locale a délégué une conseillère en cours de formation, Sylvie PORRY, qui a assuré la majeure partie de ce travail d'organisation.

³³ A l'exception du Compte-rendu du Comité de pilotage du 28 septembre, qui relève du rôle de capitalisation du consultant.

1.7. Les choix d'organisation et le déroulement du volet formation-action

La logique de composition des groupes

Le programme ESPERE sur le site de Salon-de-Provence a concerné d'abord deux groupes : un groupe « Agents/conseillers » et un groupe « Ligne managériale » qui ont travaillé en parallèle, chacun avec sa dynamique propre, mais avec les mêmes objectifs de production d'un diagnostic partagé de la discrimination et de propositions d'action et d'organisation. **Ces deux groupes ont concerné avant tout le SPE au sens strict**, à savoir : ANPE, AFPA, DDTEFP, Mission locale. S'y sont rajoutés, au niveau du groupe « managers », un animateur de l'Accord-cadre du FASILD et le chef de projet du Contrat de ville de Salon-de-Provence. Les Inspecteurs du travail n'ayant pas pu participer à l'intégralité de la formation-action, ils sont intervenus en deux demies-journées de travail (une avec chaque groupe) : deux Inspecteurs de l'ITEPSA (agriculture) ainsi qu'un Inspecteur et une Contrôleuse du régime général.

Le groupe « Managers » a démarré en amont et il a poursuivi son travail en aval du groupe « Agents/Conseillers », de façon à favoriser la circulation des informations entre les deux groupes (voir page suivante, le schéma de déroulement dans le temps du dispositif³⁴). Les deux groupes se sont retrouvés finalement pour une séance de travail en commun (partage des travaux) et une séance de restitution publique (24 juin 2004).

Eu égard au choix initial de « réserver » ESPERE en priorité au SPE, le comité de pilotage local d'ESPERE Salon-de-Provence a souhaité³⁵, en parallèle, organiser **une formation à destination du réseau salonais** des professionnels de l'emploi, de l'insertion et de la formation, hors SPE. Le **catalogue de formation du FASILD** a été mobilisé à cette fin, et une formation de trois jours a été organisée par la Mission locale du Pays Salonais. Celle-ci s'est déroulée les 13-14 avril et 7 mai et a regroupé seize professionnels.

Il faut souligner que le choix du Comité de pilotage repose principalement sur la distinction SPE/autres, avec une « tolérance » de ce critère pour les institutions publiques (FASILD/Ville de Salon). En revanche, il n'a pas considéré la question des fonctions. Ce qui a conduit à avoir, au sein du groupe « Managers », « *des gens qui ne sont pas en situation de manager* » (accord-cadre, coordonnateurs emploi-formation, chef de projet...)³⁶ « *Il existe une ambiguïté quand on parle de Ligne managériale : je ne suis pas dans la ligne managériale au sens strict.* »³⁷ Cette situation contribue à expliquer la

³⁴ Pour la lecture du schéma : *Man* pour groupe managers, *A/C* pour Conseillers, *Fas* pour Fasild

³⁵ Comité de pilotage local d'ESPERE du 5 février 2004.

³⁶ Cf. Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004, mais aussi TRACES n°4.

³⁷ TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mai 2004.

difficulté, au sein de ce groupe, à considérer son travail du point de vue de la notion de « management », et à entrer dans une logique de proposition/d'organisation quant au management des équipes.

Composition prévue et réalisée des groupes

La composition effective des groupes diffère légèrement de celle souhaitée initialement³⁸, en raison de l'absence de 2/3 professionnels de l'AFPA prévus ainsi que du retrait du professionnel de Cap emploi et d'un professionnel de la Mission locale (raisons médicales).

(Voir tableau page 22).

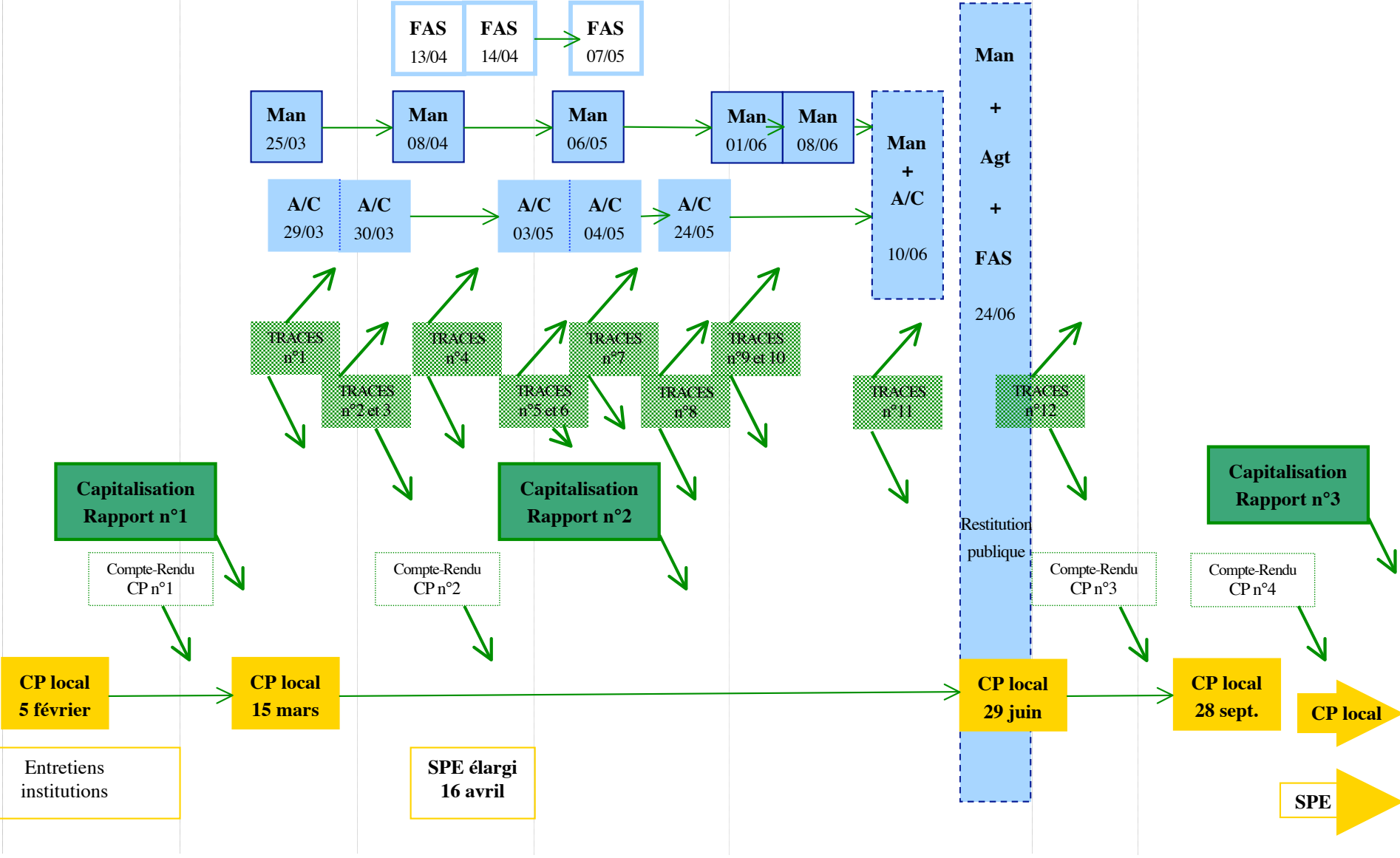
³⁸ Voir la composition finale prévue, présentée dans le Rapport de capitalisation n°1, pp.19-20.

JANVIER FEVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET (...) SEPTEMBRE

FORMATION

CAPITALISATION

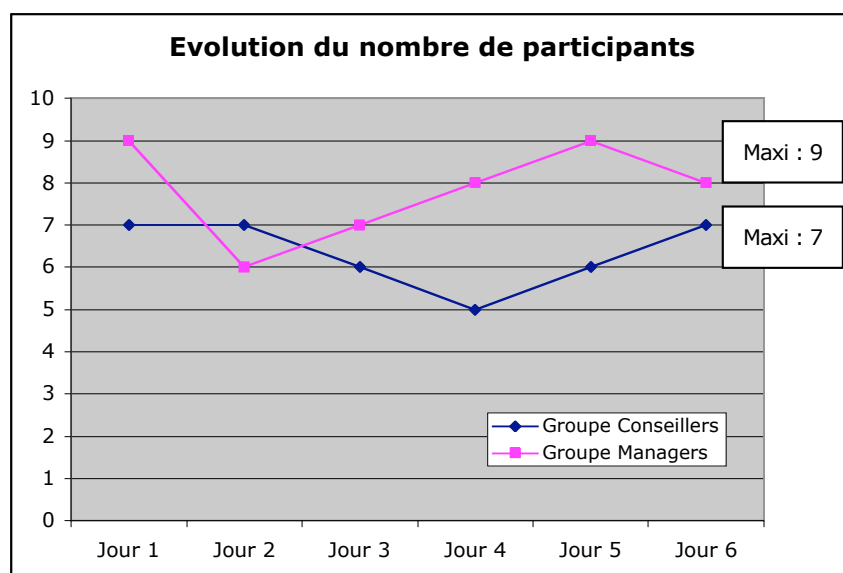
ANIMATION



	Groupe Ligne managériale		Groupe Agents/conseillers	
	Prévu	Réalisé ³⁹	Prévu	Réalisé
ANPE	2	2	3	3
AFPA	2	1	1	0
DDTEFP	2	2	-	-
FASILD	1	1	-	-
Mission locale	3	2	5	4
Cap emploi	-	-	1	0
Ville de Salon	1	1	-	-
TOTAL	11 personnes	9 personnes	10 personnes	7 personnes

Pour favoriser le travail, l'intervention a veillé à ce que la petite taille n'empêche pas la pertinence du processus formatif, et stabilise la participation au sein du groupe : contractualisation avec le groupe quant aux règles et aux objectifs, définition/validation progressive du contenu élaboré avec les participants, mise en discussion sans restriction du cadre du dispositif et des éventuelles difficultés rencontrées, information systématique

De ce fait, les groupes n'ont pas connu de déperdition proprement dite. S'il y a eu des fluctuations, en fonction de contraintes jugées prioritaires (examens pour une formation qualifiante, raisons médicales, impératifs institutionnels...), les groupes sont restés stables en nombre, et les professionnels ont systématiquement manifesté leur implication (absences ponctuelles et systématiquement excusées).



Cette stabilité des groupes malgré des contraintes multiples des uns et des autres tend à témoigner du fait que les groupes se sont effectivement constitués et ont pu fonctionner comme espaces de production collective et de qualification mutuelle des professionnels.

Remarques sur la taille des groupes

Les deux groupes se caractérisent par la petitesse de leur taille. En comparaison, le groupe de formation FASILD a mobilisé plus aisément, selon le constat fait par les groupes eux-mêmes⁴⁰. Cette différence de mobilisation provient vraisemblablement :

³⁹ Il s'agit de la composition maximale effective ; pour les variations en cours de formation, voir ci-dessous.

⁴⁰ Voir notamment le TRACES n°4.

- D'un plus grand nombre de structures sollicitées pour la formation FASILD, avec une inscription d'une à deux personnes par structure et en comparaison, une relativement plus forte sollicitation de chaque institution du SPE⁴¹ ;
- D'une logique d'engagement institutionnel, pour ESPERE, qui constitue des enjeux d'une autre nature (en comparaison, les participants à la formation FASILD sont venus souvent de leur propre chef, sans enjeu institutionnel spécifique) ;
- Des conditions de la formation : formation-action fortement impliquante pour les professionnels, sur une durée de 6 jours (contre 3 jours de formation à contenu pour la formation FASILD) ;
- Des contraintes structurelles et conjoncturelles des institutions du SPE, qui sont parfois mobilisées pour d'importantes restructurations organisationnelles, générant aussi, de fait, une plus grande incertitude professionnelle.

La petite taille des groupes et l'absence de certaines institutions a des conséquences certaines sur la dynamique de la formation-action. En particulier :

- Cela réduit la confrontation d'expériences différentes, en fragilisant la dynamique formative du groupe (ceci, a plus forte raison que l'on est dans une formation-action, où le groupe est le moteur principal de son propre travail de production) ;
- Cela conduit à ne pas pouvoir véritablement traiter les problématiques propres à chaque institution du SPE (celles spécifiques à l'AFPA et à Cap emploi, notamment, ne sont pas portées par les professionnels dans les groupes) ;
- Cela limite, aussi, la richesse des points de vue et des positionnements exprimés (par exemple, il y a peu de professionnels qui connaissent bien le monde de l'entreprise, et plus de professionnels avec une « sensibilité sociale »), ce qui provoque deux difficultés :
 1. Il apparaît une **relative unanimité dans le groupe autour des logiques anti-discriminatoires**, alors que des professionnels expriment le fait que **cette position n'est pas représentative de l'ensemble des collectifs de travail**. « Est-ce qu'on ne va pas passer pour des gens anti-racistes », s'interrogeait un professionnel, c'est-à-dire être stigmatisés par les collègues comme prenant une position militante et soumis alors à des pressions du collectif de travail.⁴²
 2. Cette situation **rend plus délicat le réinvestissement par les professionnels impliqués de ce qu'ils ont travaillé au sein de leurs collectifs de travail respectifs**. Ceci, parce que l'analyse des situations professionnelles sur la discrimination fait justement ressortir le poids normatif

⁴¹ Ceci reste cependant très relatif, au regard de l'organisation choisie sur d'autres sites (Dreux, Bordeaux...) qui visaient l'ensemble des agents du SPE. C'est néanmoins l'un des arguments avancés par l'ANPE pour expliquer une mobilisation initialement difficile au sein de l'ALE, et qui a été résolue par une intervention directe de la DGANPE.

⁴² TRACES n°5, Troisième journée Conseillers du 13 avril 2004, p.1.

des collectifs de travail comme frein à l'émergence de la problématique de la discrimination.⁴³

⁴³ Voir *TRACES* n°2, 3, 5 et 6. (1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} journées Conseillers).

2. RETOUR SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA DISCRIMINATION

Il s'agit dans cette partie de faire le point sur les enseignements apportés par la formation-action du point de vue de la problématique de la discrimination. Ces éléments de problématisation sont ceux qu'ont élaboré les deux groupes en formation, au fur et à mesure de leur cheminement. Cette analyse porte, logiquement, sur les enjeux du point de vue des intermédiaires à l'emploi et des institutions du SPE, et c'est pourquoi elle interroge largement le processus par lequel les professionnels du service public de l'emploi *ne travaillent pas* sur cette question bien qu'elle relève (en partie) de leur compétence et de leur mission, mais aussi qu'elle interroge très précisément le cœur de leur métier.

2.1. Les intermédiaires et la question de la discrimination

L'effet de surprise : un indicateur de l'abandon professionnel

De par son caractère masqué/caché, la discrimination apparaît sur le mode du *surgissement* et de la *surprise*. Elle apparaît « tout à coup », elle surprend lorsqu'elle est dite, elle fait irruption dans un contexte qui a banalisé son invisibilité. Autrement dit, elle devient visible à un moment où, à force d'être rendue invisible, on pouvait presque oublier qu'elle existait. Les professionnels ont cette même expression pour parler du moment où le voile se lève, où la discrimination ne se cache plus : « *ça m'a surpris, je n'ai pas su quoi faire* ».

« Par exemple, quand dans la vie de tous les jours, quelqu'un nous dit : Je ne veux pas de Maghrébins, on ne sait pas comment lui répondre. On se sent muet par rapport à ça. »

« On est intermédiaire : les parrains ont leurs arguments, les entreprises ont leurs arguments. On n'a pas toujours le recul pour trouver le bon argument. »⁴⁴

De notre point de vue, **cette situation de surprise n'est pas en soi une caractéristique de la discrimination, malgré son apparence première. Ce serait plutôt une résultante de l'abandon professionnel de cette question comme terrain de compétence** (comme objet professionnel). En effet, que la discrimination soit cachée par ceux qui la pratiquent ne devrait pas être source de surprise (même s'il peut, peut-être, être constaté une plus grande liberté de parole des recruteurs sur ce thème, ce qui est difficilement mesurable). Le fait de cacher des critères discriminatoires est

⁴⁴ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

en grande partie le résultat de la réponse tactique des recruteurs à l'interdit qui pèse sur la discrimination.

Être surpris par son apparition, cela signifie donc que l'on a pris l'habitude de faire « comme si la discrimination n'existait pas », au point que, lorsqu'elle apparaît, on a le sentiment de « perdre ses moyens », de ne pas savoir que faire. Si la « surprise » peut venir de la discrimination *qui se dit* (là où on la pense soigneusement cachée), cela n'explique pas que l'on soit désemparé lorsqu'elle surgit. D'ailleurs, ainsi que le disait l'un des managers : les organisations ont prévu ce cas, en créant des argumentaires types et des outils. Mais cela ne suffit pas : l'existence d'outils et de procédures n'est pas une garantie :

« Il y a aussi un effet de surprise : on est décontenancé par rapport aux demandes des entreprises. Et pourtant, c'est écrit [ce qu'on devrait faire]. »⁴⁵

En fait, tout se passe comme si l'absence habituelle de visibilité « endormait » des réflexes professionnels – réflexes qui dépassent largement la question de la discrimination, puisqu'ils portent de façon générale sur les critères pertinents pour l'embauche, donc sur le « cœur de métier » des intermédiaires. De fait, l'on constate que la faible visibilité en vient à justifier les discours sur la faible fréquence des cas de discrimination, comme si l'invisibilité autorisait la réduction du phénomène jusqu'à ce qu'on oublie qu'il existe. L'on voit donc que ce n'est pas en soi le caractère caché de la discrimination qui a pour effet « d'endormir » des réflexes professionnels, mais le fait que ce caractère caché justifie la minoration voire l'occultation (l'oubli inconscient, le déni⁴⁶) du phénomène. Pour le dire autrement, **les intermédiaires ne sont pas passifs face à la discrimination ; ils ont, parfois à leur insu, une démarche active pour ne pas voir cette discrimination... qui les fait souffrir, pour se protéger**, ainsi que le note les Managers de l'ANPE :

« Il y a de l'existant : il y a des agents qui ont des systèmes internes pour faire en sorte que les discours glissent sur eux. »

« L'enjeu de l'action va au-delà du diagnostic, c'est une prise de conscience. La discrimination existe mais elle n'est pas révélée car il y a le prisme de l'agent. »

« Les agents, s'ils sont restés plus d'un an dans l'Agence, ont tous trouvé les moyens d'intégrer le fait qu'ils ne pourront pas changer le monde. Beaucoup sont en demande d'accompagnement ; mais en l'absence de cela, ils ont commencé à rompre la relation de dépôt d'offre d'emploi, pour se protéger. »⁴⁷

Cette stratégie a bien pour ressort la peur des agents ; elle est avant tout un mode de protection. L'invisibilité organisée ne signifie évidemment pas une intention de favoriser la discrimination.

« S'il y a une invisibilité, ce n'est pas toujours la volonté de nuire, mais un sentiment d'impuissance et de solitude des agents. »

⁴⁵ TRACES n°7, 3^{ème} journée Ligne managériale du 6 mai 2004.

⁴⁶ Voir sur ce point Olivier NOËL, « Injonction institutionnelle et souffrance professionnelle », in *VEI-Diversité*, n°137 juin 2004.

⁴⁷ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004.

« Je ne crois pas qu'il y ait une volonté consciente de masquer la discrimination – enfin, elle existe peut-être aussi – mais c'est aussi qu'on peut répondre à la demande. L'agent, quand il fait le rapprochement, il va d'abord satisfaire l'employeur. »

« On rentre dans la problématique de la peur de chacun. »⁴⁸

C'est justement pour cette raison que, **agir contre les discriminations suppose que l'on ne se laisse pas surprendre par son apparition**. Si l'effet de surprise justifie de « laisser passer » la discrimination, dans la mesure où l'on n'est pas préparé à s'y confronter, à y être confronté, il est nécessaire de travailler sur cette situation de « surprise ». Cependant, la question n'est pas technique, on l'a vu ; être préparé à entendre/voir la discrimination relève plus d'une posture professionnelle et d'une habitude de veille que d'une technique professionnelle à apprendre ou d'un outil à utiliser. C'est exactement ce qu'on affirmé d'emblée les Conseillers, au démarrage de la formation-action, disant qu'ils se méfiaient du terme « outil » qui apparaissaient dans l'objectif de production :

« J'ai eu un doute quand j'ai vu le thème : construction d'outils... Quels outils, quels usages politiques ? Qui va les utiliser ? mon pire cauchemar, c'est le détournement de ce qu'on va construire ici. Si on construit quelque chose ici, on va le construire dans l'échange. Ca ne peut pas être un kit. »

« Ce que je détesterais, c'est que l'on s'empare de cet outil de travail pour donner à penser aux collègues. Je serai très inquiète qu'il y ait un lissage des pratiques et des pensées. »⁴⁹

Par nature, le moment où la discrimination se dévoile sera toujours une surprise, et même un « accident » ; l'enjeu professionnel est peut-être moins d'être préparé à l'entendre, que *d'assumer l'incertitude propre à cette situation*. Du point de vue professionnel, cela signifie deux choses :

- D'une part être disponible à « ce qui peut arriver », être prêt à travailler avec ce qui vient, à faire face aux situations telles qu'elles se présentent, et en l'occurrence à travailler systématiquement la situation de discrimination qui *se présente*. Cela suppose de prendre de la distance par rapport à des schémas trop habituels, des procédures toutes faites, etc. pour « improviser » et répondre ainsi au mieux aux exigences sans cesse changeantes du métier.
- D'autre part, saisir ce qui vient comme objet de travail : si la discrimination est dite, elle doit être travaillée ; si la situation est surprenante car non conforme à ce que l'on peut en attendre, cette surprise doit être travaillée, car elle est signifiante du dysfonctionnement, de l'incongruité, etc. (par exemple, s'autoriser à dire sa surprise, car la discrimination « surprend » les critères tolérés de recrutement).

Mais, et c'est là l'enjeu majeur d'un travail sur cette problématique, **arriver à cela suppose de lever des peurs et de mettre au cœur du travail des intermédiaires la parole pour inverser la situation - au lieu du silence qui participe de**

⁴⁸ TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

⁴⁹ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

l'invisibilité de la discrimination ; de substituer au saisissement qu'évoquent les professionnels le fait de se saisir de la parole pour travailler la discrimination.

Les résistances : un indicateur des implications professionnelles de ce travail

Les résistances à la problématique sont multiples. Nous en souligneront quelques-unes, les plus exprimées dans les groupes en formation-action. La diversité des arguments prend cependant un sens global, si l'on a à l'esprit la considérable perturbation du fonctionnement usuel que représente une véritable politique d'action contre la discrimination au sein du SPE. En ce sens, ce que montrent *a contrario* ces résistances, tient en une idée : le « paradigme » de la discrimination réinterroge en profondeur les pratiques et le sens du travail, et ne se réduit pas au développement d'une compétence nouvelle. C'est le risque représenté par la transformation partielle d'un « système »⁵⁰ qui génère probablement le plus de peurs chez les agents du SPE.

↪ Une résistance à l'égard du Droit comme référence professionnelle

Il apparaît d'abord, et d'emblée, une considérable **résistance par rapport à la Loi**, que justifie un premier discours sur l'impuissance du Droit à interdire dans les faits la discrimination. D'où, une difficulté à entendre et resituer le discours sur les principes du Droit tenu par la juriste lors de la journée de lancement d'ESPERE sur Salon-de-Provence.

« Les offres d'emploi ont diminué sur Salon, pourquoi ? Beaucoup d'agents ont entendu le discours d'ESPERE [le discours tenu par l'intervenant juriste lors de la journée de lancement de septembre], et beaucoup d'offre d'emploi ne sont plus prises. »⁵¹

Cette résistance traduit d'une part la banalisation du phénomène, comme s'il n'était qu'une pratique sociale *a-légale*. La définition de la discrimination par le droit surprend, et génère de fortes interrogations et de fortes résistances relativement à la compétence du SPE en la matière :

« On a des missions qui font référence à la Loi, mais pas de mission de faire respecter la Loi. On ne va pas faire la chasse, on ne va pas faire de la pédagogie. Dans le cadre des mesures pour l'emploi, on n'a pas à décrypter les contrats de travail qui accompagnent l'offre d'emploi. »⁵²

L'extrait du TRACES ci-après est encore plus significatif, car il retrace un échange entre un participant du groupe et un Inspecteur du travail :

« (...) l'enjeu d'une qualification par le Droit et d'une sanction de délits n'est pas un principe unique et rigide qui transformerait le travail des intermédiaires. L'enjeu est de réintégrer le Droit dans les pratiques professionnels du SPE, sans lui substituer son objet. Mais cela suscite des échanges : « Si on applique toujours la Loi, pour les victimes comme pour les délits, on ne travaille plus, il n'y a plus de sens. Il y a des choses qui ne peuvent pas uniquement fonctionner comme ça. » Ce à quoi un inspecteur répondra : « On se plaignait tout à l'heure qu'il n'y a pas assez de signalements.

⁵⁰ Un bon exemple de ce fonctionnement en « système », sur un registre qualifié par tous de « mafieux », est la discrimination et l'exploitation des travailleurs étrangers au titre des contrats OMI. L'implication de tous (employeurs, syndicats, institutions, agents du SPE, salariés français et étrangers, etc.) maintient un *statu quo* sur ce dispositif dérogatoire dont les ressorts finaux interrogent la libéralisation d'un secteur comme l'agriculture.

⁵¹ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004.

⁵² TRACES n°7, 3^{ème} journée Ligne managériale du 6 mai 2004.

Chacun balaie devant sa porte. Avant l'entreprise, on n'est pas les plus compétents. Il n'y a pas que l'Inspection du travail qui peut saisir la justice. » *Le groupe fera le constat que, là où il pensait que les choses bloquaient car l'Inspection du travail ne faisait pas son travail de suivi des signalements, se pose une question plus large qui renvoie la responsabilité à l'ensemble des professionnels.* »⁵³

Cette perception du Droit, comme norme menaçante pour le travail même des agents du service public de l'emploi, interroge évidemment les logiques du service public : Que peut être un service public qui s'affranchit du Droit comme référence ? Que peut être une pratique professionnelle au sein du SPE qui ne verrait le Droit que comme une contrainte qui limite l'exercice courant du métier, et en particulier l'objectif de « faire du chiffre » ? Cette question, qui est un ressort de l'existence de la discrimination, a évidemment été travaillée au sein des groupes, lequel a porté l'interrogation sur le huis-clos de la pratique professionnelle (cf. ci-après, sur cette « cuisine » qui soustrait au regard du collectif et de la collectivité la réalité quotidienne de pratiques de *jugement* et d'arbitrage⁵⁴).

☞ **Une résistance au travail sur les logiques du recrutement**

Cette résistance par rapport à la Loi, et la façon dont elle informe et oriente éventuellement le travail des intermédiaires de l'emploi est également liée aux **résistances qui concernent le travail sur les logiques de l'employeur**. Les intermédiaires ont tellement intégré l'idéologie libérale qui met en exergue la « liberté de l'employeur » qu'ils en viennent à douter, si ce n'est à nier au Droit la légitimité d'un encadrement des pratiques de recrutement.

« L'employeur a un projet et a le droit de choisir. »

*« Je peux choisir : j'envoie le CV, mais c'est l'employeur qui choisira la personne. Je respect que l'employeur fasse ses choix, comme nous-mêmes en faisons chaque jour. »*⁵⁵

*« J'ai été recrutée sur un rôle de rapprochement, pas sur un rôle de délation. Quand j'étais en formation, on m'a toujours dit : Si on a une situation de discrimination, il faut dire : « J'entends ce que vous dites. L'ANPE se doit de faire du rapprochement, et déontologiquement je ne peux pas faire le choix sur ces critères. Le choix final vous appartient. » J'ai trouvé ça très bien. »*⁵⁶

Du coup, ils se situent non plus comme intermédiaire dont la fonction est organisée autour de la régulation du marché du travail (faire en sorte que le marché fonctionne effectivement comme un marché) mais comme relais des logiques de l'employeur. Ce glissement de posture professionnelle implique une soumission concrète aux desiderata des employeurs. Ceci, d'autant que la logique de résultats promue par l'institution fait craindre les conséquences en termes de « chiffres » d'une action mue par d'autres logiques (la logique légale, morale, etc.).

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Cette situation n'est pas le propre du SPE et cette lecture peut être étendue à d'autres professions de service public, telles que la police. Nous avons travaillé cette dimension à partir d'une sensibilisation des élèves de l'École nationale de police de Marseille sur la discrimination.

⁵⁵ TRACES n°5, 3^{ème} journée Conseillers du 13 avril 2004.

⁵⁶ TRACES n°3, 2^{ème} journée Conseillers du 30 mars 2004.

« J'ai entendu des remarques : Si on devait enlever toutes les entreprises qui discriminent, il n'y en aurait plus sur le bassin de Salon. Il y a une sorte de paralysie, de crainte. On finit pas accepter ce que dit l'employeur ; celui qui réagirait contre ça serait accusé de faire diminuer l'emploi. Il y a une culpabilité. »⁵⁷

« L'employeur, c'est un client, c'est un Dieu ! »

↳ Les résistances face à la thématique de la discrimination

Les résistances se disent aussi **par rapport au thème même de la discrimination**. Le premier argument est que la « lutte contre les discriminations » est vue sur un mode moralisant de « militantisme anti-raciste », et parfois même comme une police de la pensée :

« J'étais très perturbée les deux premiers jours. Ce qui m'a fait monter au créneau, c'est quand [les formateurs ont] écrit au tableau Idéologie/morale [sur les différences entre discrimination et racisme, et entre militantisme et pratique professionnelle] On s'attaque à la pensée de l'individu. Si on n'a pas le droit d'exprimer sa pensée... et la pensée peut être discriminante. »⁵⁸

« C'est aussi une image du bien et du mal ; si on discrimine, on est méchant. Il y a un point de vue moral. »⁵⁹

Cependant, cet argument est à mettre en lien avec le sentiment de fragilisation du métier, et renvoie à la crainte de soulever une problématique qui radicaliserait les tensions vécues par les professionnels. L'idée de rendre visible la discrimination cachée amène de considérables résistances, dans la mesure où cela conduirait à dévoiler et interroger le fonctionnement des institutions (isolement des professionnels, logiques contradictoires, etc.). D'où, une préférence certaine pour des « arrangements » avec la discrimination, qui permettent que cette question soit traitée « dans les coulisses » (si elle est traitée) et de façon informelle.

« C'est pas simple, car on touche directement aux dysfonctionnements [des institutions]. »

« Si un employeur dit : Je ne veux pas de jeunes maghrébins, je peux lui dire que je ne peux pas prendre l'offre, mais je ne l'écrirais pas. Je le garde dans ma propre mémoire, mais pas dans la mémoire collective... »

« Si les offres discriminatoires on ne les prend pas, ça a un coût aussi : si on remarque que 50% des offres d'emploi sont discriminatoires, ça va perturber pas que l'ANPE... »⁶⁰

↳ Une résistance à l'égard de la commande institutionnelle

Il apparaît aussi des résistances/réticences par rapport à la logique d'orientation institutionnelle ; tout est lu en termes de « hiérarchie », réduisant le travail à une simple logique d'exécution.

« Ca nous gêne toujours un peu les effets de mode, donc on a eu quelques résistances au départ, mais depuis le temps, ça a fait bougé des choses. »

« Mon souci, c'est que ça ne soit pas plaqué, pas quelque chose de descendant. »

⁵⁷ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

⁵⁸ TRACES n°5, 3^{ème} journée Conseillers du 13 avril 2004.

⁵⁹ TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

⁶⁰ Ibid.

« Je suis persuadé que quand ça vient d'en haut, ça ne fonctionne pas. »⁶¹

De ce point de vue, les apports en termes de lecture sociologique des institutions et des organisations ont buté sur une croyance tenace dans une lecture binaire entre le « haut » (« la hiérarchie ») et le « bas » (« le terrain »). Cette lecture binaire de la vie des organisations a pour effet de donner aisément corps à une « théorie du complot » (cf. ci-après), qui vise à expliquer le malaise des professionnels « de terrain » par la responsabilité de « l'institution ». L'application de cette logique conduit à développer des formes de dénigrement *par principe* et de craintes à l'égard de ce qui relève d'une commande institutionnelle, plutôt que d'en interroger *les principes*. De ce point de vue, la formation-action, portant d'emblée les traces de la commande institutionnelle, a été le support de craintes (voir en particulier le groupe des Conseillers, les TRACES n°5 et 6).

2.2. Les intermédiaires à l'emploi dans des logiques contradictoires

La triple contrainte des intermédiaires

Les intermédiaires à l'emploi sont aux prises avec une pluralité de normes et d'exigences productives, qu'ils vivent comme une pression permanente dans l'exercice de leur travail. Ils mettent spontanément en avant la contrainte vécue du fait des injonctions contradictoires de leurs institutions entre d'une part la priorité au placement, au résultat, au « chiffre » et d'autre part l'objectif de lutte contre la discrimination :

« Il y a un discours schizophrène : on considère l'employeur comme un client. Est-ce que commercialement, on peut moraliser un client ? »

« L'Établissement ne se positionne pas sur le recrutement ; il travaille sur la création d'entreprises, mais les gens ne savent pas recruter. On apprend à créer, mais comme les créateurs sont recroquevillés sur leurs angoisses financières, administratives, etc., on travaille dessus mais on met de côté l'humain. Du coup, chacun est tellement sur la défensive que ce n'est plus de l'entretien d'embauche, c'est de la belligérance. »⁶²

Quand on répond à l'employeur, on risque de perdre l'offre, car il peut dire : Je vais à la concurrence. (...) On a un discours schizophrène, et finalement, le risque de la confrontation à la Loi c'est le mécontentement de l'employeur et des demandeurs d'emploi. » « On est dans une démarche commerciale qui n'est pas claire. »⁶³

« On est dans une situation schizophrène : soit je suis complice, soit je romps la discussion et je laisse dans la nature quelqu'un qui va se débrouiller sans nous. »⁶⁴

ESPERE est d'ailleurs au cœur de cette tension, à la fois au niveau des enjeux de mobilisation des Conseillers et des Lignes managériales, et au niveau de la production attendue :

⁶¹ TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mars 2004.

⁶² TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

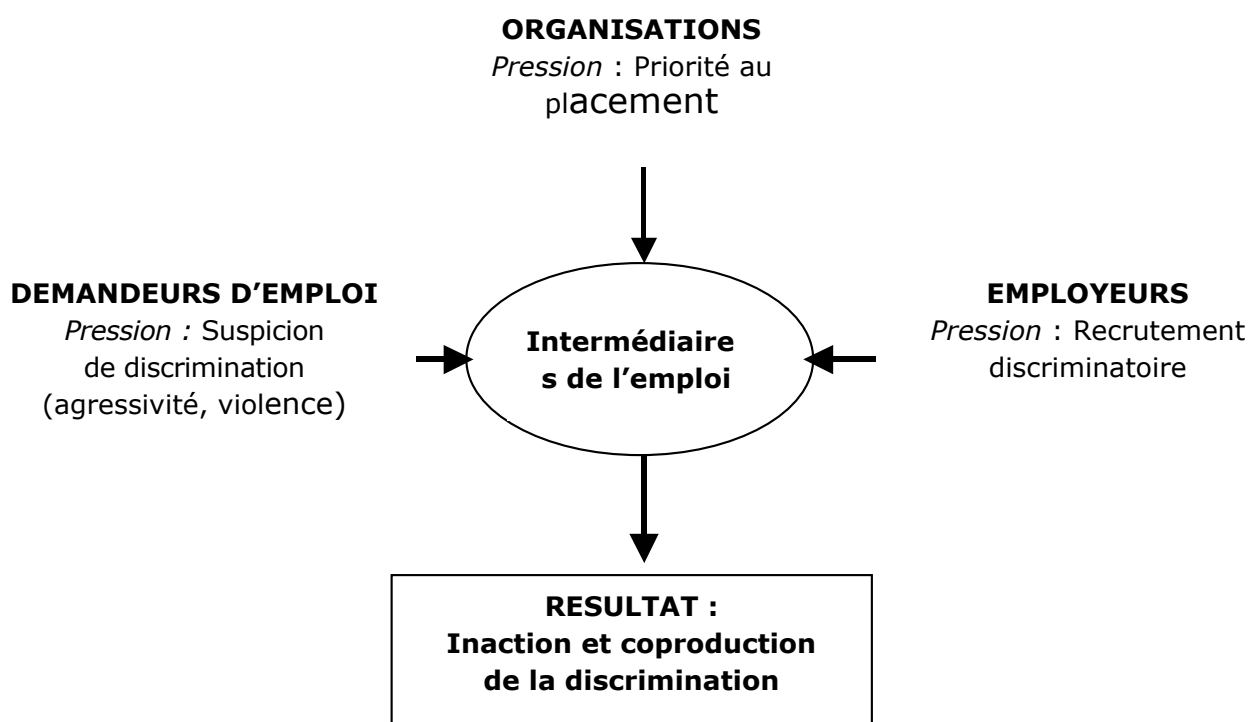
⁶³ TRACES n°3, 2^{ème} journée Conseillers du 30 mars 2004.

⁶⁴ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004.

« Le mot-clé, c'est la plus value. On nous dit : quelle sera la plus-value [d'ESPERE] ? C'est-à-dire au regard de la production qui sera mesurée. »⁶⁵

« L'animation [d'ESPERE], qui prend en compte et impacte mes résultats, et impacte les primes de mes agents et mes propres primes... »⁶⁶

Cette analyse peut être étendue, dans le sens où l'injonction contradictoire en matière d'objectifs de production, et entre des référentiels juridique et économique, se redouble d'une pression de la part du public (qui subit la discrimination et peut se retourner contre les intermédiaires à l'emploi) et de celle des employeurs, qui mettent en avant leur liberté de choix et leur exigences discriminatoires. Cela constitue ce que l'on peut appeler, **un régime d'inaction publique sous triple contrainte, expliquant la perméabilité des pratiques à l'égard des logiques discriminatoires.**⁶⁷



Il faut noter que cette triple contrainte est encore accentuée par des modifications structurelles au sein du SPE du fait de l'environnement concurrentiel et de la pression à l'évolution vers une libéralisation des services publics, qui génère actuellement de fortes réorganisations internes :

⁶⁵ TRACES n°4, 2^{ème} journée Ligne managériale du 8 avril 2004.

⁶⁶ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004.

⁶⁷ Voir notamment Fabrice DHUME, *Les discriminations raciales dans l'accès à l'emploi des jeunes en Alsace*, Cahier de l'Observatoire n°25 (ORIV, Strasbourg), 1997 ; Olivier NOËL, «Intermédiaires sociaux et entreprises : des coproducteurs de discrimination ? », *op.cit.* ; Olivier NOËL, *Jeunes issus de familles immigrées, accès à l'entreprise et processus de discrimination*, Notes et Études n°1 de l'ISCRA, 1997.

« Le problème, c'est qu'on est là pour gérer la liste et faire baisser les chiffres du chômage, et par là lever tous les freins qui font que les gens n'arrivent pas à l'emploi. De plus en plus, on fait du social ; l'intérim se charge des personnes employables, et nous on gère les exclus. »⁶⁸

La logique de l'insertion et la toute-puissance des employeurs

Les groupes constatent que leur travail d'intermédiaire à l'emploi est très orienté par la logique de l'insertion, qui vise à « formater » les demandeurs d'emploi aux exigences (supposées) de l'entreprise. « Au niveau du conseil, on a l'objectif de placer. Ca veut dire de faire rentrer dans le rang des tendances actuelles. »⁶⁹ Il n'y a dans les faits pas de symétrie avec le travail auprès des employeurs (sur les postes de travail, sur les critères de recrutement...), ce qui réduit le travail des conseillers à une logique normative au service des employeurs. De ce fait, l'employeur peut dicter ses desiderata (incluant des critères discriminatoires) ; en acceptant de fait cette logique, le conseiller se prive des moyens de travailler sur la discrimination, ce qui signifierait de travailler sur les logiques du recruteur/de l'employeur.

Le groupe Conseillers a largement travaillé cette dimension, notamment lors de la 4^{ème} journée de formation-action :

« Dans le fond, la logique de l'insertion est une façon de réduire le conflit en préparant la rencontre, en « pré-formatant » le demandeur d'emploi pour qu'il soit plus en conformité avec les valeurs de l'autre, de l'employeur. De ce point de vue, le rôle des intermédiaires de l'emploi est un rôle de régulation du marché, dans une logique de marché de l'emploi concurrentiel. Et l'action contre la discrimination peut être vue comme une action de régulation du marché, dans le sens où il s'agit de faire en sorte que le marché fonctionne avec des règles partagées et objectivées. L'enjeu est notamment l'information : quelle information donne-t-on au demandeur d'emploi par rapport à la réalité des attentes des employeurs, par rapport à la lecture de sa situation, etc. ? Quelle informations donne-t-on à l'employeur par rapport à la pertinence de ses critères, par rapport à leur légalité, par rapport à « l'état du marché » de la demande d'emploi, etc. Et derrière cela, comment travaille-t-on avec les uns et les autres, à partir de leur confrontation à ces informations ?

Ce rôle de régulation du marché ne peut fonctionner que si elle existe à double sens ; la logique du « sens unique » (ne travailler que sur les demandeurs d'emploi, par exemple) rend impuissant car on ne travaille pas avec l'employeur la possibilité de la rencontre. La symétrie du travail n'implique pas pour autant un travail identique : « Ce n'est pas le même temps. Il y a un temps de travail avec l'employeur et un temps de travail avec le demandeur d'emploi. » Le cadre de travail n'est pas non plus identique et ne laisse pas les mêmes possibilités de travail, d'autant que la conception de la relation n'est visiblement pas symétrique : « L'employeur, c'est par téléphone, dans l'urgence, donc c'est toujours lui qui commande. L'employeur, c'est un client, c'est un Dieu... » et pas le demandeur d'emploi... »⁷⁰

Quel travail pour sortir de la toute-puissance de l'employeur ? Comment les intermédiaires à l'emploi peuvent-ils « reprendre les rênes », dans une situation où l'on n'est pas dans l'urgence et l'exigence imposée, mais où l'on peut travailler sur le fond du recrutement ? **Problématisant ainsi son travail en termes d'intermédiation, le groupe des Conseillers a souligné l'importance de la logique de conflit⁷¹ pour**

⁶⁸ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ TRACES n°6, 4^{ème} journée Conseillers du 14 avril 2004.

⁷¹ Nous entendons par *conflit* l'inverse d'une logique de rupture (que serait par exemple le fait de ne pas prendre l'offre sous prétexte qu'elle est discriminatoire). Le conflit correspond au travail sur les désaccords ou sur les

que son travail puisse se faire, et pour que les tensions entre des normes et des injonctions contradictoires puisse se réguler. Il a aussi mis en évidence des pistes d'action pour modifier concrètement ce fonctionnement banalisé qui co-produit de la discrimination sous couvert d'insertion : le travail sur l'information des demandeurs d'emploi (par exemple sur les normes exigées par l'employeur) peut se substituer au travail de « normativisation » ; mais aussi, il est nécessaire de travailler sur les logiques (discriminatoires et plus largement normatives) de l'employeur, etc.

Cette approche ouvre des questions sur le plan institutionnel : En quelle mesure l'institution est-elle prête à assumer l'instauration d'une logique du conflit avec l'employeur ? En quelle mesure est-elle prête à prioriser le respect du Droit sur la productivité en matière de prise d'offres et de placement ? Et, avec ce qui en découle sur le plan de l'organisation : Quel temps et quel cadre pour travailler avec l'employeur ? Cela suppose de sortir d'une logique d'urgence, qui empêche de travailler sur le fond du recrutement, et d'ouvrir un espace de « conseil » en direction de l'employeur comme espace de travail sur les normes du recrutement.

2.3. Pression, isolement et individualisation du travail

La théorie du complot

De nombreux indicateurs témoignent de **la très forte dégradation des conditions de travail, et en particulier des relations au travail**⁷². Outre les cas rapportées par les professionnels, qui mettent en jeu l'absence de régulation (voir ci-après) par rapport à des situations de violence entre collègues, entre supérieurs et équipes, entre professionnels et demandeurs d'emploi, etc., il est significatif de remarquer la lecture systématiquement binaire de l'organisation : « en haut » s'oppose à « en bas », « la hiérarchie » se distingue des « professionnels de terrain », comme si la vie institutionnelle était *réellement clivée*. **Certes, il existe des logiques diverses et contradictoires, qui alimentent ce sentiment d'incompréhension et de clivage – les Managers comme les Conseillers en font quotidiennement l'expérience, à leur niveau propre (en ce qui concerne la discrimination, par exemple). Certes, les logiques « technocratiques » représentent concrètement des modalités de décision en fonction d'enjeux séparés de la production institutionnelle. Mais, plus profondément et plus systématiquement, l'ensemble de la lecture du fonctionnement des institutions (ici, du SPE) relève de ce que nous appelons la**

divergences de logiques, de normes, etc. En ce sens, il devrait être au cœur du travail d'intermédiation, dans une logique de « négociation » avec l'employeur sur la définition de son recrutement.

⁷² Voir notamment Christophe DESJOURS, *Souffrance en France*, Seuil, 1998.

théorie du complot⁷³, lequel complot expliquerait le sentiment d'une infinie domination des professionnels par des « décideurs » désincarnés et loin des réalités du travail des intermédiaires.

Pour prendre la mesure du phénomène de cette théorie du complot, qui joue de fait une fonction très importante dans le fonctionnement cloisonné des organisations, un exemple tiré d'une fiche d'évaluation retournée par l'un des participants à la formation suffira :

« B. 2 moments forts/importants qui ont alimentés/renforcés vos doutes/craintes pour l'intérêt/la réussite de cette action :

a. Lorsque certains collègues m'ont dit que j'étais trop naïve pour comprendre qu'on nous faisait parler pour en fait uniquement faire remonter de l'information de la base vers le haut dans le seul but de nous casser ensuite.....

b. Lorsque l'on m'a dit que l'un des animateurs avait mangé avec l'un de mes responsable !!!! (étaient ils amis ? la confidentialité serait elle réellement respectée ?)

c. Lorsque j'ai compris que mon responsable ne voulait pas participer à cette action, pour la seule raison qu'il n'était pas le pilote de l'actionje trouve que c'est grave.

d. Lors de la réception du premier compte rendu de nos échanges, où j'ai compris que l'on attendais notre accord pour transmettre nos dires à nos chefs ! et lorsque enfin j'ai appris qu'une réunion allais être organisée durant laquelle nous nous retrouverions faces à nos chefs !! »

Ainsi, le dispositif même d'ESPERE, et les choix locaux en matière de formation-action, ont été initialement lus sous l'angle d'un complot dans lequel les professionnels risquaient concrètement « leur peau » (« nous casser »). Tout est ainsi lu en termes de violence et de confrontation (le face-à-face avec les « chefs », la menace d'une confidentialité trahie par les relations visibles des formateurs avec les « chefs » hors du cadre formel, etc.).

La « petite cuisine » ou l'habitude de cacher et de se taire

Face à ce qui est lu comme une menace complotée, et plus généralement face à la pression normative vécue du point de vue de l'environnement, qui est d'ailleurs largement intégrée par les professionnels, apparaît le réflexe de cacher son travail, de taire ses pratiques (surtout lorsqu'elle « flirtent » avec l'illégalité), de préserver une certaine indépendance. Le groupe des Conseillers, en particulier, a largement travaillé sur ce « réflexe » qui a pour conséquence d'isoler les professionnels et de mettre en jeu sans s'en rendre compte une responsabilité individuelle démesurée, là où l'organisation nécessiterait des formes de régulation collective :

« La validation des TRACES n°5 et 6 soulève des questions qui relèvent de la même problématique : sont dévoilées des pratiques professionnelles que l'on ne souhaiterait pas voir rendues publiques. [Au sujet, par exemple, de l'inscription des demandeurs d'emploi malades :] « Dire ça, c'est une faute professionnelle. » Et d'autres professionnels de réagir : « Moi, je dis des choses beaucoup plus graves encore. » « C'est la partie cachée de notre boulot ; on a le sentiment d'être seul à dire et à penser ça... » « On fait notre petite sauce dans notre coin. » « On est dans un système d'auto-définition, de chacun sa petite cuisine... Sur les attributions financières, les

⁷³ Les travaux sur l'argumentaire raciste montrent le prégnance et la constance du thème du complot dans la structuration de la pensée raciste.

ASSEDIC sont hors la loi au quotidien. » *Cacher des pratiques illégales est chose courante ; c'est la pratique de base en ce qui concerne la discrimination.* »⁷⁴

Cette pratique de la « petite cuisine », selon l'expression consacrée au sein du groupe des conseillers, répond à une peur de la pression normative vécue sur un mode destructif ou limitatif. Cette peur justifie alors le retrait de l'espace professionnel collectif, de façon à ce que chacun participe de l'effondrement des régulations collectives et de la disparition des collectifs de travail comme entité *autonome et régulatrice*. Cette stratégie, qui structure visiblement l'activité quotidienne des services et caractérise de façon générale les pratiques professionnelles, renvoie à une réaction quasi « paranoïaque », qui s'est exprimée largement par rapport à la formation-action elle-même :

« (...) les professionnels expriment tout d'abord la crainte d'être identifiables, repérables et sanctionnés - « discriminés » dit-on même -, du fait de ce qui est restitué dans ces TRACES. Rendre public ce qui s'est dit fait réapparaître le sentiment du danger que « des personnes cherchent à me faire taire ». « Quand j'ai lu ça, je me suis dit : tu n'aurais pas dû parler. » « Je sais ce que c'est le harcèlement moral dans le travail. » « Si on faisait un travail vrai sur les discriminations, j'ai peur de subir des pressions. » « Je parlais en confiance, mais en lisant, je me dis que je disais des choses graves. » « J'ai eu le sentiment en lisant ça : est-ce qu'on va pas passer pour des gens anti-racistes », c'est-à-dire stigmatisés par les collègues comme prenant une position militante et soumis aux pressions du collectif de travail. »⁷⁵

« Ce que je crains sur cette formation-action, c'est qu'on fasse la récolte des pratiques illicites pour les éliminer. » « Qu'on nous mette un flic en plus, c'est le risque. » La crainte exprimée est que l'on cherche à « éliminer nos marges de manœuvre. » « Cette formation, elle est commandée par qui ? Je ne suis pas sûre que ce qu'on dise ne serve pas à mettre la chape dessus. » « Quelle est la mission [des formateurs] ? Faire remonter les choses ? Nous moraliser pour qu'on fasse comme ça ?... »⁷⁶

De ce point de vue, il apparaît que les agents du SPE ont un fonctionnement similaire à celui des employeurs qui discriminent : si chacun fait « sa petite cuisine » sans qu'il y ait de confrontation et de régulation collective des pratiques et des fonctionnements, cela revient, du point de vue des usagers, à produire un service (public) « à la tête du client ». L'absence de régulation n'est donc pas seulement une question de/pour la « hiérarchie », mais une question d'acte professionnel au quotidien, qui, selon la manière d'agir, révèle ou non l'injustice d'une situation, dévoile ou cache la discrimination (ou tout autre dysfonctionnement structurel), etc. Cependant, elle interroge également la façon d'organiser et d'accompagner les professionnels dans ce travail de régulation collective :

« Je m'interroge sur le fait qu'à la Mission locale, on reçoit dans un huis-clos total, on n'est jamais sous le regard de quelqu'un d'autre, et on reçoit des gens en souffrance, on manipule des choses sensibles... Depuis que je suis conseiller, je n'ai jamais eu personne qui vient contrôler. Je ne regrette pas qu'il n'y ait pas de contrôle, de flicage, mais il y a une grande nécessité d'analyse et de confrontation des pratiques dans le collectif. »⁷⁷

⁷⁴ TRACES n°8, 5^{ème} journée Conseillers du 24 mai 2004.

⁷⁵ TRACES n°5, 3^{ème} journée Conseillers du 13 avril 2004.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ TRACES n°5, 3^{ème} journée Conseillers du 13 avril 2004.

La pression normative des collègues

Dans un contexte de forte pression normative sur le travail, le collectif professionnel peut être un espace de régulation et de réaction aux tensions vécues par tous et chacun. Or, les groupes ont amplement montré qu'il n'existe pas de logique collective au sein des organisations. Les relations tendent à l'individualisation des problèmes et au discrédit des formes de régulation collective, générant le cas échéant une violence (ont été évoqués des cas de harcèlement dans le travail) qui rajoute à la pression de l'ensemble.

« Au sein du service, on a du mal à accueillir la parole des autres. Si quelqu'un réagit, le collectif a tendance à réagir pour étouffer, faire taire. Il génère une violence. »⁷⁸

« Les gens ont une propension à se moquer de ce que tu dis. » « L'agence de Salon, c'est un collectif de travail assez puissant, alors mes petites idées, je me les garde. »

« Il y a une barrière mise pour ne pas aborder certaines choses. Quand je parle, on me dit : tu devrais arrêter, mettre une barrière pour ne pas parler de ça [avec le public]. »⁷⁹

Cette situation, générale, a des répercussions immédiates sur l(im)possibilité de traiter la discrimination au sein des groupes professionnels. Ceci, d'une part parce que la parole n'est plus possible, et d'autre part parce que ce repli permet également l'existence de logiques discriminatoires au sein des services publics de l'emploi :

« C'est comme une petite société, il y a des courants sous-jacents de racisme... J'ai appris à faire profil bas. » « D'ailleurs, le fait d'être venu à cette formation-action, est-ce que ça ne va pas être perçu par les collègues comme une position anti-raciste. »

« Quand un employeur me dit quelque chose de dur, qu'on me raconte qu'on n'a pas été pris parce qu'on est Arabe, je ne sais pas trop comment le faire passer, en parler avec les collègues. »⁸⁰

Ces réalités de fonctionnement sont intégrées par les professionnels, qui perdent l'habitude de travailler ensemble et en viennent à considérer le collectif comme un espace de danger. Ils en viennent à confondre conflit et violence (cf. TRACES n°6), délégitimant ainsi les logiques même de la régulation. Ils développent alors – et revendiquent parfois – des logiques individuelles informelles en lieu et place de formes collectives de régulation, mettant en doute la possibilité d'une dimension constructive du conflit, et potentiellement en échec les tentatives de régulation.

« Comme on n'arrive pas à travailler en collectif, je préfère un petit travail d'individu à individu. »⁸¹

« J'ai été surprise durant nos débats, de voir que malgré l'état d'ébullition et les conflits qui naissaient de nos échanges, grâce au concours des animateurs qui ont su gérer ces conflits de façon constructive et sans jamais vexer personne, nous avons pu sortir de situations qui me paraissaient parfois complètement bloquées. »⁸²

⁷⁸ TRACES n°8, 5^{ème} journée Conseillers du 24 mai 2004.

⁷⁹ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

⁸² Lettre de Joëlle LEBOUTET, cf. TRACES n°11, Séance de travail du 11 juin 2004, commune aux groupes Conseillers et Lignes managériales.

2.4. Silence et défaut de régulation au sein des organisations

Un silence au sein de l'institution qui produit du non-sens

Le groupe des Managers a largement souligné, au cours des deux premières séances de travail, la situation de tension autour des orientations institutionnelles. Ce démarrage du travail est donc l'occasion, pour le groupe, de faire l'analyse de son environnement et des conditions de mise en place d'ESPERE. Mais les analyses qu'il développe relativement aux contradictions vécues en matière d'orientations institutionnelles, vaut bien au-delà des éléments conjoncturels et contextuels d'ESPERE sur Salon, et interroge les répercussions immédiates de décisions dont les acteurs locaux ne maîtrisent pas les tenants et les aboutissants ; **cette situation ressentie entre autres comme un déficit d'information nourrit de toute évidence un sentiment de coupure au sein de l'institution, et un sentiment de « complot » d'autant plus difficile à dépasser que le silence institutionnel est important :**

« On va dire qu'il suffit d'être telle étiquette pour avoir droit, et le lendemain, c'est une autre étiquette. Du jour au lendemain, il faut travailler avec le public et les agents sur ça. La décision technocratique ne tient pas compte des délais du terrain pour travailler. » « Pour ne pas dire qu'il n'y a pas les moyens financiers, on tord les critères [de ciblage] du public pour inventer des justifications. On crée des situations incompréhensibles pour le public », mais aussi incohérentes et insatisfaisantes pour les professionnels. »

« Il y a un bruit assourdissant sur les critères, pour dire : Les critères, c'est ça. Mais il y a un silence de mort sur le sens : à quoi ça sert de faire les critères comme ça ? »

« Ca va de pair avec une absence de projet politique. Il y avait des objectifs cachés, mais aussi de fortes craintes. »⁸³

Ce silence va de pair avec un tabou institutionnel sur la discrimination, du moins dès que la problématique est abordée dans le courant du travail (et non dans des dispositifs spécifiques à cette thématique) :

« Quand j'ai abordé la situation [de l'usage discriminatoire des CES] dans une réunion institutionnelle, il y a eu un silence de mort... Un silence de mort ! Et après, quelqu'un a pris la parole pour passer au point suivant. » « J'ai fait un retour sur la discrimination dans le cadre du groupe de travail départemental. Il y a eu un vrai débat, avec des institutions gênées aux entournures. Le projet présenté eu SPE restreint a montré qu'il n'y avait pas un grand engagement des institutions, et c'est un doux euphémisme. (...) Dans les réunions institutionnelles, la discrimination vient cinq minutes avant la fin, quand tout le monde range ses crayons (...) même si c'est à l'ordre du jour. »⁸⁴

Le groupe des Conseillers a, pour sa part, mis en évidence l'enjeu du management local dans cette situation. Il apparaît que les lieux collectifs existant (réunions de service, etc.) sont saturés par la logique institutionnelle et organisationnelle, appelée « information descendante ». Du coup, ils **ne permettent pas la régulation au sein des équipes ni la production collective de significations partagées**. Cela ne fait donc que renforcer le sentiment d'isolement, qui peut, lui-aussi, alimenter la croyance dans un phénomène

⁸³ TRACES n°4, 2^{ème} journée Ligne managériale du 8 avril 2004.

⁸⁴ Ibid.

de « complot » qui aurait pour conséquence de mettre les professionnels dans une situation de souffrance permanente :

« Dans les réunions collectives, je pensais qu'on pourrait parler, échanger, communiquer, s'exprimer, mais c'est uniquement de l'information descendante. J'aimerais faire ressortir que dans nos métiers on est confrontés à des situations difficiles, et on nous laisse dans l'isolement. »⁸⁵

Les pratiques de maintien du silence entre professionnels

Le groupe des Conseillers a beaucoup travaillé sur la façon dont le silence se produit et s'entretient, au sein des organisations et des groupes de pairs. Le groupe des Conseillers, en particulier, a largement souligné le rôle de pression organisé par les collègues, pour que la parole n'émerge pas sur des sujets tels que la discrimination⁸⁶. Toute parole qui dit la difficulté concrète du travail est renvoyée à des défaillances professionnelles, évitant ainsi l'émergence d'une analyse collective des pratiques.

« Dans le collectif, je ne sais pas ce que mes collègues répondent. Comme on n'a pas de milieu de parole, et pourtant on vit des entretiens intenses... Résultat, on finit pas se faire chacun sa petite philosophie. Il n'y a pas d'espace libéré où on puisse en parler avec les collègues. »

« Quand j'en parle, il y a la cohue qui dit : T'as qu'à te faire psychanalyser. »

« C'est un milieu un peu pathogène, car chacun a ses angoisses, et le groupe de travail et la hiérarchie renvoient cette idée que l'on reste seul avec ses problèmes. »

Mais au-delà, l'organisation ne favorise pas non plus ces formes de parole et de soutien professionnel. La logique est identique, qui renvoie les difficultés professionnelles à des problèmes personnels, occultant la difficulté intrinsèque (et professionnelle) d'un travail centré sur la relation. La parole sur les difficultés est renvoyée, le cas échéant, au professionnel souffrant, dans un retournement de la question sur un mode culpabilisant :

« Ils disent, toujours en information descendante, qu'on peut accéder à l'aide d'une psychologue, si un conseiller ne se sent pas bien... »

« On est un service public qui doit rendre des comptes à l'Etat ; on est de moins en moins dans l'écoute, parce que dans le diagnostic et la prescription. (...) C'est une nouvelle aire du service public : les managers se sont rigidifiés, on est plus dans le management que dans l'écoute de l'équipe. » (TRACES n°2)

Ce constat général et systématique a un lien direct avec la problématique de la discrimination, que le groupe formule de la sorte : *« Si on se tait, alors, la discrimination c'est le dernier de nos soucis. »*

2.5. La dynamique de formation-action des groupes

Les deux chapitres suivants tentent de reconstruire, *a posteriori*, une image du cheminement des groupes, en insistant sur des points saillants du processus de

⁸⁵ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

⁸⁶ Les extraits suivants proviennent du TRACES n°2, op. cit.

formation-action et de ce mouvement de professionnalisation des intermédiaires à l'emploi. La succession des points ci-après retrace très grossièrement une évolution nettement perceptible dans le temps ; pour autant, l'on ne saurait réduire le processus à une simple « progression ». Les avancées en terme problématique sont souvent suivies, immédiatement après, de « reculades », et le processus n'est bien sûr pas linéaire. L'ensemble devrait plutôt être lu comme un processus chaotique et fragile, parfois circulaire, parfois par a-coups. Ce constat est d'abord dû à la forme même d'élaboration de la pensée et à ce processus de tâtonnement inhérent à la recherche ; mais il nous apparaît également que la complexité du processus et de ses implications, mais surtout l'omniprésence de la peur comme structurant le monde professionnel des intermédiaires, contribuent largement à expliquer ces difficultés à « bricoler » et assumer une analyse de la discrimination.

L'entrée par la victimisation

Comme cela est « classique » dans le travail sur la souffrance⁸⁷, la souffrance évoquée en ce qui concerne le public (et qui est réelle) cache en même temps la souffrance des professionnels.

« En tant que fonctionnaire, on applique les politiques de l'Etat, même si elles sont discriminantes ; on subit, nous aussi. »⁸⁸

« Ce qu'on évoque [la souffrance redoublée par l'absence de parole], c'est aussi ce que vit toute personne qui est discriminée. »⁸⁹

Du point de vue de la problématique de la discrimination, la posture de victimisation dans l'institution, de fuite du conflit et de la confrontation professionnelle ainsi que la déresponsabilisation à l'égard de la problématique sont les figures d'un seul et même processus. Cela forme un système d'action (de réaction) que l'on retrouve de façon très proche à tous les niveaux de l'organisation, au niveau de chaque professionnel, au niveau du public des services, etc. Là où les professionnels se montrent comme « victimes du système », existe un véritable système de victimisation.

La position critique adoptée d'emblée par le groupe, en particulier le groupe des Managers, a permis, un temps, de traiter le problème « en extériorité », c'est-à-dire comme si la nature du problème était extérieur aux actes professionnels (y compris des managers) et renvoyait par exemple prioritairement à des enjeux d'ordre institutionnels :

« « Pour l'institution, c'est pas la priorité. » « Nous, au niveau de l'institution, on peut aussi se poser la question. On a l'impression que l'institution fait un pas en avant et deux pas en arrière. » « Un engagement fort se serait traduit autrement : on aurait eu des notes, des coups de fil, des gens

⁸⁷ Voir par exemple sur la « souffrance psychique », Antoine LAZARUS (dir.), *Une souffrance qu'on ne peut plus cacher*, DIV/DIRMI, 1996 ; Sur les conséquences interinstitutionnelles de ce retournement, voir notamment Fabrice DHUME, *RMI et psychiatrie : deux continents à la dérive ?*, L'Harmattan, 1997.

⁸⁸ TRACES n°7, 3^{ème} journée Ligne managériale du 6 mai 2004.

⁸⁹ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

débarquant du national. » (...) Les formateurs attirent l'attention sur le risque de victimisation qui transparait dans ces échanges et qui conduirait à prendre la posture de désimplication suivante : « Tant que tout ça n'aura pas changé, on ne peut pas faire. » (...) De ce point de vue, le groupe est pris dans un mouvement, avec la tentation de reculer (repousser les échéances, etc.), avec le risque de ne pas s'engager, ne pas se mobiliser. »⁹⁰

Ainsi, les discours sur « la hiérarchie » permettent d'occulter le fonctionnement et la distribution réels des responsabilités au sein des organisations. Cette *position critique en extériorité* permet de masquer la problématique des postures professionnelles.

Le déni comme moteur de constitution du groupe

Le démarrage de la formation-action met rapidement en scène trois discours qui se révéleront convergents du point de vue de la question de la discrimination, participant de son déni effectif.

- D'une part, **un sentiment partagé et affiché d'adhésion à des valeurs anti-discriminatoires**. En ce sens, il est significatif de remarquer que les professionnels sont venus à la formation en particulier pour des raisons... personnelles :

« C'est aussi un engagement personnel. »

« J'ai des souvenirs, quand j'étais gosse (...) ».

« Mon implication personnelle fait que je participerai positivement quand je serai dans le groupe. »⁹¹

Cette perspective a pour effet indirect de situer l'enjeu de la formation-action comme l'organisation d'une action « pour les autres », pour ceux qui ne seraient pas convaincus, même si le groupe se défend d'une telle approche. « C'est pas la peine qu'on soit là entre gens convaincus. »⁹² Ce constat conduira le directeur de l'ALE à préciser, lors de la restitution de ce travail :

« Le racisme, on est tous contre, mais c'est beaucoup plus subtil. Les actes de discrimination ne sont pas isolables de leur contexte. Combien d'actes discrets se nourrissent de nos petites compromissions ? »⁹³

- D'autre part, **un discours qui tend à situer toujours la discrimination comme le produit de comportements de tiers**, interrogeant les responsabilités des « autres » en occultant la propre d'intermédiaire et en réduisant la dimension systémique de la discrimination (« Dans la discrimination, il y a toujours deux acteurs : le discriminé et le discriminant. »⁹⁴) :

Ainsi de la responsabilité institutionnelle : « Le délit n'est pas reconnu par l'Etat, la Police, la Justice... » « A commencer par le 114 : ils notent et après, il ne se passe rien. »⁹⁵

⁹⁰ TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mai 2004.

⁹¹ Ibid.

⁹² TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

⁹³ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ TRACES n°3, 2^{ème} journée Conseillers du 30 mars 2004.

Le public demandeur d'emploi : « Les collègues se sentent entre le marteau et l'enclume ; arriver à dire à quelqu'un : Mettez toutes les chances de votre côté, mais les gens se figent dans une identité (comme avec le voile...). » « Quand on reçoit un jeune qui n'enlève pas sa casquette et est étalé comme ça... Où est la limite de la bienséance ? »

Ou les collègues : « L'aspect humain m'a toujours attiré, mais on a des collègues qui sont très techniciens.(...) » « Je n'ai pas compris pourquoi, alors qu'on a assisté à une réunion de présentation, la moitié a compris quelque chose et l'autre moitié autre chose. Les gens sont dans la défensive, on est dans la rigidité mentale. »⁹⁶

- Enfin, **des discours qui dénie au processus de discrimination une spécificité et donc une légitimité propre de cette problématique.** L'on réduit par exemple cette problématique à « de la bêtise » ou inversement, on la généralise à une question d'altérité :⁹⁷

« Il y a un problème, c'est pas l'emploi qui le génère. C'est un problème d'éducation, de courtoisie, en général. »

« Dans tous les discours, les échanges, c'est la perception des uns et des autres [qui est en jeu]. Même des mots simples ne sont pas perçus de la même façon. » « C'est la schématisation [le problème], quand on dit « blonde aux yeux bleus », ça crée une discrimination envers d'autres personnes. »

« Je me demande si on n'est pas en train de s'attaquer à la bêtise. Jusqu'à maintenant, il y avait un cadre, les choses étaient données. Maintenant, c'est : Je m'autorise à dire n'importe quoi. »⁹⁸

« C'est une question de représentations, c'est la peur de l'Autre. » « Les discriminations, c'est un tout, c'est surtout des représentations. »⁹⁹

Le film de Martine DELUMEAU, « Les gueules de l'emploi », visionné dès le deuxième jour de formation-action, jouera comme révélateur des logiques du déni. Les deux groupes développeront des formes de réaction à l'égard des situations effectives de discrimination présentées dans ce film. Ces réactions touchent alors directement au déni, jusqu'à retourner l'argument de discrimination contre les « victimes » et justifier les choix des employeurs :

« La jeune femme n'est pas victime de discrimination. C'est de l'auto-discrimination : on ne lui propose que des CDD et elle finit par demander des CDD. »

« Je pense que les personnes qu'on a vu [dans le film] font une fixation, et les préjugés prennent le dessus sur leur recherche d'emploi. »

« L'employeur doit choisir. Au nom de quoi on a le droit de dire que ça c'est discriminatoire parce qu'on constate que quelqu'un, à qualification égale, ne trouve pas d'emploi ? »¹⁰⁰

Le débat autour du film permettra en même temps l'ouverture collective de la problématique, dans la mesure où certains participants exprimeront un point de vue différent, qui laisse la place au ressenti des situations évoquées par le film :

⁹⁶ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

⁹⁷ La séance de restitution publique du travail a permis de montrer que les professionnels qui n'avaient pas vécu cette formation-action abordaient la question avec le même type de résistance et les mêmes argumentaires de déni. Voir TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

⁹⁸ TRACES n°3, 2^{ème} journée Conseillers du 30 mars 2004.

⁹⁹ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseilles du 29 mars 2004.

¹⁰⁰ TRACES n°3, 2^{ème} journée Conseillers du 30 mars 2004.

« C'est un film lourd. C'est important qu'ils ne soient pas restés isolés. Le monde de l'emploi, c'est déjà difficile comme ça, alors le vivre avec le racisme... »

« Le film m'a fait souffrir car je me suis rendue compte que les gens sont dans le silence. Là, la discrimination est énorme. »

« Par rapport à ce qu'on dit, je pensais au harcèlement moral, en regardant ce film. La phrase : « Tu te rappelles au départ, tu me disais que c'était pas vrai » [dans le film, une personne exprime qu'elle ne voulait pas croire qu'elle subissait de la discrimination]. Quand tu parles du harcèlement, de ton malaise, les personnes te renvoient : C'est pas vrai, tu vois les choses de façon tordue ! depuis tout à l'heure [je prends conscience que] ces problèmes de discrimination, c'est un tabou. Soit on n'en parle pas, soit, quand j'en parle à mon chef de service, il me soupçonne d'être raciste. »

« On se comporte comme les discriminés : on finit par se taire.

« [Dans la problématique dont rend compte le film] Il y a beaucoup de silence. Par rapport aux insultes directes... silence. Ou alors, ça peut générer des situations violentes et disproportionnées. »¹⁰¹

Du point de vue de la formation-action, il apparaît que **le fait de situer l'objet à l'extérieur du groupe (c'est l'une des facettes du déni) a pour fonction de constituer un espace consensuel et de « faire le groupe » autour d'un objectif commun**¹⁰².

Le moment de l'impuissance

Très tôt, s'est exprimé un sentiment d'impuissance, face à un phénomène complexe mais surtout d'une ampleur considérable :

« Il y a un énorme constat d'impuissance et une grande souffrance de ceux qui n'ont pas les réponses. »¹⁰³

« Qu'est-ce qu'on doit/peut faire par rapport à un employeur qui ne veut pas par rapport à sa clientèle ? »¹⁰⁴

« Si on dit qu'on ne prend plus l'offre, qu'est-ce que ça produit ? L'employeur va passer par ailleurs, on passe pour des branleurs et on ne règle rien. »¹⁰⁵

Ce qui rend l'action sur la discrimination difficile est certes l'implication constante et durable que cela exige des professionnels, dans un contexte de prégnance du phénomène, mais surtout dans une situation caractérisée par une multiplicité de contraintes contradictoires (cf. le régime de triple contrainte). Cependant, il faut remarquer que le sentiment d'impuissance est d'autant plus prégnant et difficile à dépasser qu'il est le revers d'un impossible désir de toute-puissance, d'une logique de la perfection que met à mal l'analyse systémique de la discrimination :

« C'est une fatigue permanente, c'est impossible de l'être tout le temps. C'est épuisant d'y arriver tout seul et tout le temps. »¹⁰⁶

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² ...d'un « projectif » commun, serions-nous tenté de dire.

¹⁰³ TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mars 2004.

¹⁰⁴ TRACES n°7, 3^{ème} journée Ligne managériale du 6 mai 2004.

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ TRACES n°4, 2^{ème} journée Ligne managériale du 15 avril 2004.

Ce constat fait, le groupe des Managers se donnera comme principe d'inverser cette logique, en s'appuyant sur le caractère systémique (cf. ci-après) de la discrimination pour construire des réponses *ici et maintenant*.

« ⇔ *Émerge un principe et une façon d'aborder la question : le caractère systémique de la discrimination nourrit un sentiment d'impuissance. En sens inverse, si la discrimination s'inscrit partout, tout est support pour commencer à travailler sur la discrimination. Il faut d'une part abandonner le désir de toute-puissance qui ne peut générer qu'un sentiment d'impuissance, et d'autre part construire le travail en étant attentif de « ne pas perdre le fil » du sens (ne pas être discriminatoire, etc.). » (TRACES n°4)*

2.6. Prises de conscience et analyse des pratiques

La prise de conscience d'un phénomène systémique et co-produit¹⁰⁷

Ce qui émerge, progressivement, est la prise de conscience du caractère *systémique* de la discrimination : celle-ci engage bien davantage que seulement des « coupables » et des « victimes ». Et surtout, celle-ci ne peut être totalement séparée du « système emploi » dans lequel elle s'élabore, impliquant dans les faits toute la chaîne d'acteurs et tout le cadre de travail des intermédiaires à l'emploi : cadre normatif, logiques d'organisation, rôle des managers, rôle du groupe de pairs, sens des pratiques professionnelles... Pour le groupe des Conseillers comme pour celui des Managers, quoique avec des formes différentes, l'élaboration de cette expertise systémique passe par la déconstruction progressive et systématique des relations et des normes du travail et de l'environnement (institutionnel, notamment).

« [Dans le film de Martine DELUMEAU] il y a un fait raciste et des propos cautionnés par le chef de service. Les supérieurs hiérarchiques n'ont pas voulu s'exprimer. Pourquoi sa collègue s'est permise d'aller jusque-là, de passer à l'acte ? »

« Une personne peut se permettre des choses si elle se sent cautionnée. »

« C'est aussi le pouvoir : celui qui a le pouvoir, l'autorité, il légitime : c'est tout un engrenage qui se met en place. »¹⁰⁸

Apparaît progressivement le fait que face à des enjeux collectifs (le respect de la loi, qui définit la collectivité), la responsabilité ne s'arrête pas à ceux qui ont transgressé les règles. Il y a certes ceux qui sont dans le passage à l'acte, mais d'une certaine manière, la passivité est aussi une forme de « passage à l'acte », dans le sens de laisser-faire. Là réside l'une des responsabilités des intermédiaires à l'emploi et des institutions du SPE (notamment), qui participe de façon indirecte à co-produire la discrimination et surtout à rendre impuissant le Droit.

« Si tu t'accordes à mettre sur l'offre d'emploi des critères spécifiques, tu protèges le demandeur d'emploi en évitant de l'envoyer au casse-pipe, mais en même temps tu peux l'empêcher d'accéder au travail... »¹⁰⁹

¹⁰⁷ Voir Olivier NOËL, « Intermédiaires sociaux et entreprises : des co-producteurs de discrimination ? », in *Hommes & Migrations* n°1219, mai-juin 1999.

¹⁰⁸ TRACES n°3, 2^{ème} journée Conseillers du 30 mars 2004.

La prise de conscience concrète du processus de co-production conduit les groupes à travailler sur une clé du changement global de la situation : le « système « discriminatoire fonctionnant à partir et grâce au *silence* (tabou, huis-clos, absence de régulation...), la visibilité devient un enjeu majeur de la lutte et de la prévention des discriminations. C'est l'enjeu d'un travail sur la parole :

« Il faut s'appuyer sur les dispositifs existant pour faire parler. »

« Le boulot de faire parler, on ne le fait pas. »

« Le statut de victime existe dans le regard de l'autre. La question de la victime, c'est comment faire reconnaître au « bourreau » qu'il a fait des victimes ? Par rapport au déni, il y a besoin de faire bosser les gens responsables, dont nous sommes, sur le fait de faire des victimes. En face à face avec des individus, comment on renvoie l'image à ceux qui discriminent ? Déjà, ça passe par nous : si nous, on facilite la parole... »¹¹⁰

Cette permutation a pour corollaire un travail sur la place du SPE dans la relation avec le public : recentrer pour partie le travail vers l'accompagnement du public et des employeurs pour qualifier les situations de discrimination et tenter d'influencer les logiques des uns et des autres. Là réside, précisément, la question de l'intermédiation, donc la question du métier.

« Il faut sortir des a priori du type : Lui, il est victime de... Ça permet de décentrer par rapport au militantisme et de se repositionner sur le plan professionnel : voir si les personnes sont effectivement victimes de discrimination et la réaction : que faire et comment le faire ? »

« Quand on parle de discrimination, le discours des victimes demande à être produit et à être accompagné. L'enjeu fondamental est là : comment produire de la parole et dépasser les blocages qui font que ce n'est pas dit. »¹¹¹

L'importance des représentations sociales

D'emblée, les groupes ont mis en exergue l'importance des représentations (sociales) dans le phénomène de la discrimination.

« C'est surtout une question de représentations. » « C'est des préjugés. »

« Si on travaillait sur tous nos ghettos dans les représentations ? »¹¹²

Cependant, cette analyse distante occulte une dimension centrale du processus : ces représentations sociales sont bel et bien partagées par les intermédiaires à l'emploi et peuvent contribuer à leur insu à générer de la discrimination.

Analyse de cas 1 : les représentations sociales comme justification de la discrimination

Un cas rapporté par une conseillère montre la justification inconsciente et collective de critères discriminatoires : l'ANPE recherche actuellement, avec le critère « femmes », des professionnels pour un travail de veille de nuit dans un établissement accueillant des personnes handicapées. Le critère de sexe est argumenté par le contexte : « suite à *Emile Louis* » [une affaire de pédophilie],

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

¹¹¹ Ibid.

¹¹² TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mars 2004.

car, selon les représentations de cet agent – partagées avec l'employeur - il y aurait « *moins de risques de viol avec des femmes* ». Cet argument est immédiatement contredit par les collègues, s'appuyant notamment sur leur expérience du travail en milieu carcéral.

Le groupe souligne alors combien cette situation concerne la place des professionnels, dont la fonction d'intermédiaire est de travailler l'offre selon des critères pertinents et non discriminatoires. « *Il y a une érosion de l'alerte. Les collègues sont dans la satisfaction de l'employeur [et de ses exigences]. Il faudrait remettre en avant notre référentiel de gestion de la liste, ce qui est un enjeu pour l'encadrement.* »

L'on voit à travers cet exemple le caractère très intégré des logiques discriminatoires, et leur intrication dans des systèmes de pensée et des schèmes de représentations sociales qui jouent comme éléments de justification de la discrimination. Ce qui apparaît, à travers cet exemple, est d'une part le constat qui en est tiré : ces représentations sociales contribuent à banaliser certaines formes et certains critères de discrimination ; « *il y a une érosion de l'alerte* », comme le formule très bien une conseillère de l'ANPE.

L'autre chose est le partage de ces images avec les catégories des employeurs ; le SPE en vient à se fondre dans les logiques de l'employabilité, qui incorpore la discrimination et justifie la subjectivité voire l'illégalité des critères. Insensiblement, il y a donc un processus de justification de la discrimination par les logiques sélectives du « système-emploi ».

L'auto-analyse des résistances et des responsabilités

Les troisième et quatrième journées de travail avec les groupes ont été les moments où se sont révélées des processus de prise de conscience quant au fait que les acteurs du SPE portaient eux-mêmes des résistances à l'égard du travail sur la discrimination. Ce travail *réflexif* (ou d'auto-analyse) passe par la réinterrogation de la dynamique du groupe lui-même (sa petite taille, la difficulté à mobiliser, les sujets qu'il n'aborde pas, les questions soulevées auquel il ne répond pas...). Ce faisant, le groupe déploie un raisonnement critique à l'égard de ses propres réflexes, sortant ainsi progressivement de la logique de victimisation :

« *Ce sont des questions bêtement professionnelles : qu'est-ce qu'on fait en termes d'offre d'emploi.* »¹¹³

« *Quand il y a une pression sur l'offre d'emploi sur un territoire, qu'est-ce qu'on fait au moment où on est à la marge (une offre plus ou moins discriminatoire) ? Si la position est nette quand c'est ouvert (on ne prend pas), est-ce qu'on prend le temps d'effectuer un travail préliminaire avec l'employeur avant la mise en relation avec le public ?* »¹¹⁴

« *Il faut vraiment sortir de ce discours sur le manque de moyens. On a le discours : On ne peut pas agir car on n'a pas de moyens, alors qu'il y a des acteurs qui agissent avec des bouts de trucs... C'est un réflexe facile de dire qu'on n'a pas de moyens.* »¹¹⁵

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

¹¹⁵ TRACES n°7, 3^{ème} journée Ligne managériale du 6 mai 2004.

« On est là pour parler de la discrimination, mais à chaque fois, on en revient à parler de notre hiérarchie. On a un discours schizophrénique, on vit notre truc, on n'a aucun feed-back... donc on finit par se taire. »¹¹⁶

« On a fait état des silences. C'est dommage qu'on n'exploite pas ce qui a été dit. Il faut arriver entre nous à définir ce qu'on veut dire dans le compte-rendu... »¹¹⁷

« On est représentatifs dans ce groupe de ce qui se passe dans la société : oui, on voit, mais on n'est pas concernés. Regardez le pourcentage des gens présents alors que tout le monde est invité. »¹¹⁸

« Je me demande si quelque part, on n'a pas une stratégie d'évitement pour ne pas être en conflit. »¹¹⁹

« Quand on discute du public, on glisse à chaque fois vers l'entreprise. » « La victime disparaît toujours des discussions, alors qu'elle devrait être au cœur. »¹²⁰

Cette prise de conscience de type réflexive ne porte pas uniquement, on le voit, sur les dysfonctionnements usuels des services publics de l'emploi, même si cette approche a caractérisé la démarche des groupes *en tant que* porte d'entrée. Elle se déplace progressivement vers le fonctionnement du groupe en formation-action, qui devient sujet-objet de sa propre réflexion (en tant que représentant significatif – mais non systématique – du SPE). Le dispositif introduit par l'outil *TRACES* a été enclencheur de ce travail, dans la mesure où il a d'une part renvoyé les groupes/les professionnels à leurs discours, par un « effet miroir » (logique du feed-back), et d'autre part, en même temps, exigé d'eux qu'ils assument publiquement leurs analyses (logique de « compte-rendu »).

Finalement, l'analyse en vient à porter très directement sur la responsabilité des professionnels du SPE, Conseillers et Managers, dans l'entretien d'un flou, d'un non-dit, d'un espace d'ambivalence dans lequel s'inscrivent précisément les processus discriminatoires. L'on entre alors véritablement dans un travail d'*analyse des pratiques*.

« On a un discours ambivalent, du coup, les pratiques se font selon la perception par l'agent des objectifs qu'on lui assigne. » (Manager)

« Il n'y a aucune position commune, pas d'argumentaire type. Il y a une littérature, une « bible », où on dit : Dans tel cas, on fait ça... Mais ça n'est pas appliqué ; on ne va pas chercher le classeur. » (Manager)¹²¹

« On a une responsabilité, nous aussi : qu'est-ce qui nous empêche, nous, de provoquer la question et de demander à la hiérarchie de travailler sur ce plan-là ? J'ai pris conscience qu'on a banalisé la violence, que le collectif de travail se sent humilié et que tout le monde s'en fout. » (Conseiller)¹²²

« Par rapport à cela, est-ce qu'on ne se défait pas ? L'effet pervers du 114, c'est qu'on renvoie, mais on n'y réfléchit pas. Il s'agit de briser la loi du silence, qui ne s'impose pas seulement aux autres, mais aussi à nous. Il ne s'agit pas seulement d'en parler dans les couloirs, mais d'avoir des moments organisés pour échanger sur ce qui se passe. L'isolement, c'est que chacun vit la situation mais personne n'en parle... »¹²³

¹¹⁶ TRACES n°5, 3^{ème} journée Conseillers du 13 avril 2004.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ TRACES n°6, 4^{ème} journée Conseillers du 14 avril 2004.

¹¹⁹ TRACES n°4, 2^{ème} journée Ligne managériale du 15 avril 2004.

¹²⁰ TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

¹²¹ TRACES n°7, 3^{ème} journée Ligne managériale du 6 mai 2004.

¹²² TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

¹²³ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

L'analyse des pratiques dans le quotidien professionnel

Cette interrogation sur les pratiques professionnelles et sur les dispositifs interroge par exemple le rapport normatif au public, soulignant le risque de renforcement de la discrimination par la logique d'insertion. Dans une analyse « de l'intérieur », les groupes prennent la mesure du travail que représente une pratique intégrée, effective et quotidienne, de prévention et/ou de lutte contre la discrimination. Ils interrogent également la responsabilité des dispositifs, et la pertinence de la problématique comme objet des politiques publiques.

« On doit être en veille constante par rapport au fait de ne pas être discriminant. (...) Si la posture de la règle que j'applique, c'est : les femmes d'abord... est-ce que je ne vais pas en arriver à une mesure interdite aux hommes. Ca devient automatisé. » « La discrimination positive peut devenir négative. »¹²⁴

« Je prends conscience aujourd'hui de la question par rapport aux effets discriminatoires. Dans le Relais entreprise/jeunes, par exemple, quels outils peut-on élaborer pour mettre en avant le fait qu'il y a réellement une discrimination par rapport aux jeunes ? »

« Il y aurait une réelle pertinence pour la politique de la ville à financer une ou des actions qui rendraient visible les cas de discrimination pour travailler dessus. »¹²⁵

Le groupe a largement travaillé sur cette dimension très intégrée et quotidienne de la discrimination, et donc sur **l'enjeu d'une veille (organisationnelle) et d'une vigilance (professionnelle)** ; il s'est exercé à cette lecture concernant des situations courantes rencontrées par les participants à la formation-action. Quelques exemples :

Analyse de cas 2 : les normes travaillées dans les « ateliers relooking »

Lors de la 4^{ème} journée des Conseillers, le groupe a « saisi » la question de la normativité des pratiques professionnelles : en quelle mesure l'action est-elle normative, moralisante ? Quel lien cela a-t-il avec la discrimination ? *« La façon de s'habiller, c'est des signaux forts d'identité. Par rapport à ça, le conseiller a des représentations. » « Par rapport à l'apparence, que fait-on ? On oscille entre la lâcheté et l'intervention dans la vie privée. Si tu te tais, tu es lâche, et si tu le dis, de quoi tu te mêles ? » « On touche quelque chose de sensible ; c'est une question de personnalité : tu mets en doute sa façon d'être bien. »¹²⁶*

L'analyse porte sur la posture professionnelle des intermédiaires à l'emploi : d'abord, la façon de poser la question (« est-ce qu'il faut le dire ou non ? »), implique un rapport normatif fondé sur des représentations sociales dominantes, mais que ce rapport crée une tension relative au sens du travail des intermédiaires à l'emploi. Le conflit de normes et de valeurs n'est pas vécu sur le mode du « ça (me) pose problème » ; l'on reste donc dans un rapport visant à « transformer la personne en face de soi ». La tension au sein du métier d'intermédiaire est exacerbée, dans le contexte actuel de norme d'employabilité hyper-sélectives, car elle accentue l'exigence d'adaptation qui pèse sur la personnalité du demandeur d'emploi, et situe le conseiller principalement comme agent normatif. Dès lors, si les critères sont subjectifs et que tout le monde trouve cela normal, comment fait-on pour éliminer les critères qui sont discriminatoires, et qui reposent justement sur des

¹²⁴ TRACES n°4, 2^{ème} journée Ligne managériale du 15 avril 2004.

¹²⁵ TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

¹²⁶ TRACES n°6, 4^{ème} journée Conseillers du 14 avril 2004.

représentations de type préjugés ? La Loi sur la discrimination invite à sortir de l'exigence de changement et d'adaptation à tout prix de la personne pour interroger les critères de sélection et d'employabilité, donc interroger le travail du recruteur et les normes qui le sous-tendent.

Analyse de cas 3 : les normes d'embauche en parfumerie

Quel peut être le rôle des intermédiaires face à des logiques racistes qui s'appuient sur des arguments normatifs d'employabilité ? Le groupe a travaillé sur des cas qu'il considérait comme « limites », dans la mesure où il estimait a priori justifiés les critères discriminatoires d'embauche dans certains secteurs. « *Tu envoies quelqu'un en djellaba et en babouches dans un magasin de parfumerie BCBG ; on va te dire : Tu es fou ou quoi ? C'est de la provocation par rapport à l'employeur. Là, tu perds un client.* » « *S'il y a 80 personnes en fichier, je n'irai pas envoyer uniquement cette personne. Et c'est l'envoyer se casser la gueule face à un employeur fou furieux.* »

Le groupe souligne que, dans tous les cas, ne pas envoyer une personne pour ces raisons relève d'une (co-production de la) discrimination. Il interroge les logiques normatives et les présupposés qui existent dans la définition des postes. Les *signes* retenus pour lire la situation (« BCBG », « djellaba »...), mettent en jeu des rapports normatifs univoques (« BCBG » s'oppose à « djellaba »), alors que de multiples situations quotidiennes montrent que les normes de l'emploi sont malléables (et/ou discriminatoires). La difficulté provient du partage des normes discriminatoires entre le conseiller et l'employeur (l'un et l'autre les trouve légitimes), ce qui empêche le conseiller de faire son travail (dire la discrimination, faire évoluer les critères).

Analyse de cas 4 : l'usage discriminatoire des procédures

« *Si une personne dit qu'elle est malade, il ne faudrait pas l'inscrire comme demandeur d'emploi. Il y a des collègues qui l'envoient directement à Marseille pour faire une visite médicale et d'autres peuvent valider directement leur inscription.* » Ici, la fonction de tri dans le marché du travail peut être lue comme générant des situations discriminatoires, et l'on voit que les pratiques professionnelles divergent sur ce plan. Cependant, le groupe note que l'une et l'autre pratiques occultent une dimension de la situation : c'est l'absence d'information (soit une partie du travail des intermédiaires) qui peut générer la discrimination ou le sentiment d'une discrimination. « *Si on ne lui pose pas la question : êtes-vous en mesure de travailler ? (qui détermine l'inscription immédiate ou pas), on ne lui donne pas les mêmes droits.* »

Il ressort de ce cas que la discrimination peut se produire dans des usages indirects des procédures. Beaucoup de situations sont tangentes. La question n'est donc pas celle d'une limite absolue et prédéfinie de ce qui est ou non discriminatoire, mais : comment est faite l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi sur des situations où les normes souhaitées implicitement ou explicitement sont contradictoires. Les pratiques professionnelles des intermédiaires peuvent ou non alimenter ce phénomène ou au contraire le réduire. Cela implique une logique de veille à l'égard de la possibilité de discrimination. De ce point de vue, il apparaît aussi en filigrane que la question de l'information donnée, qui est aussi souvent le fait d'ouvrir et rendre visible un conflit (de valeurs, de droits, etc.), est un élément clé pour travailler sur la problématique de la discrimination.

L'intégration de cette lecture de la problématique et sa mise à l'épreuve de l'analyse de cas a pour conséquence la formulation d'une exigence pour travailler sur cette question.

Cette distanciation qui conduit à formuler pour soi-même (et pour l'action contre la discrimination en général) une exigence d'une action portant/engageant les postures professionnelles des agents du SPE (au contraire d'un simple outillage professionnel) traduit, de notre point de vue, une étape très conséquente de la professionnalisation. Ce qui explique les propositions formulées, qui portent moins sur des « outils » immédiats que sur des points clés permettant un changement effectif des pratiques :

« Les agents sont formés à la déontologie ; ils savent que les offres d'emploi ne peuvent pas être prises s'il y a des critères discriminatoires. Mais là où ils ne sont pas forcément compétents, c'est sur le travail « pédagogique » avec les employeurs. »

« Il existe des outils techniques, mais derrière, c'est toute une question de posture : aujourd'hui, les agents se posent en position d'infériorité par rapport à l'employeur. Ça peut expliquer en partie le manque de réactivité. »

« On a des outils, mais ça ne suffit pas, il faut les intégrer et changer la posture. »¹²⁷

Sur ce plan, le groupe des Managers fera l'analyse que le travail sur la « compétence pédagogique » des conseillers (dans le travail de parole avec l'employeur) apparaît « rentable » à la fois du point de vue de la production globale de l'équipe, et du point de vue du changement au cas par cas des situations de discrimination. La question à laquelle arrive le groupe est donc : « *Comment transformer un positionnement éthique personnel en pratique professionnelle ?* », sachant qu'en même temps, « *ce n'est pas seulement une question d'éthique, car il y a la Loi.* »

¹²⁷ TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

3. RESULTATS, PRODUCTIONS ET ELEMENTS D'ÉVALUATION

3.1. Éléments d'évaluation d'ESPERE sur Salon

Remarques sur la méthode d'évaluation

Il ne s'agit pas ici d'arrêter un jugement sur ce qui a été fait. L'évaluation qui est en cours (et se poursuit) est un processus qui participe lui-même de la prise de conscience, donc de la transformation. Ce chapitre vise à rendre compte de *traces* produites ou rendues visibles au cours du travail (dans le temps d'ESPERE) et dans son contexte. Peu importe ici que les effets constatés ou formulés soient la production propre et spécifique d'ESPERE (ce qui est impossible à déterminer) ; peu importe également leur exhaustivité ; nous retiendrons les traces que nous avons perçues et qui témoignent, selon nous, du travail à l'œuvre sur la problématique des discriminations. Nous nous bornerons, pour faire ce travail, à utiliser deux « sources » de parole sur le dispositif :

- L'une, a été expressément conçue pour générer et recueillir une parole a posteriori (2-3 mois après le dernier temps de formation) sur l'expérience salonaise. Il s'agit d'un questionnaire ouvert adressé par les formateurs à chaque participant à la formation-action. ;
- L'autre est l'exploitation des traces construites au cours du processus, et principalement de celles enregistrées dans les *TRACES* (compte-rendus des séances de formation) et dans les *Compte-rendus de comité de pilotage local* (portant sur l'animation, l'organisation, et les logiques institutionnelles du dispositif).

Ces deux sources sont utilisées sur deux plans : d'une part comme parole directe sur l'expérience d'ESPERE (jugements de valeur, verbalisation d'effets ressentis, critiques quant au dispositif élaboré localement...) ; d'autre part comme témoignage des évolutions perceptibles quant aux discours, aux analyses ou aux postures des professionnels impliqués/des groupes (teneur générale du discours traduisant un cheminement, apparition de problématisations complexes, « nœuds » visiblement dénoués ou non, etc.).

Le matériau est donc constitué de parole ; ceci, car une évaluation est un processus de production de valeurs et de significations, qui mobilise donc nécessairement la subjectivité. La démarche d'évaluation – comme pour toute la formation-action – ne vise pas une apparente « objectivité », mais à favoriser une inter-subjectivité, c'est-à-dire à

une multiplication et une confrontation des jugements de valeurs et des significations produites sur le dispositif et ses résultats. Concrètement, par exemple, un temps d'évaluation (d'échange dans lequel ont pu se dire les différents points de vue et les interprétations, les satisfactions et les insatisfactions, etc.) a été organisé au sein du Comité de pilotage du 29 juin 2004, suite à la restitution par les groupes de leur travail. Cela vient alimenter une logique de *suspension* du déroulement du dispositif qui est, nous l'avons dit, à la fois un temps de mise à distance critique et un temps de prise de conscience (mise à distance compréhensive).

Remarques sur le sens du changement attendu

Les changements qui portent sur le sens des pratiques professionnelles a des effets « boule de neige » qui ne sont pas mesurables aujourd'hui. Comme le remarque le Directeur de l'ALE de Salon :

« La question [sur le plan institutionnel], c'est : quelles conséquences de l'investissement que je fais sur la lutte contre les discriminations ? »

(Cette question reste aujourd'hui ouverte car elle suppose une mesure qui n'est possible qu'à moyen termes.) C'est-à-dire que le travail en profondeur auprès des conseillers sur la discrimination n'est *pas seulement* une professionnalisation, dans le sens d'une qualification des conseillers sur leur « cœur de métier » (ce qui est déjà beaucoup, si l'on accepte l'idée qu'il s'agit effectivement du « cœur de métier »). Ce travail va de pair avec un changement de *point de vue* sur le sens du métier, ce qui a des conséquences « en cascade » sur le rapport des professionnels au travail, sur leur exigence à l'égard de leur « hiérarchie » (exigence en termes d'organisation et de « management »), sur leur lecture des enjeux de l'institution, etc.

Ces conséquences sont, en un mot, politiques et vont dans le sens d'une exigence de démocratie y compris au sein des institutions, et notamment une demande quant à des formes de « management responsabilisant »¹²⁸. La question, selon nous, ne réside pas simplement dans ce changement de perspective (nécessaire pour agir véritablement sur la discrimination), mais dans le fait que **ce changement quant aux significations du travail appelle un changement des modalités organisationnelles et institutionnelles qui peut entrer en tension avec les cadres du projet lui-même**. Cette tension a été une figure constante des difficultés parlées et analysées au sein des groupes en formation ; en ce sens, cette dimension de la formation-action sur les

¹²⁸ Cela est rendu visible par le travail du groupe des Conseillers, qui, s'interrogeant sur le rôle du management dans la capacité du SPE à agir sur la discrimination, mettait en évidence des modes de management de nature très différente, avec des impacts opposés. Il préconisait, au titre des relations au sein du SPE susceptibles de favoriser l'action contre la discrimination, de « Développer un management responsabilisant pour les équipes, qui ne soit ni dans la figure du « laisser-faire » ni dans celle du management « dictatorial ». » (TRACES n°8, 5^{ème} journée Conseillers). Il y a un lien réel et concret entre les logiques du management et la lutte contre la discrimination ; et ce lien est de l'ordre de l'exigence démocratique.

conditions mêmes du travail (les conditions d'une traduction effective de la politique de lutte contre les discriminations) fait partie intégrante des résultats que nous observons.

3.2. Une mobilisation limitée mais une intense implication

Le dispositif de formation-action a montré la difficulté à mobiliser les équipes, dans un contexte d'impératifs divers pour chacun des services concernés. Le groupe des Managers a pris conscience seulement vers la fin du dispositif des différences entre les sites (certains, comme Dreux, avaient mobilisé massivement les personnels). De ce point de vue, l'expérience salonnaise est, de fait, restreinte ; elle pose du coup de façon plus cruciale les enjeux d'une diffusion sur le territoire local de ce travail.

« Dans la restitution, on a travaillé cette prudence : on était une minorité à restituer à une majorité. Dans l'Agence, on était que 4 par rapport à 31 agents... Après, c'est tout un travail à faire pour diffuser ce travail dans les équipes. L'importance de la lecture de Joëlle LEBOUTET, c'était de montrer l'investissement qu'on pouvait partager, Conseillers et Managers... On doit passer à un travail de transmission à des collectifs du travail qu'on a fait, car la réalité est qu'on est confronté à des freins. »

« Il y a un gros décalage entre les gens qui ont participé et pas. Il y a une immense frustration de ceux qui n'ont pas participé, car ils voient que quelque chose s'est passé. »¹²⁹

« Ce qu'on a senti, c'est une bonne appropriation des gens qui se sont exprimés. Ils ont apprécié le travail et apprécié de le restituer. Il y a une grande richesse des propositions, pour un temps court de travail et des conditions pas évidentes. Je pense que c'est un travail intéressant. L'échelle petite du travail, dans un grand département, n'empêche pas un travail de qualité, qui est à se réapproprier au niveau départemental. »¹³⁰

Au-delà d'une lecture institutionnelle, et de la mobilisation différente des services en fonction d'enjeux et de priorités diverses, il faut souligner la forte implication des professionnels qui ont investi la formation-action, ce que traduisent les discours précédent. Si l'entrée en formation s'est faite à la fois sur des impératifs de représentation institutionnelle et d'engagement personnel¹³¹, a émergé progressivement un investissement professionnel mobilisant les ressources personnels (éthique, etc.). Cela a répondu de façon très concrète à l'analyse faite par la directrice de la Mission locale lors de la séance de restitution publique :

« Il y a une posture institutionnelle du respect des règles, des Lois ; il y a une posture personnelle, militante ; mais entre les deux, dans l'espace de la posture professionnelle, il y a un grand vide. C'est là qu'est tout l'enjeu de la professionnalisation. »¹³²

Ce mouvement d'implication¹³³, puisant largement dans des ressources personnelles pour élaborer une posture professionnelle, a été rendue visible par le caractère sensible des « compte-rendus » que sont les TRACES. Cette mise en visibilité de l'affect répondait en effet à un enjeu de parole voulu par les groupes et les intervenants, afin de restituer la

¹²⁹ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Voir notamment le TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mars 2004.

¹³² TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

¹³³ Voir Pascal NICOLAS-LE STRAT, *L'implication, une nouvelle base de l'intervention sociale*, L'Harmattan, 1996.

nature réelle du travail à l'œuvre, d'en montrer la fragilité constitutive¹³⁴, mais aussi de rendre visible et « palpable » les mécanismes affectifs (peur, etc.) au cœur de ce travail de la même manière qu'ils le sont au cœur du système discriminatoire.

« Les groupes de formation ont bien travaillé, mais certaines structures auraient pu plus jouer le jeu. Tout ne s'est pas produit comme prévu, mais ce qui s'est produit est énorme. Les TRACES le montrent que le travail a été fait avec professionnalisme, avec un don de soi. »¹³⁵

« Ceux qui ont reçu les TRACES, on n'est pas face à un compte-rendu synthétique et formel mais à des moments de vie et d'échange. C'est un compte-rendu sensible qui retrace à la fois les contraintes techniques, les paroles échangées et le vécu des individus et les émotions. »¹³⁶

Une « trace » remarquable de cette implication, qui passe par un processus de parole, est la lettre rédigée par une des participantes, Conseillère à l'ANPE, initialement à l'intention de ses collègues des deux groupes (pour la séance de travail commune aux deux groupes¹³⁷). Preuve de ce processus de mobilisation personnelle et affective comme support d'une professionnalisation, cette lettre a finalement été lue en séance publique lors de la restitution du travail (ce qui signifie, à travers ce changement de contexte, un travail de distanciation).

« J'ai participé volontairement à l'action ESPERE organisée par ISCR A Méditerranée durant cinq journées avec deux de mes collègues de l'ANPE et quatre collègues de la MLI de Salon de Provence.

Lors de la première séance d' ESPERE, nous avons discuté un peu à bâton rompu de ce que nous attendions de cette action et de ce qu'évoquaient pour nous le mot discrimination.

Nos échanges des premiers jours me surprenaient, non pas ce que disaient mes collègues, car j'adhérais à ce qui se disait, ce qui me surprenait c'est qu'au lieu de parler du sujet qui nous était proposé et pour lequel nous nous réunissions, à savoir les discriminations sexistes et raciales, nous nous retrouvions à tourner autour d'un "pot" un peu inconscient mais bien réel et qui posait entre autres les questions suivantes :

- *Je ne suis pas là pour que l'on me dicte des solutions toutes faites, je voudrais pouvoir réfléchir à ces problèmes de discrimination avec mes collègues*
- *Je n'ai pas eu de lieu jusqu'à présent qui me permette de réfléchir vraiment à ce que je vis tous les jours dans ce domaine et j'espère que je pourrai le faire ici, car je me pose des questions à ce sujet.*
- *J'ai le sentiment de faire un peu ma cuisine intérieure durant les entretiens mais je n'ai jamais trouvé un agent avec qui parler complètement de ce sujet.*
- *J'ai « peur » en prenant part à cette action d'être « cataloguée » par mes collègues et l'établissement comme une « militante » et non comme une personne qui s'interroge.*
- *Il n'y a pas que les discriminations racistes ou sexistes pourquoi ne parle t-on pas des autres types de discrimination ?*
- *Quel est le but réel de cette action ?*
- *Cherche t-on à nous faire parler pour faire remonter de l'information ?*
- *Y a t il danger pour moi à parler complètement ?*
- *Cherche t on à nous imposer des comportements et peut être à nous faire faire de la délation ?.....*

Il nous a fallu plusieurs journées pour répondre à ces questions et pour entrer en confiance non seulement par rapport aux animateurs, mais aussi aux agents qui étaient autour de la table et j'avoue m'être posé la question au début de savoir si je quittais la formation-action ou pas, peut-être par crainte des « conséquences », au sens large du terme, que pourrait avoir ma participation à ce type de réflexion.

¹³⁴ Voir Miguel BENASAYAG, *La fragilité*, La découverte, 2004. Voir aussi, sur un autre plan, Philippe CORCUFF, *La société de verre, pour une éthique de la fragilité*, Armand Colin, 2002.

¹³⁵ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ TRACES n°11, Séance de travail du 11 juin 2004, commune aux groupes Conseillers et Ligne managériale.

Si j'ai décidé de poursuivre, c'est suite à l'intervention de l'un des animateurs qui nous a dit que certaines personnes vivent en France depuis trois ou quatre générations, qu'ils sont donc Français, et que malgré cela, on continue à les rejeter pour toutes sortes de prétextes ou de différences qui ne leur sont jamais dévoilés (couleur de peau, tenue vestimentaire, attitudes ou comportements, façon de parler...).
Une personne est donc mise de côté sans qu'elle ait les moyens de comprendre ce qu'on lui reproche puisqu'on ne lui dit rien !!! Personne ne lui donne de raison !

La personne s'interroge alors et ne peut faire que des suppositions, elle vit donc des situations de violences répétées, de stress et de doutes importants et vient dans les SPE pour chercher du travail bien entendu mais aussi pour qu'on lui apporte des réponses aux questions légitimes qu'elle se pose

De son côté le SPE a des objectifs en terme de chiffres et de résultats à réaliser et demande à ses agents d'atteindre ces objectifs ce qui est bien normal, il y a donc une certaine violence qui vient d'en haut et qui se répercute finalement aux agents.

Lorsque l'agent rencontre le DE qui vit des situations de discrimination, et qu'il lui prescrit un atelier ou une prestation sans prendre en compte la souffrance de la personne, parce qu'il ne sait pas lui même comment se positionner par rapport à cela, il ne peut s'agir parfois que d'une nouvelle violence qui est faite à ce demandeur d'emploi et les choses tiendront, mais jusqu'à quand ????

Je pense que ce qui m'a aidé à passer le pas de mes craintes, c'est de me dire que ce que nous discutons là allait dans le sens de la parole, bien sûr, mais qu'il s'agissait aussi de notre responsabilité à tous, en tant qu'agent, bien sûr, mais aussi en tant que citoyen, et qu'il fallait vraiment essayer de faire avancer les choses, si l'Etablissement nous en donne les moyens, bien entendu.

Je voudrais dire que j'ai été surprise durant nos débats, de voir que malgré l'état d'ébullition et les conflits qui naissaient de nos échanges, grâce au concours des animateurs qui ont su gérer ces conflits de façon constructive et sans jamais vexer personne, nous avons pu sortir de situations qui me paraissaient parfois complètement bloquées, et même si j'ai eu peur au début des conséquences de ce qui se disait, j'ai été heureuse de voir que j'ai pu commencer à avancer dans mes réflexions au sujet des discriminations non pas seule mais enfin avec les autres.

Mon souhait à l'avenir est de pouvoir poursuivre le travail de réflexion qui a été amorcé durant la formation-action afin de mieux savoir à l'avenir comment réagir, accompagner et collaborer avec les DE, les entreprises et mes collègues. »¹³⁸

La lecture de cette lettre en séance publique a modifié le cours de la situation, en introduisant de façon déterminante une dimension sensible qui a favorisé une attention et une résonance des propos. Le Directeur adjoint de la Mission locale notera à ce propos : « *La lettre de Joëlle LEBOUTET a été un moment de basculement.* »¹³⁹
Sentiment confirmé, sur le plan de la portée et de la réception du travail : « *la Direction régionale du FASILD sort complètement conquise. C'est important car le Directeur a besoin de toucher le terrain, d'avoir des témoignages concrets.* »¹⁴⁰

3.3. De quelques résultats : distanciation, prise de conscience, professionnalisation

Un dispositif de distanciation

L'un des premiers résultats de la formation-action tient à sa logique même, indépendamment des objectifs propres d'ESPERE : c'est d'aider concrètement des

¹³⁸ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

¹³⁹ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

¹⁴⁰ Ibid.

professionnels qui se définissent comme ayant « *le nez sur le guidon* », dans une mise à distance de leur vécu quotidien (ce qui n'est pas spécifique à la formation-action) pour élaborer des réponses complexes à des difficultés vécues.

« *Ce qui est intéressant dans cette action c'est qu'elle prend du temps et oblige à prendre de la distance.* »¹⁴¹

« *Je ne le vis pas trop comme une formation, mais comme une prise de recul sur ma pratique professionnelle.* »¹⁴²

Cela est exprimé dès le départ de la formation-action, ce qui signifie que l'accès même des professionnels à ce dispositif produit *a priori* cet effet. Il n'empêche que ceci est immédiatement connecté au type même de la formation-action et à la problématique en question : « *C'est vraiment pas une formation pré-établie, le sujet est très délicat.* » Il est clair, de ce point de vue, que **les professionnels qui sont venus en formation l'ont choisi, et sont porteurs d'une exigence qualitative quant aux résultats du travail**. Cette exigence se traduit par un rejet, d'emblée, d'une logique techniciste qui conduirait à « produire seulement des outils » ayant pour conséquence un encadrement/formatage des pratiques professionnelles :

« *On ne part pas avec un Prêt-à-utiliser, c'est plus une réflexion à avoir ensemble.* »

« *Des outils tout faits, ça n'est pas l'idéal, car on n'amènera pas tout le monde à penser la pratique.* »

« *Ce que je détesterais, c'est que l'on s'empare de cet outil de travail pour donner à penser aux collègues. Je serai très inquiète qu'il y ait un lissage des pratiques et des pensées.* »¹⁴³

Pour autant, la démarche de formation-action n'allait pas de soi pour tous ; cela explique des réticences au démarrage : « *C'était présenté comme une formation-action, on n'a pas l'habitude.* »

Une logique de débordement

Le *débordement* des effets d'ESPERE sur les pratiques locales reste difficile à mesurer, surtout à court terme. Par ailleurs, il serait ambitieux de prétendre à des résultats à caractère immédiat et immédiatement constatables pour la pratique. Enfin, il reste toujours extrêmement difficile d'attribuer des effets constatés à l'impact de tel ou tel dispositif de façon spécifique. Néanmoins, nous avons été attentif à la perception qu'ont eu les acteurs locaux en formation-action de cette logique de débordement, et aux effets qu'ils ont attribué à la formation-action sur leurs propres pratiques ou sur leur environnement.

« *ESPERE a eu un impact ; ça a commencé à contaminer, y compris sur les pratiques par rapport à d'autres formes de discrimination, au-delà des discriminations racistes et sexistes.* »¹⁴⁴

¹⁴¹ TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mars 2004.

¹⁴² TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Compte-rendu du Comité de pilotage du 28 septembre 2004.

« J'ai parlé à l'Union patronale [salonaise] de la sensibilisation sur la discrimination, à partir du programme FASILD. (...) »¹⁴⁵

Du côté du groupe de formation FASILD également, l'on observe un début de débordement, avec d'une part une continuation du travail collectif au-delà du temps de formation, et un ouverture symbolique à d'autres types d'acteurs (élus), même si cela reste fragile.

« Le groupe a continué à travailler après la formation, avec la validation de nos propres structures pour tisser un réseau, faire avancer le projet. Il faut souligner la participation d'une élue de la Ville de Coudoux. »¹⁴⁶

Pour toutes les raisons précitées, ces « traces » sont rares, mais elles méritent qu'on leur prête attention. Les débordements possibles - constatés - y apparaissent comme relevant de plusieurs ordres : l'implication d'autres acteurs d'une part, et d'autre part l'élargissement problématique à travers une sensibilité à la discrimination étendue à d'autres critères et d'autres formes discriminatoires. Sur ce second plan, le constat rejoint l'observation que l'on peut faire de la prise de conscience par les groupes du caractère systémique et multiple de la discrimination.

Cependant, le passage d'une prise de conscience en groupe et dans un cadre spécifique à des pratiques professionnelles en situation courante n'a rien d'évident. Sur ce plan, les remarques formulées par des professionnels au détour du travail des groupes témoignent de la distanciation opérée et d'une modification du regard qu'ils portent sur leur pratique professionnelle, et ceci au point de modifier ces pratiques elles-mêmes. Ce qui est significatif, de notre point de vue, est que l'impact attribué par les professionnels eux-mêmes suppose qu'ils ont « osé » parler dans leur environnement, faire valoir de nouveaux cadres d'analyse, rompant visiblement (même si cela reste partiel et limité) avec la loi du silence et la désimplication individuelle.

« L'autre jour, je me suis lâché avec une facilité et une éloquence que je n'ai pas, d'habitude. [A quelqu'un qui disait] On a besoin de 95% d'hommes. J'ai dit qu'il y a des hommes politiques qui votent des lois qui interdisent la discrimination. On ne parle pas homme ou femme, mais postes de travail... Le travail qu'on fait aujourd'hui me rend plus à l'aise pour ce genre de situations. »

« C'est très impressionnant, car depuis que je suis dans ESPERE, je ne défends pas que les discriminations racistes et sexistes. Je fais attention à d'autres choses. »¹⁴⁷

« Il y a une forte mobilisation des équipes pour poursuivre la formation-action qui a été un révélateur très fort, y compris sur la remise en question de pratiques... »¹⁴⁸

Un processus de qualification et de professionnalisation

Le cheminement du groupe, avec les retours réguliers via l'outil TRACES, a permis de mettre en évidence **l'élaboration et l'intégration par les professionnels d'une**

¹⁴⁵ TRACES n°7, 3^{ème} journée Ligne managériale du 6 mai 2004.

¹⁴⁶ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

¹⁴⁷ Voir TRACES n°4, 2^{ème} journée Managers du 8 avril 2004.

¹⁴⁸ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004.

lecture problématique, et non technique de la discrimination. Ceci transparaît, d'une part dans la problématisation élaborée par le groupe lui-même et d'autre part dans l'émergence des propositions, dont l'esprit est articulé et adapté à une analyse systémique du phénomène (voir ci-après). Du point de vue des pratiques professionnelles, le groupe a ainsi pris conscience, ainsi que le montrent les *TRACES* successifs :

- Du processus par lequel la discrimination est rendue invisible et illisible, et la façon dont les pratiques des intermédiaires y contribuent ;¹⁴⁹
- Du caractère co-produit du phénomène et de la façon dont le SPE alimente à son insu la discrimination ;
- Des cadres et des fonctionnements organisationnels et institutionnels dans lesquels la discrimination se construit et qui fragilisent l'action contre celle-ci ;¹⁵⁰
- Du caractère central des représentations et la façon dont les préjugés prennent corps dans la situation professionnels ;¹⁵¹
- Du caractère systémique de la discrimination, et notamment les effets possiblement indirects des pratiques professionnelles sur les phénomènes discriminatoires¹⁵² ;
- De la diversité des pratiques professionnelles en la matière et de l'importance des formes de régulation collective de ce point de vue¹⁵³ ;
- Des conséquences multiples (humaines, sociales, politiques, légales, professionnelles, financières,...) de la discrimination ;
- De la responsabilité et du pouvoir de transformation dont peuvent se saisir les professionnels pour agir sur la discrimination.¹⁵⁴

Une évolution des cadres d'analyse

Deux exemples nous paraissent significatifs de ce type de changement.

↪ Une évolution dans la conception des moyens d'action contre la discrimination

Le premier rapport de capitalisation avait souligné la pré-orientation en matière d'organisation future du dispositif salonais de lutte contre la discrimination. Le démarrage du travail s'est donc fait selon ce cadre d'analyse : « *Il s'agit de mettre quelqu'un comme référent* »¹⁵⁵ A l'issue de la formation-action, la conception de l'action a changé, pour intégrer une logique plus systémique et intégrée, ainsi que l'a noté le TRACES n°10 :

¹⁴⁹ Notamment, 4^{ème} journée Managers (TRACES n°9, à venir).

¹⁵⁰ Voir TRACES n°1, 4 (Managers), 2, 3, 5, 6 (Conseillers).

¹⁵¹ Voir TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

¹⁵² Voir par exemple TRACES n°6, 4^{ème} journée Conseillers du 14 avril 2004.

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Voir notamment TRACES n°5 et 6, 3^{ème} et 4^{ème} journées Conseillers (13 et 14 avril 2004).

¹⁵⁵ TRACES n°1, 1^{ère} journée Ligne managériale du 25 mars 2004.

« Alors qu'au départ, les acteurs salonnais envisageaient la mise en place de référents discrimination au sein des services, l'idée s'est développée d'une intégration globale et systématique de la problématique, tant dans les compétences communes aux conseillers et aux managers, que dans les actions déjà existantes. L'enjeu est d'inscrire le travail avec les « victimes » dans le droit commun, et non de répondre à la discrimination par des dispositifs forcément spécifiques. Cela ne doit pas empêcher des dispositifs spécifiques, mais uniquement si cela sort radicalement des compétences du SPE ou si l'inscription dans ce cadre peut apparaître comme un frein trop fort à l'action considérée ; et là encore, cela oblige l'organisation de réseau pour que le SPE puisse contribuer à sa mesure aux enjeux de ces dispositifs qui le concernent. Par exemple, sur la proposition d'un lieu d'écoute spécifique, il est estimé que « si on doit aller jusqu'à la plainte, c'est difficile que ce soit le conseiller qui accompagne. Il faut un accompagnement sur du juridique, avec une organisation du réseau. Il faut des actions collectives, une aide dans les parcours, un lien entre la permanence juridique et le SPE, etc. » L'avancée sur cette dimension fait s'exprimer, puis reculer les résistances à une intégration au SPE (« Une permanence juridique est le constat d'un échec du SPE. C'est nous-mêmes qui nous réprimons et sommes frileux par rapport au fait de porter la démarche judiciaire jusqu'au bout. ») Tout compte fait, il est proposé : « pas une permanence juridique, mais un dispositif rattaché au SPE, en inter-structures. ». »¹⁵⁶

A ce propos, les formateurs ont souligné, lors du Comité de pilotage de juin, que de leur point de vue, « Ca a été aussi un tournant dans les groupes quand il y a eu une prise de conscience que le travail sur la discrimination n'était pas une question d'action spécifique, de référent... mais le cœur de métier. »¹⁵⁷

↪ Une évolution dans le rapport au Droit

Sur le plan de la responsabilité du service public de l'emploi, il est notable que les professionnels aient modifié leur approche du Droit. D'une situation de résistance très forte à la logique du Droit et à ses implications (possibles) dans le travail, l'on est passé à une prise de conscience que le Droit est un support pour l'action. Support qui, non seulement ne transforme pas le service public en « juge des employeurs », mais renforce et soutient tout à la fois la logique de service public (le maintien des règles assurant la cohésion sociale et une égalité de droit) et l'action des intermédiaires à l'emploi (comme régulateurs du marché du travail). **Il est significatif, sur ce plan, de constater le choix qu'ont fait de leur propre initiative les groupes, lorsqu'ils ont entamé la restitution publique de leur travail par un rappel de la Loi, plaçant ainsi la logique d'action du SPE dans le cadre et au nom de la Loi :**

« Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques ou morales en raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non- appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée »
(art. 225-1 Code pénal)

«La discrimination définie à l'article 225-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est punie de deux ans d'emprisonnement et de 30000 euros d'amende lorsqu'elle consiste :

- A refuser la fourniture d'un bien ou d'un service ;
- A entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque ;
- A refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;

¹⁵⁶ TRACES n°10, 5^{ème} journée Ligne managériale du 8 juin 2004.

¹⁵⁷ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

- A subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;
 - A subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;
 - A refuser d'accepter une personne à l'un des stages visés par le 2° de l'article L. 412-8 du code de la sécurité sociale » (art. 225-2 Code pénal)

« La discrimination définie à l'article 225-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ou de sa mission, est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45000 euros d'amende lorsqu'elle consiste :
 - A refuser le bénéfice d'un droit accordé par la loi ;
 - A entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque. » (art 432-7 Code pénal)¹⁵⁸

3.4. Les logiques qui sous-tendent les propositions

Des propositions relatives à une analyse systémique du phénomène

Les groupes ont élaboré, au fur et à mesure de l'avancée de la formation-action, des propositions conformes d'une part à l'analyse qu'ils ont faite des processus de discrimination, et d'autre part à l'analyse de leurs propres difficultés à l'égard de l'action sur cette problématique. **Ces propositions ne correspondent pas à une approche académique, qui voudrait un outil circonscrit directement applicable ; elles sont avant tout des procédures impliquant à la fois des outils, des actes professionnels, des postures professionnelles spécifiques et l'orientation globale de l'organisation pour favoriser l'action contre la discrimination, dans une logique systémique de responsabilité partagée. De ce point de vue, les « outils » n'ont de sens qu'en fonction de leur usage.**

Les propositions sont organisées et articulées autour d'un enchaînement d'actions, **selon une démarche qui implique différentes actions et différents outils ou procédures**, en fonction des logiques, des cadres de travail et des potentialités propres aux intermédiaires à l'emploi :

A – Rendre visible les discriminations

- 1) Quels outils pour un constat, une évaluation du phénomène ?
- 2) Comment faire parler, faire dire, ouvrir la parole ?
- 3) Comment identifier et qualifier des actes discriminatoires, les rendre *indéniables* ?

B – Réagir aux situations de discrimination

- 1) En direction des employeurs, dans le fait de dire la discrimination (arrêter le processus, « marquer le coup », rendre visible la transgression ; dans un travail sur la Loi ; dans un travail sur les logiques discriminatoires et les raisons, les motivations, les peurs, les représentations du recruteur ; dans un

¹⁵⁸ Voir le TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

travail plus général sur les logiques du recrutement et l'intérêt de l'entreprise) ; ce qui nécessite une posture de coopération avec l'employeur pour résoudre « ce problème ».

2) En direction des personnes « victimes », dans le fait de dire la discrimination, de faire dire, d'aider à sortir du déni, d'accompagner pour « ne faire quelque chose », jusque éventuellement dans un travail de dépôt de plainte.

3) En interne, au niveau des intermédiaires à l'emploi et des équipes, au niveau du Service Public de l'Emploi (sur la parole des intermédiaires, la sortie d'un isolement des professionnels sur ce sujet, l'analyse collective des enjeux, l'évaluation du travail des équipes et des conseillers...)

C – Intégrer les enjeux au sein de l'organisation

1) Rendre compte de l'évaluation du phénomène, de son ampleur, des problèmes qu'il génère, du temps consacré et du travail fait ;

2) Evaluer les compétences des professionnels sur ce qui doit être fait face à des situations de discrimination, évaluer la production des équipes en terme de performance sur la production d'une action sur la discrimination

3) Evaluer et rendre compte (alerter, solliciter) des enjeux en termes d'organisation, de management, de moyens, de ressources nécessaires pour répondre au problème, en faisant exister cette question aux niveaux fonctionnels de l'organisation et de l'institution.¹⁵⁹

Une forte amplitude des propositions

Toutes les pistes de travail proposées ci-dessous par les groupes n'ont pas été développées d'égale façon, eu égard au temps restreint de la formation-action. De ce point de vue, la formation-action « *ce n'est pas la clôture, c'est le début du travail* ». ¹⁶⁰ Fidèles à leurs analyse d'ordre systémique, les groupes ont souligné la nécessité de travailler tout à la fois sur de multiples dimensions du processus, de façon non réductrice. C'est pourquoi les pistes de travail ont une forte amplitude. Elles visent ainsi :

- La **réappropriation d'outils existant au niveau local dans le sens d'une veille** et d'une intégration de l'objectif de lutte contre les discriminations : « *Un outil, c'est les réunions de briefing le matin sur les offres d'emploi. Souvent on aborde la discrimination. (...) C'est la notion de veille et d'éveil, une sensibilisation des agents au quotidien.* »¹⁶¹ « *Les petits déjeuners entreprises, c'est une rencontre dans un autre cadre.* »¹⁶²
- Un **travail sur les pratiques et les postures professionnelles** des intermédiaires à l'emploi dans leur relation avec les employeurs de façon à rétablir

¹⁵⁹ Voir le TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ TRACES n°4, 2^{ème} journée Managers du 8 avril 2004.

¹⁶² TRACES n°6, 4^{ème} journée Conseillers du 14 avril 2004.

un équilibre dans la relation : travail sur la prise d'offre pour objectiver les critères de recrutement (posture de coopération avec l'employeur), sur la valorisation des profils (argumentaires intégrant la valorisation de la différence), sur la personnalisation des situations d'embauche pour contourner les préjugés généralisants, etc. ;

- Un **travail spécifique en direction des employeurs** : dans le cadre de la relation de prise d'offre, un travail d'écoute des employeurs qui ont des demandes discriminatoires (travailler les raisons de « devenir raciste », les peurs du recruteur...), puis un travail d'argumentaire pour influencer et objectiver le recrutement. En complément, deux pistes d'action qui peuvent permettre de travailler avec les employeurs à partir de leurs préoccupations : initier un atelier sur le recrutement à destination des employeurs, qui permettrait de travailler sur les critères (non discriminatoires) de recrutement ;
- Un **travail spécifique en direction du public « victime »** de discriminations : travail systématique d'écoute des personnes ; travail d'analyse et de qualifications des situations, et accompagnement le cas échéant dans la recherche de preuves et dans la constitution des faits de discrimination dans la perspective d'une plainte (sous réserve de la volonté de la personne et de l'acceptation des institutions).
- Un **travail sur l'organisation et le management au sein des institutions du SPE** pour favoriser et intégrer l'action contre la discrimination : intégration de critères dans les modes d'évaluation du travail des conseillers et agents sur ce plan ; développement d'espaces collectifs de régulation et de parole au sein des équipes ; orientation du management dans le sens d'une facilitation de la parole au sein des collectifs de travail.
- Un **travail sur l'environnement territorial et institutionnel** : sensibilisation de l'Inspection du travail à la question ; développement des relations de réseau pour faciliter l'écoute des victimes et le développement d'actions judiciaires ; organisation d'une permanence juridique ; mise en place de forums pour développer la parole publique et les espaces de visibilisation de la question ; création d'une plaquette d'information des intermédiaires à l'emploi concernant les outils disponibles et identifiant dans le réseau les professionnels formés sur cette problématique¹⁶³.

¹⁶³ Cette dernière proposition est issue du groupe de formation FASILD, initié par le comité de pilotage local d'ESPERE. Elle traduit l'engagement des professionnels qui ont suivi la formation dans un travail concret qui s'organise au-delà de la formation proprement dite.

3.5. Les propositions élaborées par les groupes sur Salon

Une logique de plan d'action

Les groupes ont conçu leurs propositions comme un plan d'action d'ensemble, articulant les différents constats et analyses avec des objectifs traduits en pistes d'action. Cet ensemble de propositions, à considérer dans son unité problématique, est présenté dans les tableaux ci-après.

La rencontre des deux groupes, Conseillers et Lignes managériales (séance de travail du 11 juin 2004), les a conduit à reprendre l'organisation proposée par le groupe Conseillers, qui a réparti les propositions selon des « cibles » différentes :

- axe 1 : action en direction des employeurs et recruteurs ;
- axe 2 : action en direction du public et des « victimes » ;
- axe 3 : action en direction du Service public de l'emploi.

AXE 1 : AGIR EN DIRECTION DES EMPLOYEURS ET DES RECRUTEURS

CONSTATS/ANALYSES	OBJECTIFS/ORIENTATIONS	ACTIONS CONCRETES A REALISER
<p>Doutes sur les pratiques et postures professionnelles des intermédiaires</p> <p>Manque de confiance des professionnels dans leur capacité et leur légitimité à travailler avec les employeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une meilleure connaissance des employeurs • Etablir une relation de confiance avec les employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Petits déjeuner employeurs (action existante) ; inviter systématiquement les employeurs discriminants ; mieux intégrer la question des discriminations • Manifestations locales régulières (forums, colloques, visites d'entreprises...)
<p>Existence de préjugés discriminatoires intégrés dans les logiques de recrutement des employeurs</p> <p>Beaucoup d'employeurs ne savent pas recruter de façon pertinente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et former les employeurs au recrutement • Travailler lors du face à face dans le sens d'un contournement des préjugés 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide au recrutement lors de la relation avec les employeurs (conseil sur les critères pertinents, aide à l'identification des critères discriminatoires, travail sur les préjugés...) • Mise en place de formations au recrutement intégrant un volet « discrimination » • Accompagnement des demandeurs d'emploi auprès des employeurs pour faciliter l'entrée en relation et limiter les risques de discrédit • Démarche de placement des DE : travail sur les compétences, personnaliser les profils, apporter des garanties
<p>Défaut de prise en compte de la Loi relative aux discriminations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et informer sur la réglementation • Travailler avec comme base la Loi • Développer une fonction de conseil auprès des employeurs • Développer une « pédagogie de la Loi » en lien avec la possibilité d'une sanction 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des employeurs sur la Loi et la discrimination (mise en place de formations FASILD) en lien avec les organisations professionnelles (UP, etc.) • Développer l'information systématique avec les outils existant (petits déjeuners, parrainage...) • Pratique quotidienne du travail de coopération avec les employeurs, travail sur la pédagogie de la Loi • Trame d'argumentaire pour faciliter le travail
<p>Manque d'informations et de relations avec les employeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir une communication avec les entreprises sur la discrimination • Développer une offre de service sur la sensibilisation des entreprises au recrutement et au conseil pour ne pas discriminer 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion systématique des plaquettes existantes sur la discrimination • Affichage et mise en place d'une offre de service aux entreprises : « Vous vous posez des questions sur la discrimination, sur la Loi... parlez-en à votre conseiller » • Organisation de débats autour de la projection du film « les gueules de l'emploi » (de Martine DELUMEAU) • Formation des conseillers sur le travail d'écoute
<p>Méconnaissance du monde de l'entreprise par les agents du SPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Echanger des informations sur les entreprises entre intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des conseillers dans des temps d'échange de pratiques sur l'approche des entreprises, la culture d'entreprise...

Existence de pratiques diverses et incohérentes entre agents du SPE	<ul style="list-style-type: none"> Harmoniser les pratiques des conseillers Développer un échange sur les pratiques et des formes de régulation collectives du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des lieux de paroles Prendre le temps d'accompagner le cheminement des managers et les conflits qui naissent de ces échanges par la présence d'un animateur extérieur au SPE.
Les employeurs masquent la discrimination dans leurs demandes ou dans des phases moins visibles du recrutement	<ul style="list-style-type: none"> Rendre visible la discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> Qualifier systématiquement les demandes discriminatoires en introduisant le rapport à la Loi et l'interdiction faite au SPE de travailler sur cette base Mise en place de l'outil de visibilisation de la discrimination lors de la demande (Cf. TRACES n°8) Mise en place de la procédure de recherche d'information en cas de risque discriminatoire (cf. TRACES n°10)

AXE 2 : AGIR EN DIRECTION DU PUBLIC ET DES « VICTIMES »

CONSTATS/ANALYSES	OBJECTIFS/ORIENTATIONS	ACTIONS CONCRETES A REALISER
<ul style="list-style-type: none"> Le public n'est pas uniquement « victime » ; il peut être victime de discrimination, lui-même générateur de discrimination, victime potentielle, ou acteur d'une auto-discrimination La discrimination est souvent intégrée/intériorisée par le public Les discriminations sont insidieuses et non forcément directes ; elles sont cachées, masquées, systémiques Il existe un silence, un tabou et une absence organisée de parole autour de la discrimination La discrimination est une violence qui détruit (« extermination sociale »), fragilise l'identité et a notamment des conséquences sur la mobilisation des personnes dans leur rapport à l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Démultiplier les lieux d'expression possible de la discrimination vécue Permettre l'accompagnement à partir d'une libération de la parole sur le phénomène Développer une offre de service pour l'accompagnement (physique, psychologique, juridique...) des personnes : « ne pas rester seul face à la discrimination » 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des forums inter-publics (à l'image du travail de Brigitte FINE sur Avignon) pour rendre visible et public la question et pour développer la rencontre conflictuelle Mettre en place un lieu de parole et d'accompagnement avec un professionnel spécifique, hors des entretiens conseillers, mais en lien avec le SPE (orientation, travail sur la constitution de preuves en cas de plainte, suivi des personnes...) Mise en place d'actions de <i>Théâtre de l'opprimé</i> (s'exprimer, s'essayer, s'informer) avec les jeunes et les adultes Formation des conseillers à l'écoute Afficher dans les services publics une invitation à exprimer la discrimination : « Si vous avez souffert de discrimination ou vous pensez en être victime, parlez-en à votre conseiller » et organiser la procédure, développer les compétences pour en permettre le traitement systématique
	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser à la Loi et aux Droits Faire intervenir la Loi comme support de qualification des actes, comme support d'action, 	<ul style="list-style-type: none"> Développer l'information systématique lors des entretiens avec les conseillers (diffusion des plaquettes, information orale...) Intégrer systématiquement dans les grilles d'entretien des questions relatives au vécu et au sentiment de discrimination
	<ul style="list-style-type: none"> Travailler sur la connaissance, la rencontre, la « conflictualisation » 	<ul style="list-style-type: none"> (Cf. Forums inter-publics) Organisation de rencontres interculturelles, interinstitutionnelles autour d'actions communes (action d'information, pratiques d'activités, etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir les discriminations en développant une veille et une sensibilisation sur le processus • Développer la visibilité du phénomène et la responsabilisation des « discriminateurs » 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail sur la médiation entre « discriminés » et « discriminateurs » (avec un engagement institutionnel) en favorisant la confrontation • Mise en place des procédures de veille et visibilité de la discrimination ; réaction systématique • Mettre en place un « livre noir » de la discrimination au sein des structures (possibilité d'écriture)
--	--	---

AXE 3 : AGIR SUR LE SPE ET LES INTERMÉDIAIRES À L'EMPLOI

CONSTATS/ANALYSES	OBJECTIFS/ORIENTATIONS	ACTIONS CONCRETES A REALISER
<p>Manque d'informations claires au sujet de la Loi La Loi n'est pas une référence partagée et les discriminations ne sont pas pensées d'abord comme actes illégaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser auprès des conseillers un document qui synthétise ces informations • Donner de l'information aux différents acteurs : demandeurs d'emploi, entreprises, conseillers • Réfléchir avec les différents acteurs le plus largement possible et de façon régulière 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de plaquettes, de la vidéo « Les gueules de l'emploi » (Martine DELUMEAU) • Organisation de colloques, de séminaires • Temps de réflexion en interne sur le rapport à la Loi et son intégration dans les pratiques professionnelles
<p>Il n'y a pas de culture commune entre les conseillers face aux événements discriminatoires Il y a parfois une méconnaissance des orientations institutionnelles : besoin de savoir comment l'institution se positionne par rapport à tel ou tel événement du quotidien Les professionnels reçoivent des orientations contradictoires non hiérarchisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler sur l'émergence d'une culture commune • Clarifier les orientations institutionnelles et la hiérarchie des normes et des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres au sein des structures et en interinstitutionnel autour de lectures communes, de dossiers d'actualité (préparés par la documentaliste de la Mission locale)
<p>Le conseiller est isolé dans sa pratique professionnelle en ce qui concerne les discriminations (<i>huis clos</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rompre l'isolement • Développer une culture commune • Réfléchir aux pratiques et aux postures professionnelles au-delà des aspects uniquement techniques et procéduriers 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des lieux de paroles et des temps d'échanges sur les pratiques professionnelles • Construire un réseau de partenaires • Prendre le temps d'accompagner le cheminement des agents et les conflits qui naissent de ces échanges par la présence d'un animateur extérieur au SPE. • Développer les feed-back au sein de ces lieux de paroles et au sein du SPE • Développer les feed-back au sein de ces lieux de paroles et au sein du SPE

<p>Il existe des leaders au sein des collectifs de travail qui acceptent mal la remise en question et qui ont tendance à faire taire les autres et empêcher l'échange (notamment) sur la discrimination</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire « basculer » ce type de comportement • Rendre les conseillers acteurs et ouverts au questionnement • Sensibiliser les conseillers à leurs responsabilités à l'égard de leurs collègues 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de lieux de paroles entre managers • Accompagnement du cheminement des managers et les conflits qui naissent de ces échanges par la présence d'un animateur extérieur au SPE
<p>Le positionnement de la hiérarchie au sens large et les modes de management peuvent induire différentes formes de discrimination au sein même du SPE Les modes d'organisation et la typologie des structures du SPE jouent un rôle important dans la libération (ou non) de la parole</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les managers à leurs responsabilités pour favoriser l'émergence d'un travail sur la discrimination • Rendre les managers conscients des responsabilités qu'ils prennent lorsqu'ils réagissent ou ne réagissent pas 	
<p>Le SPE ne travaille pas vraiment sur cette problématique Les pratiques restent individuelles et non systématiques L'action ou la non-action sont des actes qui engagent la responsabilité des agents du SPE Il n'y a pas forcément de cohérence entre structures du SPE Par manque de temps et de lieux de parole qui permettraient de remettre en question les pratiques des conseillers, il est difficile de construire des réponses adaptées aux situations de discrimination</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer l'objectif de lutte contre la discrimination au sein des pratiques banales du SPE • Développer la compétence de chaque conseiller sur le traitement de la discrimination • Développer des procédures systématiques de travail • Rendre les conseillers conscients des responsabilités qu'ils prennent en ne travaillant pas sur la discrimination • Partager les orientations et l'action en interinstitutionnel au sein du SPE • Prendre le temps de construire des solutions et de produire des régulations dans le travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Afficher dans les services publics une invitation à exprimer la discrimination : « Si vous avez souffert de discrimination ou vous pensez en être victime, parlez-en à votre conseiller » • Développement de l'offre de service : travail interinstitutionnel pour organiser le service public de l'emploi de façon à accueillir et traiter systématiquement la parole du public • Formation des conseillers pour que chacun soit compétent en la matière (pas d'organisation type « Monsieur discrimination », mais intégrer cela dans les pratiques communes de base) : écoute, maîtrise des procédures
<p>La discrimination n'est pas visible ni lisible Son absence de visibilité favorise son déni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une évaluation permanente du phénomène • Organiser une évaluation permanente du travail sur la discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> • Production d'une « photographie » qualitative et quantitative (à partir de l'outil interne d'outil de visibilité des demandes discriminatoires) • Mise en place de critères d'évaluation du travail des conseillers (compétence) et des équipes (performance) en matière de lutte contre la discrimination

Des outils et des actions formalisées

Parmi l'ensemble précédent, les groupes ont travaillé plus précisément sur certaines actions et certains outils, les principaux. Ils ont ainsi élaboré un ciblage de 14 actions ou outils qui ont été soumis au Comité de pilotage. Ce dernier a validé le principe de ce plan d'action, « un plan d'action où le SPE s'engage avec le soutien du niveau départemental ». ¹⁶⁴

↩ AXE 1 : L'action auprès du public victime de discrimination

Action n°1 – Etablissement d'un diagnostic local

Objectifs : visant à objectiver et mesurer l'ampleur du phénomène, mieux identifier et qualifier la discrimination.

Organisation : Deux hypothèses évoquées :

- 1) Sur une durée limitée, avec un appui méthodologique externe : suivi d'un groupe test (entretiens, suivi de parcours) ;
- 2) Sur une durée limitée (un mois ?), mais pérennisable : mise en place de l'outil de recueil des offres discriminatoires (cf. action n°7) pour quantifier la discrimination visible ou perceptible au niveau du SPE.

Action n°2 – Intégration dans les dispositifs existant du travail auprès du public ayant subi de la discrimination.

Et notamment les actions collectives tels que l'Atelier d'intermédiation de l'ANPE

Contenu : travail spécifique pour préparer à la confrontation à des discriminations potentielles, information sur les droits...)

¹⁶⁴ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004.

Action n°3 – Mise en place d'une offre de service d'accompagnement des demandeurs d'emploi ou des jeunes victimes de discrimination

Objectif : A travers tout contact individuel avec le public, mise en place d'une procédure de travail pour faire émerger les situations de discrimination et les traiter.

Organisation envisagée : Affichage au sein des services du SPE : « *Vous êtes victime de discrimination ? Parlez-en avec votre conseiller* » ; Formation des conseillers à l'écoute et l'organisation de relais en cas de besoin spécifique d'accompagnement (formations ARDML, ANPE...) ; points collectifs réguliers sur les situation, leur suivi, leur débouché..., évaluation du travail des agents (compétence) et des équipes (performance)

Procédure : Dans la relation avec le public identifié comme ayant subi une situation vécue comme discriminatoire, adopter systématiquement la procédure suivante :

- 1) Formaliser les constats en identifiant la source d'information (parole lors de l'entretien, éléments recueillis par le conseiller lors de contacts avec les entreprises, informations reçues par un tiers et y compris « rumeurs » sur le phénomène) ;
- 2) Ecoute empathique de la personne, faire parler sur le vécu ;
- 3) Reprendre ces informations systématiquement avec la (les) personne(s) concernée(s) dans les entretiens individuels en qualifiant la situation (définition de la discrimination, information sur la Loi et sur les Droits, information sur les services/procédures existantes, proposition d'accompagnement/d'orientation – cf. action n°4) ;
- 4) Rechercher des éléments de qualification de la situation (indicateurs d'une discrimination effective, constitutions de traces voire des preuves) ;
- 5) Suivi de la situation ; garder traces de la situation ; restituer en équipe.

REMARQUE : Cette action nécessite un engagement clair de l'institution et des managers.

Action n°4 – Mise en place d'une permanence juridique et/ou d'un lieu d'accompagnement du public victime en lien avec le SPE

Rôle du SPE : écouter, orienter, suivi post-orientation, aide à la constitution de preuves, le cas échéant.

Rôle du lieu d'écoute/conseil/accompagnement : organisation systématique du traitement : présence de professionnels spécialisés (juridique, psychologique), fonctionnement en lien avec les structures existantes au niveau départemental (Inspection du travail, associations d'accompagnement, CODAC...), appui pour un traitement judiciaire de la discrimination.

Action n°5 – Mise en place de séances de théâtre de l'opprimé

Objectifs : Favoriser la parole et le travail sur les situations vécues comme discriminatoires par le public du SPE.

Principe : Utilisation du théâtre de l'opprimé comme médium d'une parole et d'une expérience de réaction face à la discrimination. Le principe du Théâtre de l'opprimé est de mettre le public dans des situations théâtrales qui l'incitent à réagir pour transformer la situation jouée et ainsi s'entraîner à réagir face aux situations injustes. Il associe l'expérience du jeu à la parole sur le sujet.

Organisation : A organiser (sous la forme d'une Mesure ? intégré au sein des actions existantes ?), portage envisagé par la Mission locale, ouvert à tout public (modalités d'entrée à réfléchir), appui possible sur l'expérience qui s'élabore sur Marseille dans le cadre du programme Solimar, financement Contrat de Ville ? L'action comprend de l'information sur la discrimination et la Loi.

↔ AXE 2 : L'action en direction des employeurs et face aux demandes discriminatoires

Action n°6 – Diffusion d'un argumentaire et d'une procédure de travail avec l'employeur en cas de demande discriminatoire

Objectifs : Proposer aux conseillers une structure d'argumentaire systématique, afin de faciliter leur travail et de faire en sorte qu'ils soient moins démunis face à une demande discriminatoire, et qu'ils s'engagent dans un traitement de façon systématique et cohérente.

Remarque : Un outil de ce type ne résout pas l'enjeu d'un travail sur les postures professionnelles d'écoute et de coopération avec l'employeur ; il n'est qu'une aide, un support. L'existence d'une structure argumentaire n'empêche pas le fait que les conseillers peuvent être « surpris » par une demande discriminatoire ; la surprise est le signe d'une anomalie de la demande et cela doit être signifié ; c'est le support principal qui doit ouvrir un espace de travail. Il s'agit tout compte fait plus d'incorporer dans les trames d'entretiens des éléments de procédure en cas de discrimination.

Procédure : Lorsqu'on est confronté à une demande discriminatoire, il s'agit de :

- 1) Marquer un coup d'arrêt au processus de demande, suspendre la procédure de recrutement. Mettre en avant l'existence d'un double problème : un problème pour le SPE qui fait qu'il ne peut pas travailler sur ces critères car ils sont illégaux ; un problème (plus important encore) pour l'employeur, qui s'expose à des poursuites judiciaires.
- 2) Faire parler l'employeur sur les motivations et les raisons (les peurs, les expériences, les représentations, etc.) de cette demande ; cela implique de développer une écoute empathique sans jugement. Il s'agit de saisir, à travers cette parole, des éléments qui permettront de retravailler sur l'offre sur la base d'autres critères (légaux mais surtout plus pertinents).
- 3) Ouvrir un espace de coopération pour la résolution des problèmes exprimés, en proposant à l'employeur de répondre aux craintes exprimées en recherchant ensemble des critères pertinents pour travailler sur les enjeux réels de son recrutement. Mettre en avant le fait que les critères ethniques ne sont pas pertinents (et en plus sont illégaux).
- 4) Faire préciser le cas échéant le poste de travail et ses contraintes, ses enjeux. Recentrer systématiquement sur les compétences attendues en opérant un rôle de traducteur de la demande ;
- 5) Inviter l'employeur à des actions collectives pour l'aider à résoudre plus largement le problème (petits déjeuners employeurs, à une formation sur la discrimination et la Loi, sur le recrutement...)
- 6) Remplir la fiche de recueil des situations discriminatoires et enclencher la procédure de veille (action n°7). Enclencher une procédure de signalement si la position de l'employeur n'a pas évolué.

Action n°7 – Mise en place d'une procédure de veille, d'alerte et de traçabilité des cas de demandes discriminatoires

Recueillir tout élément de fait laissant supposer la discrimination, afin de qualifier et d'élaborer des éléments de preuves en cas de situation (potentiellement) discriminatoire constatée (via l'outil ci-dessous).

OBJECTIFS DE CES OUTILS

Un outil de ce type doit répondre à l'enjeu de rendre visible et lisible la discrimination constatable (exprimée) au niveau du SPE. En l'occurrence, il répond aux objectifs suivants :

- Permettre de diagnostiquer le phénomène, en enregistrant les situations afin de les quantifier et les qualifier. (Il ne s'agit pas de produire un diagnostic local, même si ces informations peuvent alimenter un dispositif permanent d'observation, mais bien de faire émerger la question pour l'objectiver).
- Rendre lisible (à l'interne comme à l'externe), à travers la visibilité du problème et sa qualification comme tel, le positionnement institutionnel du SPE contre la discrimination.
- Démythifier le phénomène et le rendre collectif, pour sortir de la situation de culpabilité individuelle et d'isolement des intermédiaires face à cette problématique, en organisant des orientations, des choix, des procédures applicables par tous ;
- Permettre une expression au sein des institutions, en rendant visible/lisible le problème et lutter contre l'étouffement et l'invisibilisation de celui-ci.

PREFIGURATION DES OUTILS

Deux outils sont envisagés :

- 1) l'un portant sur la phase de prise d'offre, et qui concerne l'ANPE et la Mission locale (voir ci-après) ;
- 2) l'autre (à réaliser), portant sur la phase de suivi de la mise en relation (actualisation, retours du public...). Il s'agit pour le conseiller de remplir la fiche suivante, lors du contact avec l'employeur, et de joindre le cas échéant l'offre d'emploi concernée.

OUTIL DE RECUEIL DES DEMANDES DISCRIMINATOIRES		
Date Identification du conseiller Nom de l'entreprise Secteur d'activité Emploi proposé (pas par NAF) Type de contrat Offre prise : fi Oui (n°.....) fi Non	Formulation de la demande (mots utilisés par l'employeur qui laisse entrevoir ou supposer une discrimination)	Critères de la discrimination (liste Code pénal L 225-1) fi Origine fi Sexe fi Etc Et spécifiant également fi Origine géographique fi Origine sociale

Procédure :

- 1) En cas de demande discriminatoire, communiquer la fiche et enclencher une alerte et une vigilance relative à l'employeur concerné de façon à vérifier que la discrimination ne s'applique pas à d'autres stades du processus d'embauche ;
- 2) Engager à partir de l'alerte un dispositif de veille et de recueil spécifique sur le recrutement des employeurs ainsi identifiés qui nécessite de ne pas rester au stade de la prise d'offre mais d'« aller voir en aval sur la procédure de recrutement », à tous les « points de contact » entre le SPE et l'employeur. (« On doit avoir une alerte à partir du moment où l'employeur demande un critère discriminatoire. On peut avoir des points de vigilance. »)
- 3) Dans le cas d'une alerte, organiser la procédure de travail avec l'employeur de façon à prévenir les discriminations, mais aussi à rendre plus lisible la procédure d'embauche et/ou plus aisée la procédure de suivi. Par exemple : « on peut envoyer un listing où il y a les noms [des candidats], donc il ne peut pas dire qu'il ne se souvient pas du nom ; et on fait le suivi derrière. »
- 4) En cas de discrimination constatée et/ou de demande discriminatoire réitérée, malgré le travail pédagogique effectué avec les employeurs, déclencher un signalement à l'Inspection du travail. (S'il y a une demande une fois, on ne va pas l'envoyer au tribunal. Mais au bout d'un moment, il faut poursuivre. »)

Action n°8 – Information et formation des employeurs sur la Loi et la discrimination

Objectifs : Informer et agir sur les représentations et préjugés discriminatoires des employeurs en matière de recrutement ; utiliser les outils existant pour combiner des parcours intégrant la prévention de la discrimination.

Principe : Cette action comporte deux volets : d'une part, une action quotidienne des agents du SPE dans leurs contacts avec les employeurs/recruteurs ; d'autre part une action spécifique de formation des employeurs sur la Loi et leur responsabilité dans le recrutement.

Il s'agit de travailler de front sur les différentes logiques : travail sur les préjugés exprimés par les employeurs ; travail argumentaire (personnalisation des candidats, mise en avant des qualités...) ; accompagnement de jeunes dans l'entreprise si besoin (utilisation du parrainage le cas échéant) ; proposition aux employeurs d'une formation sur le recrutement ou invitation aux petits-déjeuners employeurs.

Organisation :

- 1) Intégration systématique de la question dans les dispositifs existants : réseau de parrainage (travail avec les parrains sur leurs représentations, leur action...), petits-déjeuners employeurs...
- 2) Programme FASILD pour la sensibilisation des employeurs sur la discrimination et la Loi. Montage d'une formation spécifique sur le recrutement, co-organisée avec les organisations patronales (UP 13...)

AXE 3 : L'action au sein du SPE et l'organisation du réseau local

Action n°9 – Formation en matière d'accompagnement et d'écoute des conseillers.

Objectifs : Intégrer la compétence de travail sur la discrimination dans le travail de chaque agent (et non organisation de « référents »).

Principe : Il s'agirait ainsi de développer cette dimension en particulier :

- 1) Dans la formation des conseillers de l'Agence (en essayant de rendre la formation initiale moins technique ; mais aussi en favorisant l'intervention des formateurs sur cette dimension – ce qui est une autre facette du programme ESPERE) ;
- 2) Dans le programme de professionnalisation de l'Association régionale des missions locales (ARDML) ;

Action n°10 – Formation des managers sur le conflit et la régulation

Objectifs : Sensibiliser les managers au besoin de parole et de régulation collective, à la nécessité de temps pour agir contre la discrimination, aux modes de management et leur influence sur le travail possible des équipes sur ce plan.

Principe : Mise en place d'une formation des managers sur la régulation, l'écoute, le travail avec le dialogue conflictuel (et non la « gestion du conflit »).

Action n°11 - Création d'un « lieu local de partage »

Objectifs : Disposer à l'échelle du territoire salonais d'un lieu qui centralise, traite et diffuse l'information et les propositions d'action contre la discrimination – en lien avec la CODAC.

Principe : Ce lieu pourrait être le Comité Local pour la Sécurité et la Prévention de la Délinquance (CLSPD) Le Chef de projet Contrat de ville s'est engagé à porter la proposition auprès du coordinateur du CLSPD.) Les fonctions affectées à ce lieu devraient être :

- 1) La mesure de l'évolution des signalements de discrimination sur le territoire ;
- 2) le support pour développer une forme de « permanence juridique » ;
- 3) un lieu organisant l'aide, l'écoute et la prise en charge des victimes.

Action n°12 – Forums inter-publics sur le territoire salonais

Objectifs : Informer le plus largement possible sur les processus de discrimination ; (aider à) faire parler toutes les catégories de personnes (potentiellement) concernées ; aider à faire prendre conscience du phénomène ; provoquer la rencontre, l'échange et l'interconnaissance dans une logique de dialogue conflictuel. Au-delà, cette action doit permettre de capitaliser de l'information et de retravailler pour rendre lisibles, compréhensibles et adaptés les outils de lutte contre la discrimination.

Principe : Organisation d'un forum (une grande action publique touchant tous les acteurs : demandeurs d'emploi, intermédiaires à l'emploi, élus, entreprises, etc.)

Organisation : Moment régulier (une fois par mois ?), appui possible sur l'expérience de Brigitte FINE en Avignon ; organisation inter-structures (ANPE, mission locale...) et portage à élaborer ; financement Contrat de ville ?

Action n°13 – Temps de réflexion commune inter-institutionnelle

Objectifs : Développer au sein des équipes et du réseau une culture commune et favoriser la réflexion collective sur certains sujets (discrimination...) ; faire passer l'information thématique d'un acte personnel à un acte professionnel partagé.

Principe : Avoir une lecture (livre, journal...) commune, suivie d'une réflexion commune sur une thématique d'actualité.

Organisation : rencontre périodique (sur un thème) et/ou ponctuelle (selon l'actualité) organisée par la Mission locale ; sélection d'un sujet et diffusion d'un support de lecture par la documentaliste ; invitation du réseau à partager une réflexion pour développer une culture commune.

Action n°14 – Mise en place de temps de régulation et d'échange au sein des équipes

Objectifs : Permettre des temps de régulation collective et une pratique du dialogue conflictuel ; permettre la qualification par l'analyse des pratiques professionnelles ; développer la confiance dans les collectifs de travail.

Principe : Avoir une fois par mois un temps de travail sur l'analyse des pratiques professionnelles et de régulation sur des enjeux pratiques collectifs.

Organisation : Une séance par mois en inter-institutionnel et dans un lieu extra-institutionnel ; accompagnement par un tiers extérieur aux institutions concernées ; portage par la Mission locale ; financement ?

La mise en œuvre des actions

Le plan d'action validé par le Comité de pilotage a été retravaillé par un groupe local composé principalement des managers. *« Il y a eu deux réunions de travail, le 25 juillet et le 16 septembre, qui a réuni principalement les managers. » « Le groupe a fait le travail de cibler tout ce qui relève du local et de distinguer ce qui relèverait d'un plan d'action plus globale (équipe territoriale,...). »* L'équipe territoriale, qui avait été invitée par le Comité de pilotage à travailler sur ce plan d'action, afin de préciser le pilotage et d'en intégrer les logiques dans ses propres axes de travail, ne s'est pas réunie et *« n'a pas fait le point par rapport à la mission »¹⁶⁵.*

A partir d'ESPERE, mais au-delà, la Mission locale a déposé un projet, avec une demande de financement au FASILD¹⁶⁶. Les actions ainsi engagées, représentent, dans une certaine mesure, un déplacement par rapport aux logiques prioritaires développées par le groupe (qui avaient mis fortement l'accent sur la parole et la régulation au sein des équipes du SPE), du fait que logique générale de capitalisation/diffusion d'ESPERE a conduit les institutions à suggérer aux acteurs du territoire salonais de travailler plus spécifiquement l'axe « employeurs ». *« On a travaillé pour mettre en avant l'axe « employeurs » sur la préconisation de la DGANPE qui a souhaité qu'on oriente vers ça car sur les autres sites ils ont peu travaillé ce volet. Ça explique notre orientation : on ne laisse pas tomber les autres volets (on peut le lire entre les lignes de la proposition), car il y a d'autres pistes d'action (réseau de parrainage, etc.). »¹⁶⁷*

¹⁶⁵ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 28 septembre 2004. La raison en est l'existence de conflits, qui se sont largement exprimés lors de ce Comité de pilotage, traduisant un relatif blocage de ce niveau intermédiaire d'action.

¹⁶⁶ Le FASILD a précisé cet enjeu, lors du dernier Comité de pilotage : *« On a fait un appel du pied car il nous reste un financement 2004 et surtout faire en sorte que la dynamique locale ne retombe pas. Les propositions ne sont qu'une petite partie d'un programme d'action validé dans son principe d'ensemble, mais il fallait organiser et financer. » Ibid.*

¹⁶⁷ Ibid.

**PROJET ISSU DU GROUPE DE TRAVAIL
PORTAGE PAR LA MISSION LOCALE DU PAYS SALONNAIS**

• **Type d'action** : Action en direction des employeurs et des recruteurs

• **Territoire concerné** : Zone salonnaise de l'Equipe Territoriale Salon / Istres

Remarque : Cette action fera l'objet d'une présentation et d'un suivi en instance plénière de l'Equipe Territoriale Salon/Istres. Il s'agit de partager l'expérience et d'en capitaliser les éléments, de manière à permettre une extension de cette action sur l'ensemble de la zone du SPE local dans le futur.

• **Champ couvert par l'action** : Ciblage exclusif de la discrimination raciale et de la double discrimination raciale et sexiste à l'embauche.

• **Objectifs** :

- Diagnostiquer le phénomène de discrimination raciale et de discrimination raciale et sexiste à l'embauche en enregistrant des situations afin de le quantifier et de le qualifier ;
- Rendre le phénomène visible et lisible ;
- Rendre le phénomène collectif afin de lutter contre l'isolement des intermédiaires de l'emploi et contre les situations de culpabilisation individuelle.

• **Déroulement de l'action** : Action en 2 volets.

Remarque : cette action constitue un « point de départ » sur lequel les acteurs pourront s'appuyer afin de mettre en place dans le temps, d'autres volets d'action pouvant répondre à la problématique, telle qu'elle se définit sur le plan local.

Volet 1 : Réalisation d'un diagnostic sur les offres d'emploi recueillies sur le bassin salonnais

Objectif du volet : le phénomène de discrimination raciale et de double discrimination raciale et sexiste à l'embauche sur le plan local est à ce jour peu quantifié et qualifié, d'où la difficulté de construire un plan d'action pertinent. Ainsi, il s'agit dans un premier temps, de mieux en appréhender la réalité et d'en faciliter la lisibilité par les acteurs du SPE local.

Les offres d'emploi déposées par les employeurs constituent la « clé d'entrée » de ce diagnostic.

Moyens :

• *Structures impliquées dans l'opération de diagnostic* : Structures locales ayant contact avec des employeurs du bassin pour du dépôt d'offres d'emploi : A.L.E Salon de Provence, Mission Locale du Pays Salonnais, Fonction Ressources du Pays Salonnais, Centre Municipal de Formation d'Apprentis, Espace Centremploi (ensemblier AI, ETTI, travail saisonnier...)

A noter : les structures hors SPE impliquées dans cette opération sont celles dont certains membres du personnel ont participé au programme ESPERE, via une formation mise en œuvre avec le concours du FASILD pour les agents ne relevant pas directement du SPE.

- *Durée de l'opération de diagnostic* : 4 mois

- *Outil mobilisable* : Outil relatif à la prise d'offre de type tableau (facilité de remplissage et de traitement des données) élaboré dans le cadre des groupes de travail ESPERE. Lors des prises d'offres par les agents, il permettra de recueillir des éléments quantitatifs et qualitatifs (secteur d'activité de l'entreprise concernée, vocables employés caractérisant la discrimination, repérage de l'élément constitutif de discrimination par rapport aux dispositions légales...) susceptibles de caractériser une forme de discrimination.

Remarque : les agents effectuant les prises d'offres rempliront le tableau en se basant sur la demande telle qu'elle a été posée par l'employeur, en dehors de toute reformulation par l'agent lui-même.

Affinage de l'outil de prise d'offre : Le tableau relatif à la prise d'offre élaboré dans le cadre des groupes de travail ESPERE constitue une base de réflexion. Il s'agit de l'adapter afin qu'il constitue un document ergonomique et fonctionnel dans le cadre de cette action. Aussi, un groupe de travail composé d'agents des structures prenant part au diagnostic sera-t-il chargé de travailler sur l'élaboration d'un document final.

- *Traitement des données* : L'accompagnement de la démarche de diagnostic par un opérateur externe peut s'avérer judicieuse en terme de méthodologie et de traitement objectif des données recueillies. Le traitement des offres recueillies sera suivi de l'élaboration d'un argumentaire sur la base des éléments mis en lumière par le diagnostic.

Volet 2. Action en direction des employeurs

Ce volet s'appuiera sur le diagnostic réalisé dans le cadre du volet 1 du présent projet. Le diagnostic départemental commandé par le FASILD sur le champ de la discrimination raciale à l'embauche pourra également fournir des données de cadrage.

En outre, cette action en direction des employeurs s'appuiera sur la recherche de partenariat avec des organismes tels que les Chambres Consulaires, les branches professionnelles ou l'Union Pour les Entreprises du Pays Salonais, en s'appuyant sur la charte d'engagements signée par les partenaires sociaux au niveau départemental : « Lutter contre les discriminations raciales dans le monde du travail ».

Objectifs du volet :

- Sensibiliser et informer sur la réglementation
- Aider les employeurs à objectiver les critères de recrutement

Moyens :

➤ *Mise en place d'actions de sensibilisation et d'information/communication* : Possibilités d'interventions dans le cadre des réunions de l'UPEPS (Union Pour les Entreprises du Pays Salonais) Sensibilisation des employeurs par le biais des Petits Déjeuners d'entreprises organisés sur le territoire par la Mission Locale et l'A.L.E de Salon

Sensibilisation des employeurs et recruteurs impliqués à titre bénévole dans le cadre du Réseau de Parrainage des Jeunes vers l'Emploi animé par la Mission Locale du Pays Salonais

Utilisation du forum « Une journée pour entreprendre » (organisé au printemps 2005 sur la commune de Salon à l'initiative de la JCE (Jeunes Chambre Economique de Salon), de l'Aggloprovence et de l'antenne CCI de Salon de Provence), comme vecteur de sensibilisation des employeurs du bassin sur le sujet.

➤ *Mise en place d'une action de formation en direction d'un groupe d'employeurs et des recruteurs* : diverses formations proposées par le FASILD sont susceptibles de répondre à une telle

action. Les éléments issus du diagnostic permettront de préciser le contenu le plus pertinent à proposer.

Le projet déposé mentionne également les conditions auxquelles ce projet peut se concrétiser de façon efficace :

« Au vu de l'expérience tirée du programme ESPERE sur le territoire, il apparaît aux partenaires que les conditions suivantes sont indispensables à la mise en œuvre d'une action concrète sur le plan local et à son ancrage dans l'opérationnalité :

- *Nécessité de définir ce que recouvrent le pilotage, le portage et l'animation d'une telle action*
- *Nécessité d'implication des lignes managériales des structures participantes*
- *Nécessité d'impliquer la totalité des équipes de chaque structure (et pas uniquement des agents ayant participé aux groupes de travail ESPERE)*
- *Nécessité de maintenir des espaces d'échanges de pratiques entre les partenaires participant à l'opération, permettant l'interpellation et la restitution des travaux en cours. »¹⁶⁸*

Autrement dit, les questions d'ordre institutionnel (mobilisation globale des niveaux fonctionnels et hiérarchiques, cohérence et arbitrage des priorités...) puis interinstitutionnel (partage des responsabilités, pilotage, travail inter-équipes) restent comme une limite centrale possible au travail sur la discrimination.

3.6. Les limites du travail

Les limites du dispositif

Il existe des limites inhérentes au travail. La première tient aux limites de compétences du SPE en matière de travail avec les employeurs et avec le public. Du point de vue des employeurs, un Manager souligne l'inscription en profondeur des logiques discriminatoires, qui ne se résument pas à une problématique du recrutement, même si celle-ci est un point nodal.

« La limite, c'est que même si on aide à recruter, à compétence égale il y a de la discrimination. Il y a un fond de la discrimination qui existe même au-delà de la compétence. »¹⁶⁹

Dans le même sens, mais du point de vue du public, l'idée d'accompagnement a fait débat lors du moment de restitution publique : jusqu'où va la responsabilité du SPE ? Jusqu'où l'accompagnement relève-t-il du service public, du droit commun ou plutôt de compétences « militantes » associatives ? Et à partir de là, comment concevoir les relais entre l'action (la responsabilité du SPE d'une part, et d'autres acteurs d'autre part ?

« - (Représentant des groupes) C'est de notre métier d'accompagner les gens dans la plainte, mais la condition est un engagement de la ligne managériale.

- (Directeur du travail) Quelqu'un de discriminé a surtout besoin qu'on l'aide à agir ; il y a dans le 13 des lieux qui peuvent prendre en charge (associations, et des syndicats de salariés qui doivent agir dans l'entreprise...).

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ TRACES n°9, 4^{ème} journée Ligne managériale du 1^{er} juin 2004.

- (Représentants des groupes) L'enjeu n'est pas de se substituer à ce qui existe, mais de pouvoir dire et faire en sorte que : Si vous êtes victime, on vous écoute, déjà au niveau du SPE. Il y a de ce point de vue un besoin d'accompagnement en amont de l'emploi et besoin de travailler sur la transition, le besoin de faire émerger la parole justement pour pouvoir passer le relais. Cela est de la responsabilité de la SPE. »¹⁷⁰

Les limites de temps

Le temps de la formation-action est un élément crucial. D'un côté, les priorités institutionnelles et les contraintes organisationnelles rendent difficile une mobilisation d'un ensemble de professionnels durant 6 journées. D'un autre côté, eu égard aux enjeux et à la complexité de la problématique, mais aussi eu égard aux objectifs de traduction au sein des organisations, le temps de la formation-action apparaît très court. Certains professionnels ont souligné, sur ce plan, la différence importante entre des logiques de sensibilisation et cette démarche en profondeur.

« Sur la formation, j'ai l'exemple des journées de sensibilisation au sein de la DDTEFP ; les gens sont déjà sensibles, mais il y a besoin d'aller beaucoup plus loin, de se former. Il y a le catalogue des formations du FASILD, on sait qu'il faut se libérer du temps pour y participer. »¹⁷¹

En particulier, le travail de restitution des résultats, qui signifie une réappropriation de l'ensemble et un premier niveau de traduction/mobilisation au-delà des professionnels directement impliqués, a manqué de temps.

« Pour ce qui concerne la préparation de la journée [du 25 juin], il aurait fallu une demie-journée en plus, ou alors le prendre sur les cinq jours, mais la construire un peu plus. »¹⁷²

Des résistances et des freins qui persistent

Par ailleurs, il existe des résistances continues dans le processus et des peurs qui se sont largement exprimées, qui ont été amplement (et pertinemment) analysées... mais qui ne peuvent être modifiées par un processus qui reste extérieur au cadre habituel de travail. La majeure partie du travail a porté sur la résolution de ces « nœuds », sur la mise au travail des difficultés qui se disaient. Pour autant, si ces nœuds continuent obstinément à se manifester, c'est - semble-t-il - qu'ils touchent d'autres dimensions, qui dépassent la capacité d'action (de transformation) ici et maintenant des professionnels du SPE pris isolément. Subsistent :

- une peur quant au non-engagement des institutions au-delà de la formation-action, qui aurait pour conséquence l'abandon par les professionnels des espoirs qu'ils ont mis au travail dans le cadre d'ESPERE ;

¹⁷⁰ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

¹⁷¹ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

¹⁷² Ibid.

- une peur du poids normatif des collègues de travail qui font concrètement pression sur le travail de chacun, et qui continue d'exister en l'absence de régulations effectives au sein des organisations ;
- une peur des conséquences possibles d'un « vrai » travail sur la discrimination (si 50% des offres se révélaient effectivement discriminatoires, quelles conséquences pour le SPE ?), qui perdure du fait d'une incertitude quant aux priorités institutionnelles.
- Une limite non dépassée en ce qui concerne l'approche du travail sur le public. Sur ce point précis, les groupes ont systématiquement biaisé, soulignant la nécessité de ce travail en même temps qu'ils laissaient suspendue cette orientation sans s'en saisir concrètement.¹⁷³ L'analyse de ses propres « fuites » (il a été relevé à plusieurs reprises le fait que l'on ne se saisisse pas « sérieusement » de la question du public) n'a pas suffi au groupe à s'atteler à modifier cela.

Si chacun des professionnels (au mieux) et les groupes dans leur ensemble ont avancé sur ces questions, la modification de la *configuration problématique* dépasse le seul rapport individuel (les seules pratiques professionnelles de quelques-uns) pour interroger les fonctionnements d'ensemble. Ces fonctionnements ont été analysés ; mais le passage à leur transformation reste apparemment et irréductiblement d'une autre dimension que celle qui s'est jouée dans le dispositif de formation-action. Sur ce plan, l'on peut parler de difficultés en termes de transposition.

La difficulté de la transposition

Une autre limite intrinsèque au dispositif relève du décalage entre l'espace de la formation-action, espace à la fois clôt (temps/lieu spécifiques) et ouvert (du point de vue des « possibles » travaillés par les groupes), et celui du cadre habituel de travail. Les acteurs salonais n'ont eu de cesse d'affirmer que leur craintes, en s'engageant dans ce dispositif, tient justement au fait que ce travail n'ait pas de conséquences au-delà du cadre de la formation-action.

« J'ai transformé ma peur du premier jour en crainte du dernier jour : que cela ne serve à rien, que les travaux faits ne trouvent pas de concrétisation. » « Ma crainte, c'est par rapport aux retours, aux répercussions dans les collectifs de travail. » « C'est que rien ne soit fait. » « Ma crainte, c'est que l'Etablissement ne nous suive pas dans nos projets. »¹⁷⁴

« Ma crainte, est que cela retombe comme un soufflé, que les moments d'échange soient remis en question. Mon espoir, c'est la mobilisation de tous pour poursuivre le travail. »¹⁷⁵

¹⁷³ Sur ce point, il existe des difficultés objectives, que le travail en cours au niveau de la Mission locale de La Ciotat, notamment, rend visible. Cette mise en visibilité des difficultés, parce qu'elle s'opère à distance (elle n'implique pas les professionnels de Salon, qui en ont donc une vision déformée) peut participer à ce que les acteurs extérieurs au processus en reste à cet argument pour ne pas s'engager dans ce travail.

¹⁷⁴ TRACES n°11, Séance de travail du 11 juin 2004, commune aux groupes Conseillers et Lignes managériales.

¹⁷⁵ TRACES n°12, Séance de restitution publique du 25 juin 2004.

Il faut souligner que cette crainte n'est pas l'apanage des participants aux groupes ; le Directeur délégué de la DDTEFP 13 précisait, lors de la séance de restitution publique :

« *Ma crainte, c'est de ne pas satisfaire toute la liste des propositions, et de devoir l'assumer.* »¹⁷⁶

L'expérience propre de la formation-action (comme espace de régulation, comme expérience de coopération conflictuelle productive, comme espace d'apprentissage, etc.), présente le risque de n'être qu'une parenthèse. En effet, comme le notait le TRACES n°8, à partir de l'expérience du groupe Conseillers, « *la professionnalisation du SPE et la qualification professionnelle des agents passent par ce dialogue qui rend un groupe qualifiant* ». Cette dimension relève d'un véritable apprentissage, comme en témoignent certains professionnels :

« *Pendant ces quelques jours, j'ai été surprise que malgré l'état d'ébullition des conflits qui naissaient, on a pu faire évoluer la situation sans vexer personne. J'ai découvert des choses. Mon souhait, c'est de poursuivre ce travail de réflexion, et d'y inclure les demandeurs d'emploi, les employeurs et mes collègues.* »¹⁷⁷

« *[sur le plan personnel] j'ai découvert la réflexion de groupe (...) J'ai été passionnée de voir que certaines situations bloquées ont pu évoluer vers du positif alors que tout semblait stoppé! tout ça par la parole des animateurs posée au bon moment !* » (Bilan de la formation-action)

Elle relève également d'un véritable outil (nous y reviendrons – cf. partie 4). Il y a là un enjeu quant aux pratiques de « management » des équipes du SPE (ce que sous-entend le discours quant au rôle des formateurs) : c'est l'enjeu d'une *professionnalisation du management*, qui permet aux équipes de se constituer autour et à travers une *libération de la parole*. Ce processus de parole va bien au-delà de la seule expression des situations de discrimination, puisque parler de ces situations suppose de rompre de façon générale avec la pratique de « petite cuisine » évoquée précédemment. L'enjeu pour le management, tel que le groupe l'a fait émergé par son travail de problématisation, c'est de permettre que les collectifs deviennent régulateur et producteurs d'une intelligence collective des situations. C'est là une vraie *méthode de travail*, comme le suggère une conseillère, à partir d'une réflexion sur sa propre expérience en formation-action,

« *Les grandes découvertes se produisent quand tout le monde peut dire, y compris n'importe quoi – en fait, c'est n'importe quoi uniquement au regard de ce qu'on découvrira après. C'est comme ça que l'on fait, ici [dans la formation-action]. On apprend à comprendre les choses.* »¹⁷⁸

La séance de restitution publique a été un exercice « grandeur nature » quant aux difficultés du processus de parole, et donc quant à l'application possible hors du cadre de formation de cette expérience collective. Elle a du coup généré une intense frustration, pour certains :

« *J'ai été très intéressée par cette action et aurait souhaité pouvoir transmettre à mes collègues tout l'intérêt et l'implication que j'ai vécu lors de ces échanges...je me suis sentie frustrée de voir qu'il nous avait été si difficile de leur transmettre tout cela lors de la réunion du 24/06 et de leur faire comprendre l'urgence d'une réponse à ces problèmes, ainsi que la bêtise et l'étendue des comportements discriminants !!* » (Bilan de la formation-action)

¹⁷⁶ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

¹⁷⁷ TRACES n°11, Séance de travail du 10 juin 2004, commune aux groupes Conseillers et Ligne managériale.

¹⁷⁸ TRACES n° 8, 5^{ème} journée Conseillers du 24 mai 2004.

Ce qui s'est passé lors de la restitution publique est en effet très instructif. D'une part, les groupes ont eu des difficultés à restituer leur travail tel qu'ils l'auraient souhaité :

« J'ai besoin de dire des choses qui se sont dites dans le groupe, mais que je n'ai pas eu l'occasion de dire dans la journée. La restitution portait davantage sur le travail du groupe des Conseillers. Le fait qu'on ait choisi un mode de présentation non à partir des groupes mais à partir d'axes a induit une frustration. On n'a pas pris un temps suffisant pour travailler sur cette présentation. Je regrette de n'avoir pas poussé à la roue. »¹⁷⁹

D'autre part, en même temps que se faisait la restitution, des collègues du SPE échangeaient à voix basse dans la salle des propos mettant en doute la *conséquence* en termes de transformations possibles du travail effectué. Cela n'a pas échappé à plusieurs membres des groupes et membres du Comité de pilotage :

« A certains moments, j'étais choquée par l'attitude de certains agents, à la limite du non-respect par rapport au travail fait par leurs collègues. Il y a un travail à faire sur ça. »

« J'ai entendu une aparté, quelqu'un qui disait : « C'est du pipeau car derrière les chiffres, c'est toujours les chiffres. » « De toute façon, on ne sera jamais suivi... »¹⁸⁰

Cette rupture entre l'espace de la formation et le cadre habituel de travail est un enjeu massif et fondamental du processus de transformation des organisations. Il ne souligne pas uniquement le caractère spécifique de la formation-action (au regard du cadre habituel de travail) ; il pointe surtout le fait qu'une professionnalisation du SPE sur la discrimination *nécessite* un travail de fond sur la parole, qui signifie en fait une mutation des modalités de management. *« C'est par notre échange ici qu'a émané ce besoin collectif d'un lieu de parole et de régulation ; comment transmettre ce qu'on a appris ici ? Quelle attitude pédagogique avoir ? »¹⁸¹*

Cette difficulté de la transposition souligne que, si le principal du travail dans le cadre d'ESPERE Salon a pu porter sur la professionnalisation, avec des résultats perceptibles, les questions d'ordre institutionnel et, du coup, interinstitutionnel, restent largement incertaines, mettant en question la pérennité comme le débordement de ce travail. Comme le résume ce professionnel qui a vécu la formation-action, dans son bilan, les résultats ne sont pas identiques sur les différents « niveaux » :

« D. D'après vous quels sont les résultats/ changements ?

a. Personnels : j'ai découvert la réflexion de groupe, j'ai développé de meilleures relations avec mes collègues qui ont participés à la réflexion.

b. Professionnels : j'en parle peut être plus librement avec les DE

c. Institutionnels : je n'ai pas constaté de différences dans l'agence depuis cette formation. »

¹⁷⁹ Compte-rendu du Comité de pilotage local d'ESPERE du 29 juin 2004.

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ TRACES n°8, 5^{ème} journée Conseillers du 24 mai 2004.

4. QUELQUES REFLEXIONS ET ENSEIGNEMENTS DE CETTE EXPERIENCE

Pour être fidèle à une démarche expérimentale et à une perspective de capitalisation, il est nécessaire de pousser quelque peu la réflexion (la réflexivité) sur cette expérience, pour élaborer *a posteriori* quelques enseignements. Ces réflexions tentent de lier le double enjeu, ou le *double-objet* qui caractérise un tel travail : une formation-action sur la discrimination est à la fois un travail sur la *problématique de la discrimination*, qui nous apprend des choses de ce point de vue (cf. chapitre 2) et un travail d'*expérimentation pédagogique* dont les résultats sont complexes, parfois ambivalents et nécessitent une interprétation (cf. chapitre 3).

Le parti-pris de notre travail, annoncé d'emblée dans la proposition, et restitué précédemment (cf. chapitre 1 - *Les principes qui ont guidé ce travail*) est de **lier concrètement et autant que possible systématiquement les enjeux problématiques et pédagogiques, de façon à ce que l'approche formative soit un cadre d'expérience professionnelle, un lieu de pratique directement lié aux enjeux professionnels et institutionnels sur cette problématique** (pratique de l'analyse des processus discriminatoires, de la veille réflexive sur ses propres pratiques, de la discussion professionnelle comme mode de régulation, etc.). Aussi, les réflexions que nous sommes amenés à formuler portent-elles justement sur l'articulation de ces deux objets, s'attachant en quelque sorte à retravailler *a posteriori* la question : *Comment concevoir et mettre en œuvre une formation professionnelle du SPE sur la discrimination ?* Ce retour sur expérience est donc également un regard réflexif et critique sur la démarche que nous avons conduite, sur ses intérêts, ses limites et sur les enjeux à faire évoluer cette pratique formative et ce dispositif de formation-action.

4.1. L'enjeu central du travail sur le déni

Nous avons souligné précédemment, la place qu'a occupée l'expression et l'analyse du déni dans l'approche travaillée sur Salon-de-Provence. Accepter le déni comme point de départ (et seulement comme cela) a permis de « faire le groupe » en entamant le travail là où en étaient les participants. Le groupe s'est en effet constitué relativement à un objet qu'il a d'abord largement situé en dehors de lui, y projetant des analyses, mais aussi des représentations, des préjugés (constitutifs du déni).

La formation-action, qui utilise le savoir pour conduire les professionnels à problématiser, et donc à se réapproprier la réalité du phénomène et son traitement institutionnel, prend ses distances à l'égard d'une « simple » logique de résolution de problème, d'un « simple » outillage des professionnels pour « traiter » le problème ; d'où l'enjeu d'accepter le déni comme expression de départ. Plus avant, d'un point de vue problématique, **le fait d'entrer dans la question par le déni du phénomène conduit à situer la problématique du déni comme centrale dans le travail ; la dynamique conflictuelle de la formation a permis, une fois fissuré le consensus de départ protégeant les positions respectives des uns et des autres, que le groupe procède à un travail de prise de conscience systématique du déni.** C'est là, de notre point de vue, le cœur du travail et, dit autrement, une « clé du système » pour changer les pratiques.

Plus largement, nous pensons qu'il n'est pas étonnant que le déni caractérise d'emblée le rapport à cette question, y compris pour des professionnels déjà convaincus et connaisseurs de cette thématique.¹⁸² Ceci pour au moins deux raisons :

- L'environnement professionnel, médiatique, sociétal est saturé d'une lecture tronquée de la question de la discrimination. En effet, sa présentation met toujours en scène le rapport binaire auteur/victime, en occultant les caractères processuels et systémiques, mais aussi la différence entre racisme et discrimination, etc. Plus avant, les médias diffusent des « grilles de lecture » sociales qui intègrent en profondeur les préjugés racistes en les banalisant (les groupes ont fait l'expérience de ce type de préjugés intégrés – Cf. par exemple le cas n°1).¹⁸³
- D'autre part, la diffusion et la communication autour de la discrimination situent de fait la question comme un savoir « de l'extérieur » (un savoir déjà constitué et légitimé de l'extérieur) - d'où, au démarrage des groupes, des demandes d'apports théoriques sur toute une liste de thèmes¹⁸⁴). Pourtant, le caractère systémique de la discrimination « oblige » à une analyse « de l'intérieur » des pratiques et des institutions. Ce travail de l'intérieur a une fonction bien particulière, liée au projet de *changement des pratiques* : mobiliser au niveau des professionnels tout à la fois un système d'expertise et un système éthique, dans une logique de professionnalité. Sans cela, le rapport à la question reste

¹⁸² Voir sur ce point Fabrice DHUME, Eric CEDIEY, *Les discriminations sur Saint-Priest*, rapport consultable sur le site www.iscra.org (docuthèque).

¹⁸³ Voir par exemple l'excellent travail de Paul Siblot et Catherine Lavergne sur le journal "Midi Libre" repris dans un article intitulé "Les fabriques du sens commun : presse régionale et discours d'exclusion" in *Hommes et Migrations*, n°1169, octobre 1993.

¹⁸⁴ Des frustrations ont été exprimées à la fin du travail, relativement à ce point. Cela a conduit les formateurs à remettre en perspective le statut des (nombreux) apports théoriques mobilisés durant la formation-action. Non pas des apports « à la demande » (ce qui peut être frustrant) mais des apports en soutien à un processus de création (d'analyse, de propositions, etc.) par les groupes eux-mêmes. Le parti-pris d'un travail de l'intérieur sous-tend donc également la mobilisation d'un savoir pré-constitué.

« virtuel ». C'est là l'enjeu *en soi* d'une formation-action (dont les effets sont irremplaçables par une logique de communication).

Un exemple de cet enjeu : Les participants aux groupes ont pu, dès le départ, mettre en avant des discours sur le caractère « systémique » de la discrimination, comme si cela était intégré ; pour autant, la réalité systémique n'a été véritablement perçue que par le biais de la formation-action ; le travail effectif sur les pratiques transformant un rapport théorique à la question en un savoir situé qui permet l'action (voir les effets, par exemple en termes d'évolution des cadres d'analyse – Cf. partie 3)..

4.2. La question (inter)institutionnelle

Ce travail, ses avancées et ses limites, témoignent d'une tension existant au cœur même du dispositif et que l'on pourrait formuler de la sorte : *la pluralité de logiques existant de façon sous-jacente au dispositif traduit la réalité complexe du cadre professionnel et institutionnel du SPE ; en quelle mesure ce cadre permet-il la résolution des contradictions que révèle la problématique de la discrimination ?* Cette question/tension est au cœur même d'ESPERE, qui vise, à partir d'une entrée territoriale et professionnelle à modifier également des logiques organisationnelles et institutionnelles.

Le dispositif engage donc dans le même temps des logiques fonctionnelles (influencer et mobiliser les différentes fonctions au sein des organisations), des logiques territoriales/organisationnelles des politiques publiques (différents niveaux de territoire avec différents registres organisationnels), des logiques institutionnelles (affichage public) et interinstitutionnelles (sous l'appellation SPE). Comment comprendre et combiner ces différentes logiques, qui peuvent avoir tendance à travailler la situation dans des sens très différents ? Quels arbitrages locaux sont fait, qui peuvent amener selon les expériences, des approches très diverses, non pas de la problématique de la discrimination elle-même, mais des formes de réponse développées ?

Sur le territoire salonais, la question a été posée de la façon suivante : quelle articulation entre les différents niveaux d'enjeux ? La réponse, portée par le groupe des managers et validée par le Comité de pilotage, a conduit à raisonner d'abord avec les logiques locales : d'abord l'expérience salonnaise, avec ses contraintes et ses potentiels spécifiques, avec ses enjeux propres,... Ensuite, vient se « greffer » la logique de diffusion/relais départemental et régional, représentée par le pilotage DDTEFP 13, qui reprendra une partie des productions précédentes (celles qui valent plus largement ? celles qui relèvent de la méthode ? celles qui renvoient à d'autres expériences dans le département ? celle qui seront tout simplement réalisées ? La logique n'est pas immédiatement identifiable aujourd'hui). Ensuite, est pensé le cadre national/européen,

dans une logique de communication/diffusion des résultats ; cela relève à la fois du consultant chargé de la capitalisation et des remontées intra-institutionnelles. Cette « hiérarchisation » opérée rend possible une articulation de logiques distinctes, réduisant la tension générale à des enjeux de *traduction*¹⁸⁵.

Ces questions de traduction portent précisément sur le passage d'une logique formelle à l'autre. L'on voit que ces passages, s'ils sont mieux « identifiés » par des choix de hiérarchisation/articulation du Comité de pilotage salonais, n'assurent pas pour autant la continuité ni une cohérence de logique. Cela d'autant moins que ces grandes « logiques » sont elles-mêmes en tension interne, entre des visées ou dimensions différentes. On peut repérer au moins trois dimensions dans lesquelles s'exercent ces tensions qui disent toutes des choses concernant les finalités du dispositif :

- **Les logiques de production.** Doit-on prioriser des logiques de communication (valoriser le travail effectué), des logiques pédagogiques (faire du cadre de formation-action un outil productif), des logiques d'outillage (produire quelque chose de généralisable)... ? Cette tension s'est retrouvée, par exemple, dans les perceptions diverses de la journée de restitution sur Salon (25 juin 2004), selon que les uns et les autres étaient porteurs d'une attente en termes de production immédiatement visible (des outils innovants), d'une transmission concernant le processus de prise de conscience qui s'est effectué en formation-action, etc. Les difficultés des groupes à hiérarchiser leur discours de présentation de leur travail – les conduisant du coup à produire un discours généraliste, par défaut de choix – relève probablement de cette tension-là.
- **Les logiques de territoire.** Doit-on prioriser la logique d'expérimentation locale (qui vise un changement contextualisé des pratiques et des organisations) ? s'agit-il d'un support pour une mobilisation départementale/régionale (qui implique une logique de diffusion, des relais et des liens inter-dispositifs) ? s'agit-il d'une centralité du niveau national/européen (qui travaille à des logiques de capitalisation et de transfert) ? Cette pluralité semble expliquer, finalement, le relatif décalage entre d'une part l'ensemble des propositions formulées par les groupes (qui ont travaillé de façon générale à partir de leur expérience *professionnelle et territoriale*), et le projet effectif qui en découle. Cette réduction n'est pas qu'un effet « entonnoir » (réduction vers le concret, réduction des ambitions ici et maintenant) ; elle est aussi, de notre point de vue, un déplacement de logiques vers des enjeux plus immédiatement institutionnels (tout en étant lus sur un mode territorial.)
- **Les logiques institutionnelles.** Sur le plan institutionnel, l'accent est mis sur la dimension interinstitutionnelle (raisonnement en termes de SPE, « partenariat »

¹⁸⁵ Cf. Michel CALLON, cité par Philippe CORCUFF, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995.

dans le cadre EQUAL...). Or, l'expérience sur le territoire salonais, comme visiblement sur les autres territoires¹⁸⁶) a montré que les difficultés les plus fréquentes et les plus tenaces relèvent de dimensions intra-institutionnelles et moins interinstitutionnelles (même si celles-ci existent aussi). Cela introduit donc une dissymétrie entre les enjeux *de* l'action (le travail interinstitutionnel) et les enjeux *pour* l'action (le travail intra, qui est une condition de possibilité). Cette dissymétrie a été perceptible en particulier dans les résultats/les limites de l'expérience salonaise (une avancée professionnelle au niveau interinstitutionnel ; des blocages de niveau institutionnel, qui rejaillissent sur les possibilités interinstitutionnelles).

4.3. Le statut des outils dans ce travail

Au centre d'ESPERE, d'une certaine manière, il y a les outils. Encore que cela puisse être interprété de deux façons : l'outil comme *objet* (à transmettre, à diffuser, à valoriser) ; l'outil comme *support* (d'un travail de facilitation et/ou de standardisation du travail, ou bien d'une transformation des pratiques et des organisations). Autrement dit, l'outil n'a pas de significations en soi, même si sa structure témoigne de logiques à l'œuvre, de perspectives d'action, etc. contribuant à déterminer l'action. Par exemple, l'on pourrait dire qu'un outil de gestion ou un outil comptable surdétermine une logique gestionnaire ou comptable ; mais en même temps, il existe de multiples façon d'être gestionnaire ou comptable, de faire de la gestion-comptabilité. C'est là qu'apparaît la question de la professionnalité, comme détermination éthique de l'action.¹⁸⁷ Le rejet global exprimé d'emblée par les professionnels, concernant un simple travail d'outillage (cf. ci-avant) traduit la possible confusion de ces deux logiques et l'orientation délibérée des groupes vers le travail sur les postures professionnelles (sur une professionnalité d'intermédiaire).

Dans ce travail, quelle a été la place des outils ? Elle a été triple :

1. L'outil a, d'un côté, été positionné en ligne de mire ; il était l'une des formes attendues en termes de production par les groupes. L'exemple le plus élaboré est l'outil de recueil des demandes discriminatoires, construit par les groupes pour répondre à la problématisation en matière d'invisibilité (de nécessaire visibilisation) du phénomène de discrimination. Pour le reste, les groupes ont fréquemment travaillé des procédures, visant à l'organisation/standardisation du travail commun, ou des propositions d'actions/de projets spécifiques.

¹⁸⁶ Nous avons déjà soulevé ces interrogations lors d'une réunion nationale inter-sites et inter-consultants en date du 9 juin 2004 (Paris) ; nous ne faisons ici que les remettre en perspective.

¹⁸⁷ Voir sur ce point les travaux de Joël AZÉMAR, chercheur-coopérant à ISC RA Méditerranée, consultable sur le site www.iscra.org.

En même temps, **ces créations d'outils ont toujours été pensées, par les groupes, d'une part comme relevant d'un enjeux pour eux-mêmes (non pas une logique de communication, mais un outillage professionnel), et d'autre part comme outil à visée réactive (un outil qui oblige des changements dans le sens et la forme du travail) et non seulement comme facilitation d'un travail. L'enjeu est donc, fondamentalement, une transformation des pratiques du SPE, et non leur aménagement.** Ce qui explique, par exemple, certaines orientations que se sont donné les groupes :

« ⇨ Proposition : Organiser la médiation (par un travail d'échange sur la problématique ?) avec les collectifs de travail et les collègues non présents à la formation-action, de façon à assurer la pertinence de l'usage des outils qui seront produits par le groupe. »¹⁸⁸

2. A l'opposé, et de façon plus classique, la formation-action a mobilisé des outils, dans une visée pédagogique, c'est-à-dire comme supports de travail pour les groupes. Le travail sur les cas de discrimination, sur le film de Martine DELUMEAU, sur les documents juridiques (Lois, jurisprudence, etc.), les apports théoriques, les situations de mise en pratique (en matière de communication, de travail collectif, etc.) sont autant d'outils mobilisés par les formateurs pour influencer le cheminement des groupes dans le sens de l'aider à dénouer les nœuds qui apparaissaient au fil du travail.¹⁸⁹
3. Au carrefour des deux logiques précédentes, l'outil a eu une troisième dimension, qui nous conduit à affirmer en fait sa place centrale dans le processus. **La logique de formation-action sur Salon-de-Provence, s'appuyant sur les principes évoqués ci-avant, a placé au centre du travail la nécessité du conflit (comme forme collective de production, comme mode de régulation des tensions, comme mode d'organisation du groupe, etc.). Dans ce but et selon ce principe, l'outil structurant et articulateur de l'ensemble travail a été la méthode de discussion professionnelle.** Eu égard au constat du besoin de parole, de régulation, etc. la formation-action a eu pour objectif intermédiaire de développer, auprès des professionnels participant à la formation-action, une compétence en matière de discussion professionnelle. Concrètement, la discussion professionnelle est ici conçue comme un véritable outil qui relève tout à la fois :
 - D'une compétence professionnelle attendue, dans un travail qui repose de façon centrale sur la parole ;
 - D'une forme de régulation des fonctionnements et dysfonctionnements de l'organisation ;
 - D'un support pour la structuration des collectifs de travail (des « équipes » au sens plein du terme) ;

¹⁸⁸ TRACES n°2, 1^{ère} journée Conseillers du 29 mars 2004.

¹⁸⁹ Voir le deuxième rapport de capitalisation, qui recense et présente les outils utilisés.

- D'un mode de résolution de problèmes (au sein des organisations, mais aussi dans le travail avec les employeurs et les demandeurs d'emploi...) ;
- D'un mode de création d'intelligence collective, qui a pour fonction de produire du sens dans l'action (et ainsi, de faire vivre concrètement le sens de l'institution) ;
- D'un mode de production concrète et située de démocratie au sein des institutions et dans les relations de travail.¹⁹⁰

Cette orientation explique la constance du travail sur les règles ; non seulement les règles que se donnent les groupes pour assurer leur cadre de travail, mais aussi des règles pour organiser la réflexion collective (d'une certaine manière, une méthodologie de recherche).

Exemples :

« ⇔ Ressort de cet échange un principe de travail, une méthode d'approche pour le groupe : Regardons ce qui se passe au sein du SPE en termes de discrimination ; dans ce cadre, que voit-on qui va ou qui ne va pas ? »

« ⇔ Emerge un principe et une façon d'aborder la question : le caractère systémique de la discrimination nourrit un sentiment d'impuissance. En sens inverse, si la discrimination s'inscrit partout, tout est support pour commencer à travailler sur la discrimination. Il faut d'une part abandonner le désir de toute-puissance qui ne peut générer qu'un sentiment d'impuissance, et d'autre part construire le travail en étant attentif de « ne pas perdre le fil » du sens (ne pas être discriminatoire, etc.). »¹⁹¹

4.4. Recentrer le travail vers la fonction des cadres

Quelques-unes des limites immédiatement visibles de ce travail ont été évoquées précédemment (cf. fin de la troisième partie). Mais cet embryon d'analyse a été fait du point de vue de la problématisation de la discrimination, en fidélité aux logiques annoncées initialement. Avec le recul sur la pratique de la formation-action, et avec les enseignements que nous en tirons en ce qui concerne les enjeux du dispositif, un basculement problématique s'avère nécessaire. Les points précédents ne constituant que des indices, ou des « symptômes » d'une critique de ce travail qui doit construire une signification plus systématique et plus globale, il nous faut reprendre et mettre au travail l'ensemble de ces indices pour élaborer ce retour réflexif.

Des signes convergents

Reprenons un certain nombre des éléments soulevés au fur et à mesure de l'exposé précédent, afin de réinterroger la démarche d'ensemble sur Salon :

1. Les Conseillers comme les Managers ont exprimé très largement leur insatisfaction en ce qui concerne la restitution qu'ils ont faite publiquement de leur travail. Cette

¹⁹⁰ Nous nous référons notamment aux travaux de Jürgen HABERMAS sur la discussion et sur l'espace public.

¹⁹¹ TRACES n°4, 2^{ème} journée Ligne managériale du 8 avril 2004.

restitution ne leur a pas permis, selon l'analyse qu'ils en font, d'exprimer ce qu'ils avaient exprimé dans l'espace du groupe et de faire « passer » ce qu'ils y ont éprouvé.

2. Plus spécifiquement, les Managers ont exprimé, lors du Comité de pilotage qui a suivi, le fait qu'ils n'ont pas « porté » leurs analyses, et que la rencontre avec les Conseillers (séance commune du 10 juin 2004), ils se sont tus et ont mis en absence leur approche pour suivre le travail (certes plus assuré et plus formalisé) des Conseillers. L'on peut dire qu'ils se sont montrés *désemparés* (au sens propre et figuré), au point de se désaisir de leur propre travail.
3. Le cadre de la formation a représenté visiblement une suspension des rapports habituels de travail, ce qui a permis d'instaurer une distance nécessaire pour l'analyse. Mais, plusieurs signes témoignent que, dès lors que la « barrière » du cadre habituel est à nouveau franchie, les professionnels éprouvent des difficultés à mettre en pratique ce qu'ils ont pourtant pratiqué lors de la formation-action, ou à dire ce qu'ils ont dit avec une grande pertinence dans ce cadre. Ainsi, par exemple, la rencontre Managers/Conseillers a vu les Managers changer radicalement de façon d'être, pour « reprendre leur casquette » (changement de ton, de façon de parler, etc.) - comme s'ils l'avaient enlevée dans le cadre de la formation-action... Ce phénomène de « régression » des groupes dans les moments de rencontre avec « l'extérieur » s'est produit à chaque fois : avec les Inspecteurs du travail, où l'on a quitté le travail sur les postures professionnelles pour revenir à une position de blocage¹⁹² ; lors de la rencontre entre les deux groupes ; lors de la restitution publique...
4. Lors de la restitution publique, notamment, les professionnels qui ont pris la parole au nom des groupes, n'ont pas toujours su « répondre » ou faire face aux discours qu'on leur opposait, en particulier les discours de déni de membres du réseau de parrainage. Cela montre que ce qu'ils ont travaillé lors de la formation-action peine à se mettre à l'épreuve de situations communes, comme si, ici encore, jouait l'effet de surprise...
5. Les formateurs avaient pourtant prévu, et tenté à plusieurs reprises de mettre en place des dispositifs de « mise à l'épreuve », en proposant aux professionnels de s'essayer à une action, une démarche (exemple : animer une réunion d'équipe sur ce

¹⁹² A titre d'exemple, au sein du groupe Conseiller. Après deux jours de travail où des propositions d'action ont déjà émergé, les Inspecteurs sont appelés à se positionner sur l'interprétation de situations pourtant « évidentes » (du point de vue travaillé par le groupe) : « *C'est récurrent, dans le travail à domicile, il y a de la discrimination raciale (...). Les collègues des associations me disent : arrête d'envoyer les jeunes et les Maghrébins, car les personnes âgées n'en veulent plus.* » L'inspecteur du travail (...) renvoie le service public de l'emploi à sa responsabilité : « *La compétence dans l'aide à domicile est de plus en plus fixée par une convention, et ce n'est pas une question d'origine. Si on nous dit que chez le client c'est pas possible, le problème c'est si c'est véhiculé par le service public. Les personnes qui disent cela entretiennent la discrimination.* » (TRACES n°5, 3^{ème} journée Conseillers du 13 avril 2004)

thème) pour faire de la formation-action le lieu d'un travail sur ces expériences. Les professionnels ont refusé, arguant que cela arrivait trop tôt dans leur cheminement. De fait, il n'y a eu aucune initiative collective (il y a eu des essais individuels, qui ont été évoqués ci-avant) posant la problématique au sein des services.

6. Les groupes, en particulier celui des Managers, est entré, au bout d'un temps, dans un travail systématique de « traque » des logiques discriminatoires. Nous avons évoqué cela au titre des effets de la formation-action, dans la mesure où cela témoigne d'une intégration et d'une mise à l'épreuve effective des capacités de vigilance à la discrimination. Cependant, du point de vue de la dynamique des groupes, cela peut apparaître au bout d'un temps comme une forme routinière et confortable de travail conduisant le groupe à une auto-justification de son travail, mais lui évitant de s'attacher à la mise à l'épreuve de la réalité (par exemple, sa « fuite », plusieurs fois soulignée, à l'égard de la question du travail avec le public).
7. Les retours en matière de bilan témoignent, sur le plan de la conduite de la formation, d'un cadre vécu positivement, où des professionnels disent avoir appris et vécu une expérience du conflit productif. Il est précisé que ce travail a été rendu possible par le rôle de cadre joué par les formateurs, favorisant le passage d'une logique de confrontation à une logique de régulation. Mais, vu sous l'angle de l'encadrement (« management »), cette compétence mobilisée par les formateurs n'a pas été l'objet d'un transfert effectif et les Managers ne se sont pas saisis de cette dimension.
8. Pourtant, les Conseillers ont produit une analyse très pertinente et lucide des difficultés éprouvées par les Managers à faire un travail de régulation, de libération de la parole. Sur ce plan, les Managers n'ont pas entendu ni appris de l'analyse des Conseillers sur les modalités de management et sur les difficultés des Managers sur cette problématique de la discrimination. L'échange des TRACES n'a pas permis cette réappropriation, dans la mesure où il n'a pas constitué d'espace coopératif.¹⁹³
9. En sens inverse, lors de la séance commune de travail, le groupe de Conseillers qui a présenté son travail n'a pas entendu (parce que rien n'a été exprimé) d'une possible « critique » de ce travail, qui aurait permis de construire une forme de présentation moins générale, moins appauvrissante à l'égard du contenu réel de la formation-action. Les propositions faites par les formateurs en ce sens n'ont, elles, pas été

¹⁹³ Plusieurs éléments contribuent à expliquer cela : le temps de validation nécessaire, avec le retard en terme de suivi que cela instaure ; chacun a validé ses propres TRACES, dans un souci de constitution du groupe, sans se préoccuper du travail effectif de l'autre groupe, du moins sans en prendre la mesure ; par ailleurs, la forme des TRACES, qui a servi aux groupes pour eux-mêmes, mais visiblement peu comme mode de communication, etc. Surtout, l'échange d'information ne pouvait pas se substituer à ce qui était en jeu et qui ne s'est pas travaillé : l'apprentissage d'une nouvelle forme de travail entre cadres et agents. La circulation du contenu du travail supposait en effet l'introduction d'une rupture de frontières dans l'organisation Conseillers/Managers (et du coup, du point de vue du dispositif de formation-action, une rupture aussi dans la dynamique propres à chaque groupe).

entendues. Encore une fois, donc, le signe d'une absence de coopération entre les groupes Conseillers et Managers.

10. Pendant la restitution publique, nous l'avons dit, des collègues des Conseillers ont exprimé des propos décrédibilisant le processus ; ces propos – d'ailleurs entendus par les professionnels qui se sont formés – témoignent non seulement du doute qui perdure quant à l'engagement institutionnel (doute qui a quelque fondements objectifs, comme cela a été évoqué), mais aussi de la distance entre le travail des groupes et le reste des « équipes » (d'où le sentiment de difficulté de transposition).
11. Dans ses propositions, le groupe de formation FASILD a évoqué la constitution d'un réseau de « référents » ; cette idée consistait à afficher publiquement : voilà des coordonnées professionnelles de professionnels qui se sont formés et qui sont prêts à écouter/conseiller/travailler avec d'autres professionnels confrontés à cette problématique pour construire ensemble des solutions. Cette idée (probablement la plus adaptée à la lecture que le groupe faisait) a été relativement abandonnée, avec l'expression d'une peur : est-ce que leurs institutions respectives accepteront que les professionnels fassent apparaître leurs coordonnées professionnelles, et derrière cela : laissera-t-on la parole circuler de professionnel à professionnel, au risque qu'elle déborde les cadres institutionnels ? La même question s'est posée, du point de vue intrainstitutionnel, au niveau des deux groupes d'ESPERE sur Salon.
12. Dans le même sens, la nécessité de la parole, considérée par les groupes Managers et Conseillers comme centrale (elle a fait l'objet de nombres de propositions dans le « plan d'action ») disparaît presque de la proposition portée par la Mission locale, et validée par le Comité de pilotage. Du coup, le thème de la « libération de la parole » devient virtuel dans les propositions pratiques... ceci, alors que les groupes ont analysé avec pertinence combien cette entrée pouvait effectivement modifier les systèmes dans lesquels ils étaient pris. Là encore, le passage à l'action recule...

Une problématique de l'encadrement

Tous ces signes, et probablement bien d'autres encore, prennent, avec le recul, une signification dont il n'est alors plus trop difficile d'établir les liens. La question de la parole (la condition de sa « libération ») est liée à celle de la possibilité de coopération entre Managers et Conseillers, qui est également liée à la question des risques de débordement, qui est aussi liée à celle des processus de « fuite », etc. **Il nous apparaît aujourd'hui avec clarté que le dispositif de formation-action sur Salon a buté sur cet « impossible managérial » qu'est la libération effective de la parole.** Pourquoi parler d'un *impossible managérial* ? La situation des Managers du SPE, comme l'ont analysé les groupes, est aujourd'hui surdéterminée par une logique « descendante », qui doit informer et normer le travail des Conseillers. La prégnance des « chiffres » en est un symptôme.

Les Managers sont formés à cette logique ; ils le sont par contre beaucoup moins sur la logique d'*encadrement* (la fonction de cadre) qui est le support de la régulation des équipes par la parole. Selon l'analyse faite par les groupes, les Managers n'apparaissent pas formés à ce travail sur/par la parole et l'on comprend alors la peur que recouvre la possibilité de cette *conflictualisation* des relations de travail. Il apparaît nettement que les Managers ne savent pas, ne sont pas prêts et ont peur d'animer des groupes dans lesquels vont s'exprimer :

- Des paroles discriminatoires et des discours racistes de certains professionnels ;
- Des conflits entre agents, voire des réactions de violence ;
- Des remises en question de l'institution d'appartenance ;
- Des critiques du management ;
- Etc.

Comment faire face à cette parole ? Comment faire pour répondre aux enjeux sous-jacents ? Comment transformer cette énergie en un conflit producteur et régulateur (et constituant) des équipes ? Par défaut de savoir répondre concrètement à ces questions, les managers sont dans un rapport de *contention*.

Le travail avec la parole, avec le conflit, comme moteur de constitution et de régulation des équipes, représente une *révolution culturelle*, au sens premier du terme, où ce qui est en bas doit passer en haut, où les logiques à l'œuvre doivent être concrètement retournées. Et ce qu'ils disent - quand ils parlent de ces difficultés - c'est qu'ils ont peur de réveiller ces conflits. En fait, si les conflits doivent se manifester, ce n'est pas parce qu'ils vont être réveillés, mais parce qu'ils vont être révélés (condition de leur régulation) ; et là, les managers ne veulent pas être les « provocateurs » de cela car cela leur renvoie l'image de celui qui « produit » la violence.

Vers une réorientation du dispositif de formation-action

Ces significations nouvelles, cette nouvelle mise en perspective des résultats du travail nous donnent des indications sur la façon de répondre, du point de vue formatif, à cette nouvelle problématisation de la situation. **L'on peut dire *a posteriori* qu'il aurait fallu *a minima* réorienter le dispositif en cours de route, pour substituer à la restitution publique un prolongement du travail entre les deux groupes (Conseillers et Managers) sur les questions stratégiques** : Comment faire pour élargir le travail aux collègues et aux équipes ? Comment faire pour communiquer largement à l'extérieur ce travail ? **En même temps, il n'est pas certain que, eu égard au temps court de ce dispositif, cela aurait suffi à dépasser sensiblement ces difficultés. Face à ce constat auquel l'expérience salonaise nous amène, il nous apparaît que l'enjeu est de saisir plus directement cette question nodale de l'encadrement, et de la nécessaire *professionnalisation en matière de régulation de conflit*.**

La question méthodologique pourrait être ainsi formulée : s'agit-il de mettre au « centre » la thématique de la discrimination, ou celle de l'encadrement ? Cette question binaire a été travaillée de façon théorique en ce qui concerne les intermédiaires à l'emploi (et l'a été concrètement dans la formation-action) ; l'approche du management est cependant largement moins travaillée. Elle nous apparaît cependant être **symétrique à celle qui concerne les intermédiaires : la problématique de la discrimination interroge précisément le rôle de l'encadrement du point de vue de la libération de la parole et de la régulation des équipes.**

Lu sous cet angle, le dispositif mis en œuvre a travaillé le rapport entre la question de la discrimination et celle des pratiques professionnelles principalement du point de vue des intermédiaires à l'emploi. Il a peu abordé directement le travail spécifique de l'encadrement. Ou plus précisément, ce n'est pas que cela n'a pas été abordé (les liens ont été constamment établis, en fait, même si les Managers ne s'en sont pas toujours saisi), mais cela a été travaillé *de la même manière* (au nom de la symétrie problématique), alors qu'un dispositif distinct aurait peut-être pu faire évoluer autrement ce point. Cette approche symétrique présupposait que les Managers savent encadrer (au sens de constituer le cadre permettant une parole régulatrice), ce que l'analyse (celle des groupes et celle que l'on peut faire de l'expérience de la formation-action sur Salon) invalide. **En travaillant la question de la discrimination (sous l'angle des enjeux du placement, notamment, donc sur le mode des intermédiaires de l'emploi¹⁹⁴), l'on n'a pas travaillé sur la dimension d'intermédiaire de l'organisation que sont les Cadres ; ce qui conduit finalement à renforcer l'écart entre l'analyse élaborée avec le groupe Manager et la pratique quotidienne, rendant ainsi virtuelles les analyses et les propositions.** Dit autrement, le dispositif expérimenté sur Salon comportait un *point aveugle*, qui se donne à voir *a posteriori* : la formation-action aurait pu plus nettement être positionnée sur la résolution des dysfonctionnements au sein des organisations (via l'entrée thématique de la discrimination). Mais évidemment, cela suppose un autre dispositif, qui travaille de façon plus radicale sur l'idée d'un processus de travail interne aux institutions qui doit être modifié par *là où chacun est précisément responsable.*

Proposition

Le canevas d'un dispositif prenant en compte l'analyse précédente pourrait être le suivant :

1. Un travail en amont sur le contrat avec les institutions. Il s'agit ici de mettre à plat les logiques d'engagement institutionnel dans un travail sur les difficultés propres de l'institution qui freinent un travail sur la discrimination.

¹⁹⁴ C'est sur ce point qu'il n'y a pas symétrie au sens strict : la logique du placement, vue par la logique managériale actuelle, relève d'une pratique de gestion des résultats.

2. Un travail avec le groupe des intermédiaires à l'emploi (Conseillers) sur la problématique spécifique de la discrimination, sur les pratiques professionnelles d'intermédiaires face à cela (avec le prisme du rapport au Droit), sur les logiques du déni, sur l'existence et l'importance du phénomène et sur ses conséquences...
3. Les Managers se forment, au contact de leurs équipes, au travail en équipe sur la discrimination, à partir du travail effectué précédemment avec les Conseillers. Ainsi, les Conseillers vont expliquer et « apprendre » aux Managers non seulement la discrimination, mais aussi les pratiques professionnelles effectives et les besoins des équipes. Ce qui est ici en jeu, est d'une certaine manière, que l'un et l'autre groupe apprennent à coopérer¹⁹⁵, et à travers ça à élaborer concrètement des pratiques de travail qui permettent aux Managers de se situer comme cadres dans un processus de régulation collective par la parole. A partir de là, l'enjeu est de travailler sur les modalités de mobilisation des équipes et des institutions au-delà des participants à la formation-action (sachant que cette question pose la nécessité d'un travail sur les fonctions managériales). C'est sur ce dernier point, nous semble-t-il, que la mobilisation d'outils comme support de diffusion des logiques par effet de réaction serait la plus pertinente (par exemple, l'outil élaboré par les groupes de travail pour le recueil des demandes discriminatoires).
4. Un travail de supervision des Managers à l'issue de ce travail de groupe, afin de retravailler avec eux sur la base de prises d'initiatives concrètes en tant que managers d'équipes et de les aider à résoudre les peurs liées au débordement de la parole.

¹⁹⁵ L'un des enjeux, ici, est d'organiser le travail de façon à ce que les conseillers ne soient pas placés dans une position intenable qui les obligerait tout à la fois à assumer la fonction de transmission (de ce qu'ils ont appris et construit comme savoir, de façon à apprendre à transmettre) et dans celle de conduite du travail, amenant les Managers à s'engager autrement dans un travail avec leurs équipes.