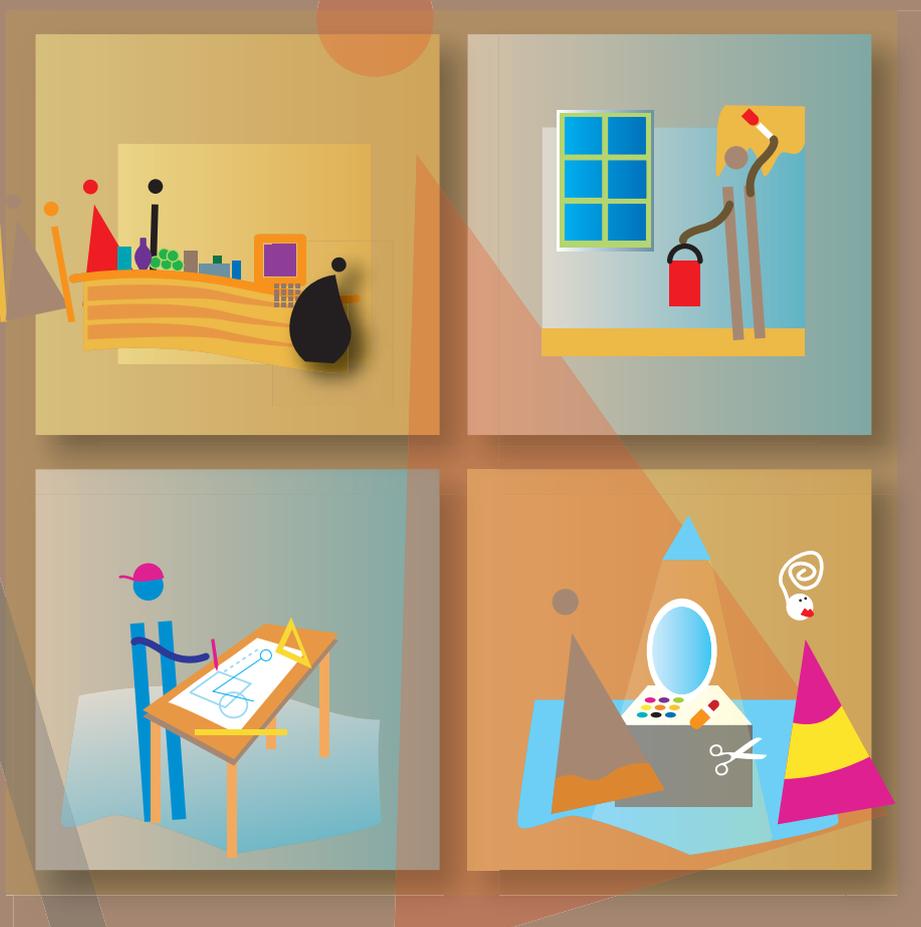


Promouvoir la diversité et l'égalité de traitement dans mon entreprise



Outils à l'usage de l'entreprise

Argumenter avec ses clients

Cet outil a été réalisé dans le cadre du projet EQUAL TALENT, par un groupe composé de représentants de l'ARACT, de la CRMA, de l'UPA Lorraine, de l'Acsé et du Cabinet Geste. Il est destiné aux dirigeants ou chargés de recrutement qui souhaitent engager une politique de lutte contre les discriminations dans leur entreprise, petite, moyenne ou grande.

La méthode de travail : analyse de cas

Des comportements ou des propos de clients peuvent parfois gêner un chef d'entreprise dans sa démarche de lutte contre les discriminations. Les cas qui sont présentés dans ce document sont tirés d'anecdotes qui nous ont été rapportés par des chefs d'entreprise.

L'intérêt du document

Il est présenté sous la forme d'une mise en dialogue qui permettra de désamorcer des situations délicates et de construire une argumentation sur des éléments précis et professionnels.

Sommaire

Analyse des cas et construction des argumentaires :

- Cas n°1 : relation avec la clientèle 3
- Cas n°2 : intervention de rénovation à domicile 4
- Cas n°3 : intervention sur chantier de construction privé 5
- Cas n°4 : refus du contact physique 6
- Synthèse des étapes d'un argumentaire 7



• Cas n°1 : relation avec la clientèle

Un client montre des réticences à l'égard d'un ou plusieurs salariés qui ont des profils atypiques (origine, femme dans des métiers d'hommes, surpoids...).

Descriptif de situation

Dans un hypermarché, un client qui attendait de passer à la caisse change de file, puis va se plaindre de la lenteur de la première caissière qui est en surpoids.

Propos du client : Monsieur, je voulais vous dire, cette caisse est vraiment trop lente. J'ai changé de file. Vous devriez faire quelque chose, c'est insupportable.

Argumenter : les étapes

● 1. Questionnez pour faire dire/nommer ce qui a insatisfait dans le service rendu (sortez de l'implicite et évitez la connivence)

- **Le représentant de l'entreprise** : Pouvez-vous me préciser ce qui s'est passé ? Combien de temps avez-vous attendu ? Est-ce la première fois que vous remarquez ce délai d'attente ?
- **Le client** : Je ne sais pas moi, trop en tout cas. Et ce n'est pas toujours comme cela, alors faites quelque chose, je vous le dis.
- **Le représentant de l'entreprise** : Vous pensez que c'est lié uniquement à cette caisse, ou d'autres caisses posent le même problème ?

> Soit les propos ou l'attitude ne révèlent pas une intention discriminatoire : ils interrogent les procédures de l'entreprise et/ou les compétences d'un salarié

- **Le client** : Non, c'est cette caisse. Il y a un problème de lecture des étiquettes.
 - **Le représentant de l'entreprise** : Merci de cette information. Nous allons faire notre possible pour régler au plus vite cette difficulté.
- ### > Soit les propos ou l'attitude révèlent une intention discriminatoire
- **Le client** : Non, c'est cette caisse. Vous le savez bien, les gros sont toujours plus lents.

● 2. Éclucidez les raisons qui fondent la demande et/ou le comportement discriminatoire pour trouver des leviers d'argumentation

- **Le représentant de l'entreprise** : Qu'avez-vous remarqué de plus lent dans le déroulement de l'activité

de cette caissière ?

- **Le client** : Ça se voit, quatre personnes sont passées à la caisse à côté, et à cette caisse, une seule.

● 3. Participez à la déconstruction des présupposés et à l'évolution de la demande et/ou du comportement

- **Le représentant de l'entreprise** : Je comprends votre agacement, et sachez que nous sommes très attentifs à la performance de notre personnel, mais d'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte : le nombre d'articles par personne, les problèmes d'étiquetage...

● 4. Réaffirmez la compétence comme seule source légitime d'accès à l'emploi

- **Le représentant de l'entreprise** : Sachez que nous recrutons nos personnels pour leurs compétences et que personne ne nous a jamais fait remarquer que cette caissière était plus lente.

● 5. Rappelez la loi

- **Le représentant de l'entreprise** : Je suis attentif à votre remarque, mais ce n'est pas l'apparence physique de cette personne qui doit être déterminante pour juger de sa performance : je vous rappelle que la loi nous impose de ne faire aucune différence de traitement en raison de l'apparence physique ou de l'état de santé d'une personne.

● 6. Présentez les principes de l'entreprise (dont son engagement pour le respect de l'égalité de traitement)

- **Le représentant de l'entreprise** : Cette personne a le droit de travailler, comme tout un chacun. Et c'est logique que notre entreprise ressemble à la société dans laquelle elle évolue. Il n'y aurait personne en caisse si l'on sélectionnait sur l'apparence physique !

> Soit la demande ou le comportement du client n'évolue pas

- **Le client** : Je vous le dis, vous aurez moins de clients avec ce type de caissière. À vous de voir.
- **Le représentant de l'entreprise** : Nous ne prenons pas en compte les critères d'apparence physique dans nos recrutements et dans l'appréciation des performances. C'est la loi et c'est logique. Vous pouvez vous adresser à la direction si vous souhaitez en discuter plus longuement.

> Soit la demande ou le comportement du client évolue

- **Le client** : Admettons. J'ai peut-être conclu un peu vite.
- **Le représentant de l'entreprise** : Quoi qu'il en soit, n'hésitez pas à nous faire remonter vos remarques, nous sommes là pour vous répondre.

• Cas n°2 : intervention de rénovation à domicile

Des clients sont réticents à ce que vos salariés aux profils atypiques (origine, femme dans des métiers d'hommes, surpoids...) entrent chez eux.



Descriptif de situation

Un client particulier vous demande de rappeler à l'ordre votre salarié d'origine marocaine parce qu'il dit remarquer un manque de ponctualité et de propreté dans la réalisation de sa mission à son domicile.

Propos du client : Ca ne peut plus durer avec votre "marocain". Il est toujours en retard et il laisse tout en chantier quand il part, c'est plein de poussière, je retrouve des marques de chaussures et de mains noires partout dans la maison. Je vais finir par arrêter de travailler avec vous.

Argumenter : les étapes

● 1. Questionnez pour faire dire/nommer ce qui a insatisfait dans le service rendu (sortez de l'implicite et évitez la connivence)

- **Le représentant de l'entreprise** : Si je comprends bien, il y a deux éléments qui vous fâchent chez mon salarié : son manque de ponctualité et son manque de propreté. Prenons ces problèmes un par un. Quand est-il arrivé en retard ? Vous a-t-il présenté les raisons de ce retard ? Cela s'est-il renouvelé ?
- **Le client** : Il est arrivé deux fois en retard dans la semaine. Cela fait 15 minutes, mais quand même.
- **Le représentant de l'entreprise** : Vous avait-il prévenu ?
- **Le client** : Oui... il a appelé, il dit qu'il doit déposer ses gosses le matin quand sa femme travaille... la bonne excuse !
- **Le représentant de l'entreprise** : Il a en effet à déposer ses enfants, je ne pensais pas que cela aurait une incidence sur le chantier, je vais en rediscuter avec lui. Pour ce qui est de la propreté, quel est le problème ?
- **Le client** : Tout est sale chez moi, cet ouvrier ne respecte rien.
- **Le représentant de l'entreprise** : Plus précisément, qu'a-t-il sali ?
- **Le client** : L'entrée, les tapis, la poussière sur les meubles et même sur les murs...
- **Le représentant de l'entreprise** : Un chantier provoque par définition de la poussière, les ouvriers sont chargés de nettoyer, mais certaines saletés ne peuvent être évitées.

- > Soit, les propos ou l'attitude ne révèlent pas une intention discriminatoire : ils interrogent les procédures de l'entreprise et/ou les compétences d'un salarié
 - **Le client** : C'est sûr, vous avez peut-être raison, je me suis emporté un peu vite.
 - **Le représentant de l'entreprise** : Je reste à votre disposition pour toute autre remarque. Mon objectif est bien entendu de vous apporter satisfaction. Et je vais régler avec mon ouvrier la question de ses horaires et du dépôt de ses enfants.
- > Soit, les propos ou l'attitude révèlent une intention discriminatoire
 - **Le client** : Oui mais c'est gens là, ils sont sales en plus de se moquer des règles, notamment de ponctualité.

2. Éluclidez les raisons qui fondent la demande et/ou le comportement discriminatoire pour trouver des leviers d'argumentation

- **Le représentant de l'entreprise** : Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?
- **Le client** : J'ai déjà eu de mauvaises expériences avec "ce type de gars". Je ne veux plus de marocains chez moi.

3. Participez à la déconstruction des présupposés et à l'évolution de la demande et/ou du comportement

- **Le représentant de l'entreprise** : C'est une règle de conduite dans le métier d'arriver à l'heure et de laisser le chantier propre. Croyez-moi, la saleté et le manque de ponctualité n'ont rien à voir avec la nationalité. J'ai géré suffisamment de salariés pour vous l'affirmer...

4. Réaffirmez la compétence comme seule source légitime d'accès à l'emploi

- **Le représentant de l'entreprise** : J'engage mes gars pour leurs compétences et dans le bâtiment, la compétence c'est aussi respecter le chantier, sa propreté, ses horaires et les clients. C'est un des éléments très important de l'évaluation des salariés chez nous. Je suis donc attentif aux remarques des clients... mais en l'occurrence, cet ouvrier a une longue expérience et nous n'avons jamais identifié ce type de difficulté.

5. Rappelez la loi

- **Le représentant de l'entreprise** : Je ne m'autorise pas à faire le rapprochement nationalité/saleté, je vous demanderais de ne pas le faire non plus. Cela serait traiter différemment un salarié en raison de sa nationalité. Cela serait discriminatoire, c'est la loi qui le dit et c'est logique.

6. Présentez les principes de l'entreprise (dont son engagement pour le respect de l'égalité de traitement)

- **Le représentant de l'entreprise** : C'est normal que dans mon entreprise j'ai des personnes qui reflètent la société dans laquelle elle évolue : toutes les personnes compétentes ont le droit de travailler, sans qu'il leur soit reproché des choses, simplement parce qu'elles n'ont pas la même nationalité. Aujourd'hui, si l'on veut recruter des personnes compétentes dans le bâtiment, il est hors de question de fermer la porte à quiconque.

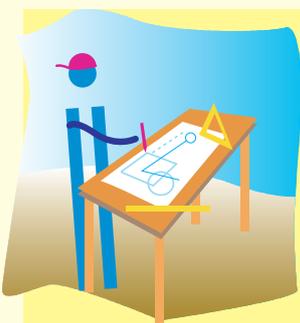
La demande ou le comportement du client n'évolue pas

- **Le client** : Tous vos arguments ne m'intéressent pas. Changez-moi cet ouvrier ou je résilie le contrat.
- **Le représentant de l'entreprise** : Cet ouvrier fait partie de mon entreprise et il est compétent. Parlez – en autour de vous, sa compétence est reconnue. Il ne m'est pas possible d'accéder à votre demande.

La demande ou le comportement du client évolue

- **Le client** : Puisque vous me le dites, je vais reconsidérer ma position. Mais je veux que tout roule la semaine prochaine.
- **Le représentant de l'entreprise** : J'y veillerai. Je vais faire part à mon ouvrier de votre remarque sur la ponctualité et rappeler à l'ensemble des équipes les règles de propreté sur le chantier.

• Cas n°3 : intervention sur chantier de construction privé



Descriptif de situation

Un client particulier se plaint de la jeunesse du salarié que vous faites intervenir chez lui.

Propos du client : Votre ouvrier, ça ne va pas. Je préférerais avoir chez moi quelqu'un qui a de l'expérience.

Argumenter : les étapes

1. Questionnez pour faire dire/nommer ce qui a insatisfait dans le service rendu (sortez de l'implicite et évitez la connivence)

- **Le représentant de l'entreprise** : Qu'est-ce qui ne va pas ? Y a-t-il des erreurs sur le chantier ? Avez-vous des difficultés relationnelles avec lui ? Il ne fait pas ce que vous lui demandez ?
- > **Soit les propos ou l'attitude ne révèlent pas une intention discriminatoire : ils interrogent les procédures de l'entreprise et/ ou les compétences d'un salarié**
 - **Le client** : Eh bien oui, tout à la fois. Il ne répond pas à la demande, il fait toujours autre chose que ce que j'ai demandé, il ne respecte pas toujours les plans. Voyez, ce promontoire, il était prévu autre chose....
 - **Le représentant de l'entreprise** : Oui, en effet, je vais reprendre les plans, identifier les erreurs et en parler avec lui. Je vais par ailleurs voir comment nous pouvons reprendre le chantier pour répondre à votre

demande. Merci de m'avoir prévenu à temps. Mille excuses et sachez que notre entreprise fera le nécessaire pour réaliser votre projet en temps voulu et en qualité attendue.

> **Soit les propos ou l'attitude révèlent une intention discriminatoire**

- **Le client** : Eh bien oui, il est trop jeune. Il ne sait pas faire. Cela se voit, il hésite tout le temps.

2. Éluclidez les raisons qui fondent la demande et/ou le comportement discriminatoire pour trouver des leviers d'argumentation

- **Le représentant de l'entreprise** : "Il ne sait pas faire ?" Pourquoi dites-vous cela ? Y a-t-il des choses qui ont été mal faites ?
- **Le client** : Pas vraiment, mais vous voyez, je n'ai pas confiance, il est jeune, on dirait un apprenti... et il a la responsabilité du chantier. Cela ne me paraît pas normal.

3. Participez à la déconstruction des présupposés et à l'évolution de la demande et/ou du comportement

- **Le représentant de l'entreprise** : Je le reconnais, cette personne est encore jeune, mais le professionnalisme et la jeunesse ne sont pas incompatibles. Au contraire, les jeunes sont très bien formés et ont encore en tête tout ce qui leur a été appris. C'est un atout sur un chantier. En plus, ils ont été formés à la gestion de chantier... alors que nous apprenions sur le tas. Je vous assure, vous avez tout à y gagner.

4. Réaffirmez la compétence comme seule source légitime d'accès à l'emploi

- **Le représentant de l'entreprise** : En plus, c'est moi qui l'ai formé ce gars. Il était apprenti chez moi. Maintenant, il me seconde. Je vous assure qu'il présente toutes les garanties de compétences nécessaires.

5. Rappelez la loi

- **Le représentant de l'entreprise** : C'est la loi qui dit que l'on ne doit pas évaluer la compétence ou conditionner l'évolution de carrière à un critère d'âge !

6. Présentez les principes de l'entreprise (dont son engagement pour le respect de l'égalité de traitement)

- **Le représentant de l'entreprise** : Et pour nous, c'est mieux de pouvoir profiter et vous faire profiter de différents profils. Jeunes et moins jeunes... se complètent, n'apportent pas les mêmes idées. C'est plus riche ! Et , vous savez bien que l'âge ne veut pas dire grand-chose, certains sont jeunes vieux d'autres sont vieux jeunes. Ce qui compte pour moi, c'est d'assurer la continuité de mon entreprise, de transmettre... Voyez, si mon intention est de lui transmettre mon affaire, c'est que j'ai confiance en lui, vous pouvez lui faire confiance aussi...

- > **Soit la demande ou le comportement du client n'évolue pas**
 - **Le client** : Tous vos arguments ne m'intéressent pas. Changez-moi cet ouvrier ou je résilie le contrat.
 - **Le représentant de l'entreprise** : Cet ouvrier fait partie de mon entreprise et il est compétent. Parlez-en autour de vous, sa compétence est reconnue. Il ne m'est pas possible d'accéder à votre demande.
- > **La demande ou le comportement du client évolue**
 - **Le client** : Puisque vous me le dites, je vais reconsidérer ma position.
 - **Le représentant de l'entreprise** : Merci de m'avoir écouté, je vous assure que vous serez satisfait du travail de cet ouvrier. Et n'hésitez pas à me faire part de vos autres remarques !

• Cas n°4 : refus du contact physique

Des clients se montrent réticents à avoir un contact physique avec certains salariés en raison de leur origine, de leur apparence physique...

- métiers de l'esthétique
- métiers de la coiffure
- boulangerie, charcuterie...



Descriptif de situation

Une cliente renonce à un rendez-vous dans un salon d'esthétique après qu'on lui ait annoncé que ce serait Fatou qui la prendrait en charge.

La cliente : Je ne veux pas être prise en charge par Fatou.

Argumenter : les étapes

1. Questionnez pour faire dire/ nommer ce qui a insatisfait dans le service rendu (sortez de l'implicite et évitez la connivence).

- **La représentante de l'entreprise** : Ah bon, pourquoi ?
- > **Soit les propos ou l'attitude ne révèlent pas une intention discriminatoire : ils interrogent les procédures de l'entreprise et/ ou les compétences d'un salarié**
 - **La cliente** : Elle s'est occupée de moi la dernière fois, et je n'ai pas été satisfaite, les ongles étaient mal faits et elle n'a pas fait ce que je lui demandais.
 - **La représentante de l'entreprise** : Dans ce cas, je peux vous proposer une autre de mes salariées... et je vais faire le point avec Fatou.
- > **Soit les propos ou l'attitude révèlent une intention discriminatoire**
 - **La cliente** : Les "Fatou", elles n'ont pas les mêmes critères de beauté que nous.

2. Éluclidez les raisons qui fondent la demande et/ou le comportement discriminatoire pour trouver des leviers d'argumentation

- **La représentante de l'entreprise** : Je ne comprends pas bien ce que vous voulez dire, pouvez-vous m'expliquer ?
- **La cliente** : Je n'ai pas les cheveux crépus et la peau mate, moi, elle ne peut pas savoir ce dont j'ai besoin.

3. Participez à la déconstruction des présupposés et à l'évolution de la demande et/ou du comportement

- **La représentante de l'entreprise** : Le métier d'esthéticienne, c'est d'être à l'écoute du besoin, mais aussi de faire un diagnostic en fonction des personnes dont on s'occupe. Ce n'est pas parce que cette jeune fille est noire et a les cheveux crépus qu'elle ne connaît pas les besoins des personnes qui ont votre type de peau. C'est son métier. C'est comme si vous disiez que vous ne souhaitez pas être prise en charge par une rousse parce que vous êtes blonde ou brune.

4. Réaffirmez la compétence comme seule source légitime d'accès à l'emploi

- **La représentante de l'entreprise** : Elle a appris à connaître toutes les techniques et tous les types de besoins, c'est une personne très compétente. Elle a fait son stage pratique chez une de mes amies / collègues, elle me l'a chaudement recommandée. J'ai eu beaucoup de candidatures, j'ai choisi la meilleure. Depuis, elle fait tous les jours la preuve de sa compétence. C'est pour cela que je vous confie à elle.

5. Rappelez la loi

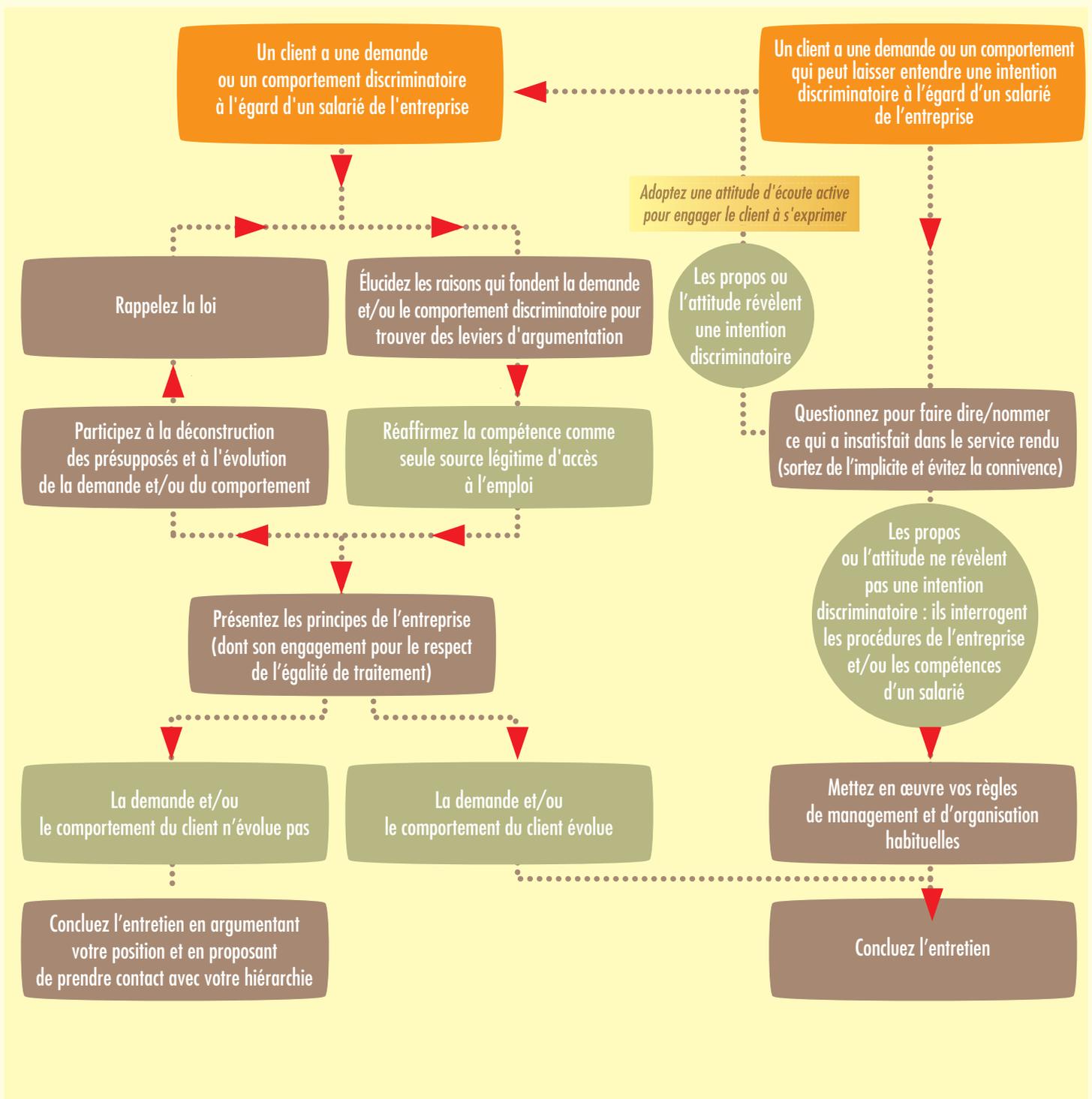
- **La représentante de l'entreprise** : Et puis sachez que la loi nous interdit de prendre en compte l'apparence physique ou l'origine pour juger des compétences d'une personne.

6. Présentez les principes de l'entreprise (dont son engagement pour le respect de l'égalité de traitement)

- **La représentante de l'entreprise** : Et puis je ne vois vraiment pas pourquoi une personne noire serait empêchée de travailler, alors qu'elle est formée et compétente. Vraiment.
- > **Soit la demande ou le comportement du client n'évolue pas**
 - **La cliente** : Tous vos arguments ne m'intéressent pas. Proposez-moi quelqu'un d'autre ou je vais ailleurs.
 - **La représentante de l'entreprise** : Cette salariée fait partie de mon entreprise et elle est compétente. Parlez-en autour de vous, sa compétence est reconnue. Il ne m'est pas possible d'accéder à votre demande.
- > **Soit la demande ou le comportement du client évolue**
 - **La cliente** : Puisque vous me le dites, je veux bien essayer de reconsidérer ma position.
 - **La représentante de l'entreprise** : Merci de m'avoir écoutée, je vous assure que vous serez satisfaite. Et n'hésitez pas à me faire part de vos autres remarques s'il y en a !

Réagir à une diversité mal vécue par les clients de mon entreprise

Les étapes d'un argumentaire "clients"



TALENT (pour Territoires en Action Lorrains pour l'Égalité Nouvelle au Travail) est un projet lorrain inscrit dans le programme européen EQUAL de lutte contre les discriminations. Il réunit de nombreux partenaires autour de la problématique de l'accès et de la place dans l'emploi des personnes de l'immigration avec un regard particulier pour les femmes de l'immigration qui subissent souvent une double discrimination.

Le projet se déroule en 3 actions (ou phases) :

- De juin 2004 à avril 2005, l'action 1 était consacrée à l'élaboration du projet, la construction des partenariats et la recherche des financements.
- De mai 2005 à décembre 2007, l'action 2 est la phase action durant laquelle ont été menées des actions expérimentales à l'échelon régional. 4 axes de travail ont été retenus et déclinés en 4 activités, chacune portée par une structure différente :
 - > l'Éducation Nationale et le CIEP-CR2i pour l'activité 1 : Faciliter l'accès à l'apprentissage et aux stages en entreprise
 - > la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat pour l'activité 2 : Soutien à la création et à la reprise d'activités par les entrepreneurs de l'immigration
 - > European (association intersyndicale) pour l'activité 3 : Mobilisation et qualification des représentants syndicaux et élus de CE
 - > l'Union Professionnelle Artisanale pour l'activité 4 : Diversité au service des entreprises
- Le tout est complété par une activité transnationale avec l'Italie, la Lituanie et l'Allemagne.
- De septembre 2007 à décembre 2008, l'action 3 sera consacrée à la diffusion et à la communication des outils et méthodes développés dans le cadre de l'action 2.

Le projet TALENT est coordonné par l'Agence Nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (L'Acisé) et plus particulièrement suivi au niveau de la Direction Régionale Lorraine par Isabelle Pellé, Directrice, et Alexis Lambert, Chef de projet. L'Acisé est un établissement public national.

Les partenaires :

Centre de Ressources et d'Initiative pour l'International (CR2i) / Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat / European : association culturelle intersyndicale / UPA Lorraine / Rectorat Nancy-Metz / ARACT Lorraine (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Lorraine) / CFDT de Lorraine / CGT de Lorraine / CAPEB Moselle / CAPEB Meuse / Conseil Général de Meurthe-et-Moselle / DRDFE - Délégation Régionale aux droits des femmes et à l'égalité / FORCES : association lorraine de comités d'entreprises / ALEXIS boutiques de gestion / Homégal pépinières d'entreprises / Conseil Régional de Lorraine / Ville de Guénange / Contrat Ville de l'Agglomération thionvilloise



Territoires en Action Lorrains
pour l'Égalité Nouvelle au Travail

l'Acisé • 1, Avenue Foch • 57000 Metz
tél. 03 87 37 78 58 • fax 03 87 37 05 70

Projet Talent

cofinancé par le FSE dans le cadre du PIC Equal



l'acisé

l'agence nationale
pour la cohésion sociale
et l'égalité des chances