

# PARCOURS INDIVIDUELS, MOBILISATIONS PARTAGÉES

*La lutte contre les discriminations demande une mobilisation de tous, tant dans des relations interpersonnelles que dans des transformations structurelles.*

## LES RESSOURCES DU DROIT ET DE L'ACTION COLLECTIVE

« Et si c'était à refaire, nous commencerions par la culture ! » Ainsi s'exprimaient dans la presse deux des « pères » de l'Europe du Charbon et de l'Acier. Transposée dans le domaine du travail, cette observation prend tout son sens. En effet, il a été relativement facile d'adapter, selon une approche purement technique, la réglementation du travail aux textes européens, en ce qui concerne les équipements de travail ou de protection individuelle, les facteurs d'ambiance et d'environnement de travail et les démarches d'évaluation des risques professionnels. Par contre, pour ce qui concerne les relations du travail, fortement imprégnées de représentations culturelles, et aussi de beaucoup d'irrationalité, agir pour modifier les modes d'élections, les compétences des institutions représentatives du personnel, la place des femmes, et pour lutter contre les inégalités, notamment ethniques, se révèle autrement plus problématique. Après le renforcement des prescriptions légales et réglementaires, la valorisation des figures emblématiques de lutte contre les discriminations et la multiplication des programmes de soutien expérimentaux, les résultats apparaissent encore largement insuffisants.

De remarquables parcours individuels, ou des initiatives volontaristes sont à souligner, pour démontrer l'intérêt qu'il y a à soutenir, à poursuivre et à amplifier ces exemples d'intégrations individuelles ou de politiques de développement de la mixité culturelle et ethnique. La mise en place de processus plus collectifs demeure néanmoins absolument nécessaire pour marquer durablement l'évolution des relations du travail au regard de la lutte contre les discriminations.

### **Force et limites des parcours individuels**

L'histoire est jalonnée de parcours exaltés et réussis, au fil desquels une chance inouïe, des qualités exceptionnelles de force et de compétences, et des rencontres fructueuses, ont permis de déverrouiller des blocages irrationnels, immémoriaux, et ont définitivement donné sens et réalité aux prescriptions de principe inscrites dans le droit. Ces belles histoires personnel-



les sont à saluer comme celles des pionnier(e)s qui marquent les esprits du plus grand nombre ; elles conduisent à reconnaître l'importance du travail qui reste à accomplir ; elles redonnent de l'espérance à de très nombreux citoyens convaincus du caractère inéluctable des pratiques culturelles défavorables qu'ils constatent à leur égard.

Toutefois, l'impact des parcours personnels d'intégration demeure limité ; parfois même, ces exemples sont utilisés de façon discutable pour dénier toute volonté de discrimination, alors que, dans les situations plus anonymes, les changements n'entrent que très peu dans les faits.

À cet égard, les prescriptions impératives fixées par la loi et les règlements, même peu effectifs, restent indispensables comme socles de la lutte contre les discriminations, bien que cela ne suffise pas à changer durablement les pratiques constatées. Du reste, les pionnier(e)s, dans leurs difficultés à inscrire leur différence dans leur parcours personnel, ont aussi dû très souvent recourir aux dispositions légales pour parvenir à s'affirmer face à des inégalités de traitement.

En ce sens, la suppression annoncée du monopole légal de dépôt d'offres d'emplois dont bénéficie encore en France l'ANPE permettra-t-elle le maintien d'une garantie contre le déferlement de démarches d'employeurs marquées par une discrimination avérée ? En effet, les opérateurs commerciaux, tels par exemple les agences d'intérim, aux prises avec des réalités concurrentielles, se trouvent, même s'ils le déplorent, en situation moins favorables que l'ANPE pour lutter ouvertement contre les représentations négatives qui imprègnent encore trop souvent le comportement des recruteurs.

Le droit et la valorisation de parcours exemplaires restent donc indispensables dans l'évolution des comportements collectifs, mais trouvent leurs limites en dès que l'on souhaite agir plus massivement.

## **Les enjeux des programmes collectifs**

L'intérêt d'inscrire la lutte contre les discriminations dans des démarches collectives réside dans le fait qu'une telle stratégie s'appuie sur une analyse globale du processus de mise en œuvre des inégalités, prend en compte la formation des acteurs impliqués, s'inscrit dans les opportunités de terrain, et assure une large diffusion des méthodologies de transformation et des échanges d'expériences.

Le lancement d'actions collectives suppose un partenariat institutionnel ou opérationnel entre acteurs responsables, soit de

politiques publiques, soit de direction d'entreprises, soit de représentation de salarié(e)s. Ce préalable implique ensuite la reconnaissance partagée du phénomène, la nécessité d'y remédier, un engagement réciproque dans la définition de plans d'action, la mise au point d'indicateurs d'activité, de suivi et de résultats. La portée est donc plus large et implique davantage les acteurs de la relation de travail dans l'action collective que le soutien à des parcours individuels.

L'identification des freins à l'amélioration de la situation permet de situer le poids des représentations culturelles, aussi irrationnelles qu'infondées objectivement, et d'y remédier par l'organisation d'échanges entre acteurs. Une fois verbalisés les peurs et les *a priori*, une reconstruction des attitudes dans une phase de formation collective peut s'engager. Elle amorcera un processus de connaissance des apports culturels, identitaires, des personnes «différentes», dont on espère alors qu'elles ne seront plus perçues négativement.

La formation des acteurs selon un mode collectif, puis la modélisation, en vue de leur transfert vers d'autres secteurs ou territoires, des outils de conduite des plans d'actions correctives, constituent donc des axes majeurs des démarches collectives et en renforcent l'efficacité.

Lorsque l'action collective se trouve, comme dans un programme Equal, inscrite dans une certaine durée et enrichie d'une dimension transnationale, les échanges d'expériences, les phases de mise au point d'outils de transformation des comportements, les différents indicateurs de constats, d'activité et de résultats constituent des apports extrêmement utiles pour renforcer l'action et relativiser les éléments de contexte local souvent avancés pour justifier une inaction en ce domaine.

Ainsi l'objectif à terme des démarches collectives est-il de banaliser les différences dans les relations de travail, ce qui apparaît être inéluctable du fait de l'évolution démographique et spatiale des sociétés. Mais ce résultat doit pouvoir être atteint de manière satisfaisante dans un délai très inférieur à celui que requiert l'évolution des représentations culturelles, lequel s'apprécie généralement en termes de générations. L'enjeu des démarches collectives en matière d'intégration en entreprise et la fierté de ceux qui mettent en œuvre le programme Equal sont de contribuer à cette réussite le plus rapidement possible, puisque l'Europe assurément n'a pas été initiée par la culture.

**Marc Tincry**

*Directeur adjoint du travail  
en charge à la DRTEFP de Rhône-Alpes  
des relations et conditions de travail*