



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

**Florence Guérin,**  
responsable du  
comité diversité de  
Ford Blanquefort :



**« Nous voulons  
favoriser l'unité, pas  
l'uniformité »**

Pourquoi Ford Bordeaux s'est-il doté d'un  
« comité diversité » dès 2001 ?

Il s'agissait à la fois d'appliquer une politique  
du groupe Ford et de répondre à un besoin  
local. Nous comptons parmi nos 3200  
salariés 28 nationalités différentes, avec  
d'importantes communautés turques,  
sénégalaises et asiatiques. L'efficacité de  
l'entreprise passe par le respect de cette  
différence : il faut que chacun se sente intégré.

Quelles sont les missions de ce comité ?

Il prévient la discrimination en traitant les  
plaintes internes, souvent transmises par le  
service médical. Nous en avons examiné une  
quarantaine en cinq ans : la plupart relevaient  
de problèmes individuels de communication,  
sans rapport avec l'origine des protagonistes.  
Le comité favorise par ailleurs le respect,  
la différence et la diversité culturelle :  
expositions sur la culture et les coutumes  
des uns et des autres, enquêtes et  
conférences sur l'histoire de l'immigration  
chez Ford, repas à thème... Plus récemment,  
nous avons recruté trois femmes  
contremaîtres : l'occasion de parler largement  
des femmes dans notre entreprise.

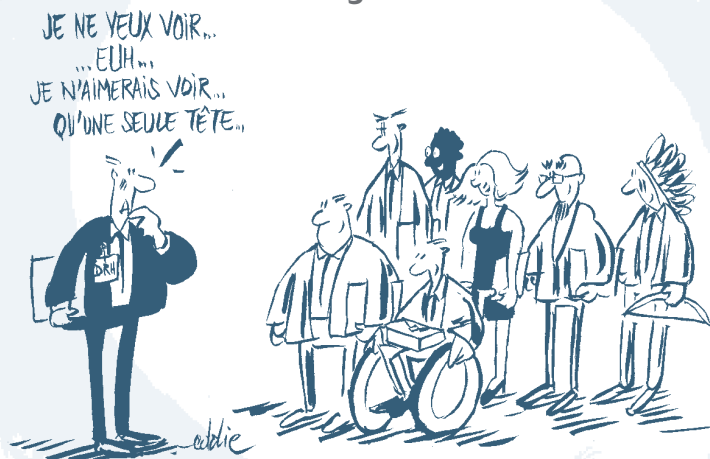
Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

Il y a eu quelques erreurs, comme ce  
document imprimé en quatre langues qui tirait  
vers le communautarisme : nous sommes en  
France, il fallait le faire en français ! Mais à  
l'évidence, le comité œuvre de manière  
positive pour l'intégration, le dialogue, la  
dignité au travail. Tout conflit pénalise  
l'entreprise ; en favorisant l'unité – mais pas  
l'uniformité – nous allons dans le bon sens.

conseil

## Diversité des salariés : l'entreprise doit-elle s'adapter ?

Avec la pression du « tout performance » supportée par  
les salariés, la diversité croissante des effectifs – âge, sexe,  
qualification, ethnie, confession, nationalité, métier –  
se traduit plus souvent par des clivages, voire des conflits  
larvés. Deux risques : la judiciarisation, à travers les lois  
sur la discrimination et le harcèlement, et surtout la perte  
d'efficacité de l'entreprise. Une tendance à inverser  
d'urgence.



« Les directions rêvent d'un sala-  
rié idéal, français, masculin, âgé  
de 30 à 37 ans, motivé, stable et flexible.  
Or, ce profil ne représente pas plus de 3%  
des effectifs » (propos recueilli pour  
l'enquête Pactes Conseil sur le désen-  
gagement auprès d'un médecin du  
travail). Il témoigne de la difficulté  
des entreprises à intégrer, voire à sim-  
plement prendre conscience de la

grande diversité de  
leurs effectifs. « Tant à  
la RH que du côté des  
syndicats, la lecture  
superficielle des pro-  
blèmes et les solutions  
monolithiques préva-  
lent », estime Thierry  
Heurteaux.

Des exemples ? Ces  
taux élevés d'absen-  
tisme traités avec  
une prime de présen-  
tisme pour tous, alors qu'il existe  
toujours 4 ou 5 profils d'absents ; ces  
entreprises qui ont recruté par vagues  
beaucoup de jeunes et tentent de  
réguler avec des outils classiques  
(notes de service, avertissements,  
mises à pied...) leurs manquements à  
la discipline ; ces renvois de responsa-  
bilités entre ateliers censés coopérer –  
maintenance et production, ou pro-  
duction et expédition – dont il faut

formation

## Deux stages pour mieux aborder la diversité

- « On ne manage pas la diversité avec pour les jeunes, les travailleurs handicapés ou les travailleurs étrangers avec des recettes standard : c'est sur le rapport individuel à la différence qu'il faut travailler » estime Olivier Herlin, de Pactes Conseil. Tel est l'objectif du stage « **Management interculturel** » (durée : 1 jour), qui propose aux managers, jeux, mises en situation et autodiagnostic pour mieux cerner leur cadre de référence, comprendre leurs réactions et mécanismes de défense face à la différence et définir un management de la diversité qui leur convienne.
- Autre stage, pour les



managers étrangers nommés dans l'Hexagone : « **Managing social relations in France** » (1 jour), animé en anglais, qui décrit les spécificités du système français : structures, syndicats, réglementation mais aussi mentalités, représentations et approche du conflit et de la négociation.

Contact : Olivier Herlin, 01 55 34 32 30  
herlin@pactes-conseil.com

draît d'abord explorer la diversité sociologique. « Les entreprises doivent au minimum se doter d'une veille de la diversité. Le mieux étant bien sûr de la gérer de manière volontariste ».

Certains jouent en priorité la médiation : partout dans le monde, Ford a créé des « comités diversité » (lire ci-contre). Mais la veille, c'est d'abord un « DRH pataugas » qui vient au contact des salariés : « L'encadrement de proximité et le CHST, en particulier, peuvent le renseigner sur le climat de travail, les sociabilités, les groupes qui se font et se défont, énumère Thierry Heurteaux. Il doit aussi créer des indicateurs qui reflètent les crispations : non-qualité, agressivité, retards aux prises de postes, tensions entre chefs et salariés... ».

Gérer la diversité, c'est aussi mieux outiller les managers de terrain qui pilotent ces équipes hétérogènes. « Le rapport à la différence peut activer chez chacun des mécanismes de défense très variés : rigidité, autoritarisme, ou à l'in-

verse sentiment de dévalorisation ou d'incompétence, explique Olivier Herlin, de Pactes Conseil. Le manager doit apprendre à mieux se connaître pour y faire face ». Or, trop souvent, ses efforts d'adaptation ne sont ni reconus, ni valorisés. Au pire, ils sont remis en cause, comme si les équipes étaient constituées de clones : « vous n'êtes pas des assistantes sociales... ».

Pourtant, il existe des équipes hétérogènes - internationales en particulier - d'une richesse et d'une productivité hors normes. Preuve qu'on peut être multiculturel et trouver une cohésion... « Le problème dans une équipe ce n'est pas la différence, affirme avec conviction Olivier Herlin, c'est la rigidité face à cette différence : incapacité ou refus de l'admettre, de la comprendre, de s'en enrichir ». Un vaste chantier à ouvrir, en particulier pour les DRH qui l'ont amorcé avec la gestion individualisée des compétences. ■

Daniel Labbé était une grande partie du cœur et de l'intelligence du réseau Synéo (auquel appartient Pactes Conseil). Il est décédé le 9 août dernier. Ces quelques lignes ne peuvent que dire maladroitement le vide laissé par sa disparition. Ancien patron syndical, consultant exigeant avec lui-même, Daniel restera toujours une conscience et une référence. Il a marqué tous ses interlocuteurs par sa façon de pratiquer les relations sociales avec humanité, générosité, lucidité, authenticité. Un homme trop rare pour ne pas nous laisser tous orphelins...!

Thierry Heurteaux



## édition...édition...édition...

### « Absentéisme : comprendre et agir » de Pascal Gallois

Véritable fléau social, l'absentéisme augmente de 7 % par an depuis 1997 et désorganise certaines entreprises en profondeur. « Absentéisme : comprendre et agir » de Pascal Gallois, directeur associé de Pactes Conseil, évoque le sujet sans langue de bois et propose une démarche complète, directement applicable en entreprise : segmentation des différents types d'absentéisme, indicateurs de mesure, méthode d'analyse qualitative, avantages et inconvénients des leviers d'action.



Editions Liaisons  
102 pages, 19 euros  
Disponible en librairie

## juridique

### Spécifier un âge pour un recrutement : discriminatoire ou pas ?

La loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations a clairement précisé que la fixation d'un âge maximum lors d'un recrutement reste possible : les employeurs sont libres de le déterminer. Toutefois la loi exige que la fixation de cet âge maximum soit fondée sur une formation requise pour le poste, ou sur la nécessité d'une période d'emploi raisonnable avant la retraite.

Mais attention : la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) a donné rai-

son, en juin 2005, à sept chômeurs de 42 ans et plus qui l'avaient saisie après la diffusion sur Internet de 40 offres d'emploi dont le libellé mentionnait des critères d'âge maximum. Et l'article L. 311-4 du Code du travail interdit de « faire publier dans un journal une offre d'emploi [...] comportant la mention d'une limite d'âge ». Il y a donc télescopage entre ce texte et la loi de 2001 ; une situation bien française car dans beaucoup des pays européens, l'âge n'est précisé ni dans les offres d'emploi, ni dans les CV des candidats ! ■