



**L'expérience de la diversité
socioculturelle en entreprise :
exemple de la gestion des
ressources humaines dans la
construction**

Luan ABEDINAJ

Responsable national
Migrants CSC et Diversité

Liège, le 5 décembre 2014



Cadre de l'étude

- **Angle disciplinaire** : la sociologie des organisations
- **Cadre théorique** : le management organisationnel et humain :
 - Analyse des configurations organisationnelles
 - Analyse des modèles de GRH correspondant
 - Observation des pratiques de gestion de la diversité
- **Démarche qualitative** : inductive
- **Récueil des données** : entretiens semi-directifs, documents, ...

3 PME de la construction

	Batifort	Batinam	Batitoit
Age	122 ans	54 ans	32 ans
Ouvriers	60	65	143
Employés	19	15	74
Secteurs d'activités	Restauration Rénovation Construction neuve	Travaux publics Aménagement des abords Raccordements et égouttages Terrains de sport et loisirs Traitement des sols Stabilisation des voiries	Construction Génie civil



Choix de l'échantillon

- Absence de femmes ouvrières
- Présence importante de travailleurs étrangers
- Problème de qualification des jeunes
- Présence d'accidents de travail
- Échantillon raisonné
- Personnes interrogées (3 x 4) :
 - Patron / Directeur / GRH
 - Délégués syndicaux (CSC et FGTB)



Pratiques analysées

- Recrutement
- Accueil et socialisation
- Formation
- Gestion d'équipe
- Remunération / promotion /
carrière



Pratiques de recrutement (1)

- Compétence technique, notamment dans des métiers spécifiques
- Expérience dans le secteur et polyvalence
- Compétence sociale, adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise
- Adaptation et rentabilité à court ou moyen terme
- Volonté de formation continue dans des créneaux stratégiques pour l'entreprise
- Recommandation par un membre du personnel



Pratiques de recrutement (2)

- Constat : présence importante de travailleurs étrangers ou d'origine étrangère dans les trois entreprises analysées :
- Un délégué affirme qu'il y a « *de moins en moins de Belges qui veulent travailler dans le secteur de la construction, car c'est dur physiquement, il faut se lever tôt, travailler dehors, dans le froid et dans la boue* »
- Un autre délégué, plus âgé, ajoute qu' « *avec le temps, ce mouvement s'accélère* »



Pratiques de recrutement (3)

- *« Chez Batinam, à partir du moment que vous êtes engagé, on ne regarde pas votre couleur. Du moment que vous travaillez, que vous êtes rentable, vous faites votre boulot, il n'y a pas de problème. C'est la même chose pour tout le monde »*
- *« Les ouvriers turcs sont les plus productifs, alors que les Africains ont du mal à s'adapter et les ex-Yougoslaves sont moins volontaires »* Batinam
- Le management tend vers une constitution d'équipes ethnicisées : le cas de l'équipe des Turcs (cohésion par la langue)



Pratiques de recrutement (4)

- Identification chez Batinam d'un problème pour les travailleurs africains « *On ne sait pas les garder. C'est drôle, mais c'est comme ça... Ces gens, ils viennent, ils restent une semaine, 15 jours, un grand maximum un mois et puis après, ils disparaissent. Mais, ils disparaissent d'eux-mêmes, ils ne sont pas réguliers. Je ne sais pas ce qui se passe. C'est vraiment bizarre, pourtant, c'est le même boulot pour tout le monde* »
- 2-3 expériences négatives de l'employeur qui renforcent le préjugé que les travailleurs africains « *ne savent pas s'adapter au rythme* »



Pratiques d'accueil

- Procédures formelles pour l'accueil des nouveaux :
 - Guide de présentation de l'entreprise avec photos des responsables des services
 - Visite des bureaux
 - Présentation à l'équipe
- Les nouveaux ne sont pas laissés seuls sur les chantiers
- Supervision d'un ancien
- Rencontre hebdomadaire pour voir si tout se passe bien (Batinam)



Pratiques de formation

- Importance accordée aux formations ;
- Accès à tout le monde sans restriction ;
- Certaines formations sont obligatoires ;
- Divers modes : affichages, chefs d'équipe, évaluations
- Batifort : **adaptation des formations pour ceux qui ont des difficultés en français** :
 - Dispense des test écrits (uniquement oraux)
 - Problème rencontré aussi par certains Belges (rédaction d'un rapport technique)



Pratiques de gestion d'équipe (1)

- La mixité des équipes se fait naturellement :
« on ne se dit pas on va mélanger tout le monde, ça se fait naturellement, il faut un menuisier, il faut un plafonneur, il faut un maçon... » **Batifort**
- La question des origines culturelles transparait au travers des **problèmes linguistiques** :
« la langue sera un critère important pour communiquer sur chantier » **Batitoit**
- Coaching « linguistique ». La solution fut de
« le mettre avec quelqu'un qui pouvait s'exprimer plus facilement avec lui et qui a un peu de patience ». **Batinam**



Pratiques de gestion d'équipe (2)

- La question des **fêtes religieuses** : *« on sait qu'à la fête du mouton, si cela se passe un dimanche, le lundi, il y a une équipe qui ne sera pas présente. Ils le prévoient à l'avance. Ils demanderont un jour de congé. Il y en a d'autres qui vont demander un jour de congé pour la communion de leur enfant. Il y en a certains qui font le ramadan. Là, on organise les choses pour que cela se passe bien »* Batinam
- La solution : anticiper, discuter, trouver des solutions en impliquant travailleurs et délégués syndicaux, c'est un gage de cohésion



Pratiques de gestion d'équipe (3)

- La question des **congés d'été plus longs**, une demande rencontrée en partie seulement, car *« en juillet, on veut avoir nos équipes au complet »*, mais dans la mesure du possible *« si le conducteur du chantier sait s'organiser et nous donne son feu vert, c'est vrai qu'on le fera »* Batinam
- Ce type d'aménagement est le plus difficile à satisfaire, car il s'agit d'une période où la charge de travail est importante par rapport à d'autres saisons



Pratiques de gestion d'équipe (4)

- La question des **fêtes du personnel** ou autre moments conviviaux (ex. barbecue avant les grandes vacances) nécessite une attention particulière pour les travailleurs musulmans :
« Pour la Sainte-Barbe, c'est vrai qu'on met un point d'honneur, entre autres, sur le régime alimentaire des musulmans, on fait la différence entre leur menu et le nôtre, parce que sans quoi, ils ne participeraient pas »

Batifort



Pratiques de gestion d'équipe (5)

- La question de la **sous-traitance** a mis en évidence des problèmes avec les travailleurs étrangers qui sont détachés :
- la **langue** : *« on essaie de faire des visites, des fois on constate qu'il n'y a personne pour faire l'interprète »* Batitoit
- la **culture du travail** : *« on nous oblige de travailler avec eux et ça a fait des polémiques dans les baraquements, ils ne respectent pas l'interdiction de fumer, par exemple, des trucs comme ça et ça fait des étincelles »* Batitoit



Pratiques de promotion

- Mêmes chances pour évoluer au sein de l'entreprise, peu importe l'origine :
- *« Bien sûr ! Moi j'ai commencé comme manœuvre et maintenant je suis au plus haut de ma carrière »* Délégué syndical, Batitoit
- *« Je suis rentré comme manœuvre, maintenant je suis chef d'équipe et, en plus, délégué »* Délégué syndical, Batifort
- La rémunération est un facteur important de fidélisation des travailleurs, or absence de grille d'évaluation des compétences



Pour aller plus loin ...

- Conciliation vie familiale et vie professionnelle
- Attitude des travailleurs âgés face à la formation
- Aménagements raisonnables liés à la culture des travailleurs
- Impact des souhaits de la clientèle
- Travail face au handicap
- Gestion du temps de travail

A decorative vertical bar on the left side of the slide, featuring a colorful triangle (blue, purple, green) at the top and a blurred background of green and blue squares. The word "Conclusion" is written in a bold, dark red font.

Conclusion

- Même si la rentabilité reste l'objectif principal de l'entreprise, le patronat a tout gagné à ne pas exclure la logique sociale de la politique diversité car elle renforce son capital humain.

A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a repeating pattern of green, cyan, and purple squares. At the top of this bar is a 3D-style triangle with a blue-to-purple gradient and a shadow.

Merci pour votre attention