

**DIVERSITÉ EN ENTREPRISE : FINIE LA LANGUE DE BOIS,
FAITES-EN UN VÉRITABLE LEVIER DE DÉVELOPPEMENT !**

Le 7 juin 2016

Hôtel Peninsula, Paris

De 8h30 à 10h30

L'Observatoire de l'Immatériel et le cabinet Kurt Salmon ont joint leurs forces pour organiser une conférence ayant objectif de découvrir le sujet de la **Diversité** sous un nouvel angle ; celui de la **création de valeur** autour de trois thèmes :

- **La diversité – une richesse collective**
- **Des solutions pour aider les entreprises à aller vers plus de diversité**
- **Des solutions pour aider l'individu à préempter les embûches**

Lors de cette conférence, nous avons eu le plaisir d'accueillir les intervenants suivants :

- **Odile de Damas-Nottin**, DRH Marketing & Services Total
- **Saïd Hammouche**, Directeur général de Mozaïk RH
- **Karien Van Gennip**, Directrice générale d'ING Bank France

Une introduction a été proposée par **Claude Bodeau**, Associé Kurt Salmon en charge de la practice RH/M ainsi que **Jérôme Julia**, Président de l'Observatoire de l'Immatériel. Puis les débats ont été animés par **Laurent Bigorgne**, Directeur de l'institut Montaigne.

**Cet événement Diversité a rassemblé une soixantaine de participants
DRH ou dirigeants d'entreprises.**

Introduction par Claude Bodeau, Associé Kurt Salmon en charge de la practice RH/M**La diversité : faites-en un véritable levier de développement**

La diversité ne fait aujourd'hui l'objet d'aucune notion incontestable. Elle est souvent confondue avec d'autres thématiques comme l'égalité des chances ou la RSE. C'est également un terme protéiforme qui recouvre une notion subjective. Elle se définit donc surtout par son contenu, dont voici quatre caractéristiques majeures :

- Les caractéristiques physiques (genre, couleur de peau, handicap, etc.)
- Les « caractéristiques liées à l'histoire de vie de l'individu » (orientation sexuelle, religion, diplômes, etc.)
- Les caractéristiques sociales (origine, milieu social, nationalité, etc.)
- Les caractéristiques organisationnelles (ex : corps professionnels)

Au-delà de sa difficile définition, la diversité est liée à de nombreux moteurs mais aussi de nombreux freins en entreprise.

Les freins tout d'abord :

- Un sujet non prioritaire vis-à-vis d'autres projets internes (conquérir le marché)
- Le coût d'accompagnement (pas de retour sur investissement évident)
- La peur de fragiliser la cohérence organisationnelle et culturelle de l'entreprise (des personnes qui se ressemblent auraient plus de chances de partager les mêmes valeurs ; quel risque à introduire de la diversité ?)
- Un biais envers des personnes issues d'autres groupes sociaux (la vie en entreprise est plus facile quand il n'y a pas d'effort à faire pour intégrer)
- Une unicité du style de management (il est plus facile d'appliquer un même style de management que de fournir des efforts pour manager différemment des personnes différentes)

Les moteurs :

- Le souci de l'image (marque / marque employeur)
- La nécessité de respecter les obligations légales
- Le rôle sociétal
- La conviction des équipes dirigeantes (un moteur indispensable pour mettre l'entreprise en mouvement)
- La poursuite d'un accroissement de la performance, des ventes notamment
- La recherche de plus de créativité et d'innovation pour améliorer la compétitivité de l'entreprise

Au-delà des moteurs et des freins, la mise en œuvre d'une politique de diversité dans l'entreprise n'est pas évidente. Il y a des bonnes pratiques :

- Être dans la diversité et miser sur le changement culturel progressif
- Penser la diversité autour de sujets transverses qui s'appliquent à tous
- Mesurer et suivre les objectifs fixés au sein de la démarche diversité
- Installer des actions concrètes et en phase avec l'organisation (ex : sur l'intégration des personnes handicapées – pas seulement en back office)
- Adapter son style de management au contexte et aux individualités de l'équipe

... Mais aussi des écueils éviter :

- Mesurer et suivre les objectifs fixés au sein de la démarche diversité
- Traiter la diversité en silo (par public cible ou critère)
- Mettre en place une politique figée sans critère d'évaluation de son évolution (ex : une politique de recrutement figée qui reproduit les mêmes modèles)
- Diffuser un discours d'engagement décorellé de la réalité du terrain (la démarche engagée doit être proactive et intégrée – elle doit impliquer l'ensemble de l'entreprise)
- Manager par rejet ou déni des différences

Enfin, trois raisons majeures pour s'engager dans la diversité :

- De fait, une entreprise n'est pas diverse : 80% des emplois du pays sont assurés par les 25-54 ans (soit 41% de la population française)
- La diversité est une notion qui évolue : si en 1970, la moitié des femmes âgées de 25 – 59 ans étaient actives, aujourd'hui 75% le sont
- Tout le monde est concerné : un travailleur sur deux estime pouvoir être un jour victime de discrimination

Introduction par Jérôme Julia, Président de l'Observatoire de l'Immatériel

Vers une nouvelle définition de la diversité

Pourquoi ouvrir encore une fois ce matin ce sujet de la diversité qui a fait l'objet d'études remarquables et sur lequel les législateurs des Etats se sont déjà prononcés ?

Quel lien existe entre l'immatériel d'une organisation humaine, une entreprise ou une Nation, et la diversité des hommes et des femmes qui la composent ?

Quelques définitions pour répondre à cette question

L'immatériel, c'est l'ensemble des forces distinctives et résilientes qui caractérisent une organisation humaine. C'est la combinaison des savoir-faire, des liens et des manières de fonctionner qui font la singularité d'une organisation. Une entreprise a une personnalité, tout chacun d'entre nous. C'est d'ailleurs cette personnalité qui lui permet d'attirer les ressources et les talents, de survivre et de se développer.

Manager la diversité renvoie au fait d'intégrer et faire coopérer de manière efficace des personnes présentant des caractéristiques sociologiques différentes, considérées comme légitimes dans l'organisation :

- On pense avant tout à la **diversité de la main d'œuvre / des collaborateurs** : féminisation du marché de l'emploi, accroissement des mobilités professionnelles internationales dans un contexte de mondialisation des marchés, génération Y vs Seniors, diversité des origines, des cultures, des religions, des ethnies, des orientations sexuelles, *etc.*
- **Diversité des clients**, des usagers, des partenaires : diversification croissante de la clientèle de leurs besoins et de leurs exigences
- **Diversité des contributeurs** à la création de valeur avec les nouveaux business model, l'Uberisation, les nouvelles formes de travail
- **Diversité des points de vue** : comme faire de la place à ceux qui sont potentiellement opposé au projet ?

De la non-discrimination à l'altérité

Séparer les minorités et les catégories laissent des gens dans des cases ... La diversité, ce n'est pas de la non-discrimination ou les quotas. Il s'agit plutôt d'altérité que diversité, dans une logique d'ouverture et de respect de la personnalité de l'entreprise, plutôt qu'une logique de compliance ou de conformité.

Gérer l'altérité c'est :

- Accepter l'autre sans restriction
- Faire référence au collectif plutôt qu'aux communautés
- Dépassez les catégorisations en sous-groupes pour réfléchir sur l'unité collective que composent ces différences
- Permettre la coexistence de deux identités individuelles : celle du sous-groupe, et celle du collectif

Une dialectique entre le un et le multiple

Une nouvelle définition pour la diversité : non pas seulement l'anti-discrimination mais :

- La convergence vers une vision commune
- La reconnaissance et l'acceptation de l'altérité
- La coopération entre les individus.

Il s'agit de chercher une cohérence entre personnalité individuelle et personnalité d'entreprise.

En effet, pour être vertueuse et créatrice de valeur la diversité a besoin d'un socle commun, d'une colonne vertébrale forte, qui constitue la personnalité d'entreprise.

C'est la dialectique du un et du multiple. La sociodynamique inspirée d'Edgar Morin vise justement à armer l'entreprise pour que le dirigeant trouve le bon équilibre entre le dedans de son entreprise, qui fonde en grande partie son identité, et son environnement, le dehors.

« Entreprendre » signifie bien « prendre entre », c'est-à-dire créer une entité à partir des éléments de son environnement.

Trois orientations pour aider les entreprises à aller vers plus de diversité

- 1) Etre intransigeant, protéger et développer en permanence ce trésor commun qu'est la personnalité d'une organisation
- 2) Considérer les individus comme des porteurs d'actifs et non comme des personnes remplissant des tâches listées dans une fiche de poste préétablie : la responsabilité de l'entreprise est alors de faire quelque chose des immatériels de chacun individuellement qui va contribuer à son dessein (ex : le régleur de machine peut avoir un tour de main, un lien particulier avec des fournisseurs ou avec ses collègues, porter au quotidien la culture de l'entreprise, etc.)
- 3) A l'aune de cette nouvelle grille de lecture, passer à l'action et changer de repères en faisant évoluer la gouvernance (en y intégrant ces porteurs d'actifs à hauteur de leur contribution à la création de valeur de l'entreprise)

Table ronde

Animateur : Laurent Bigorgne

Intervenants : Odile de Damas-Nottin, Saïd Hammouche, Karien Van Gennip,

Introduction par Laurent Bigorgne

Avant de donner la parole aux intervenants, Laurent Bigorgne a souhaité revenir sur deux phénomènes liés à la diversité en France.

Tout d'abord, le sujet trouve ses origines dès l'école : les personnes arrivant en entreprises ont déjà été « filtrées » par l'éducation qui a elle-même des biais forts.

Ensuite, la perception du fait religieux est très prégnante en France. En effet l'Institut Montaigne a réalisé une étude intitulée « Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité »¹ qui démontre ce phénomène. Sur 6 200 CV envoyés, pour qu'un candidat perçu comme chrétien obtienne un entretien, il devra déposer en moyenne 5 CV ; un candidat perçu comme juif il devra en déposer 7 et un candidat perçu comme musulman devra en déposer 20.

Quelles premières idées quand on parle de diversité ?

La notion de diversité est très large, protéiforme. Pour attirer l'attention, elle doit être reliée à la stratégie et au cœur de business de l'entreprise. Ensuite, avant de passer à l'action, il faut savoir prioriser : par quoi commencer ? La diversité, chez Total, recouvre des enjeux globaux (ex : mixité hommes / femmes, internationalisation du management) et locaux (insertions de personnes handicapées en Europe).

Les thématiques les plus fréquentes chez ING sont liées à la mixité hommes / femmes aux postes de management, à l'internationalisation et à l'acceptation de la diversité culturelle. Tout commence par le recrutement, qui a trop tendance à reproduire les élites (« je recrute quelqu'un qui me ressemble »).

Du côté de Mozaïk RH, ce blocage est ressenti depuis une dizaine d'années. L'enjeu pour les entreprises réside dans la nécessité d'aller au-delà de ses préjugés qui conduisent parfois à prendre de mauvaises décisions. Le cabinet de recrutement à but non lucratif cherche à valoriser les candidats sur leurs compétences. Il procède en co-construisant avec les candidats, répartis en quatre catégories :

- Les grands exclus
- Les personnes qui « ont envie » de réussir mais ont besoin d'un accompagnement
- Les « proches de l'emploi » qui ont les codes, les diplômes, mais connaissent peu le marché du travail. Il faut alors construire avec eux des stratégies de recrutement
- Les « prêts à l'embauche » qui pâtissent surtout d'un manque de réseau

¹ Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité, Marie-Anne Valfort, Institut Montaigne, octobre 2015

Mettre en avant les liens entre diversité et business

Créer le lien entre la diversité et le business constitue un moteur majeur. Chez Total, qui espère recruter des collaborateurs partout dans le monde, une bonne image est nécessaire (si les candidats ont le sentiment qu'ils ne pourront jamais faire carrière dans l'entreprise, par exemple parce que le management n'est pas assez représentatif, ils se détournent d'elles).

Se donner des objectifs ambitieux et suivre les progrès

Se doter d'instruments de mesure permet de progresser sur le terrain. Chez Total, un travail de féminisation de l'encadrement a débuté dès 2001. Lorsque la question des quotas s'est présentée, elle a d'abord fait l'objet de refus par les collaborateurs. Force est de constater que quelques années après, elle est rentrée dans les mœurs. Si de tels objectifs n'avaient pas été fixés, l'entreprise n'aurait sans doute pas réussi. Par ailleurs, rendre visibles des objectifs (ici, chiffrés) envoie un signal très fort à l'ensemble de l'entreprise.

Pour nos intervenants, les chiffres, statistiques et quotas sont des éléments nécessaires, à minima de manière transitoire (avant que la diversité devienne « naturelle »). Selon Odile de Damas-Nottin, « on ne peut progresser que quand on mesure ». Karien Van Gennip fait le parallèle avec les Pays-Bas où les statistiques sur le pays d'origine sont fréquentes. Elle revient également sur le fait religieux qui est un sujet beaucoup plus important en France qu'aux Pays-Bas (par exemple, il y est naturel d'en parler, voire même de s'adapter).

Conscientiser le sujet dans l'entreprise

Les collaborateurs n'ont pas conscience qu'ils sont en train de discriminer. Il faut un « effet critique » suffisant pour que les freins soient perçus et levés, selon Odile de Damas-Nottin. Travailler l'état d'esprit, démontrer, conscientiser sont des éléments majeurs pour réussir dans une démarche de diversité.

Mener des actions concrètes

Au-delà d'indicateurs chiffrés, une implication volontariste à tous les niveaux est nécessaire pour progresser. Pour travailler sur cette question, Karien Van Gennip cite l'exemple d'une analyse qui a montré que les femmes étaient notées en moyenne un point en-dessous des hommes. Les managers n'en avaient pas conscience. Depuis que ces chiffres leur ont été montrés, des progrès ont pu être observés. Laurent Bigorgne mentionne également la publication de guides et l'auto-testing sur CV anonymes (très efficace pour repérer les discriminations, au sein du Groupe Casino par exemple).

Combattre la facilité de travailler « entre soi »

Le frein évoqué par Claude Bodeau en introduction est une réalité en entreprise. Il faut en effet fournir quelques efforts pour intégrer quelqu'un de différent, fluidifier les échanges, etc.

Accompagner les individus

Le coaching, l'accompagnement, le tutorat (de préférence en-dehors de la ligne hiérarchique) des jeunes avant le recrutement puis tout au long de leur carrière, sont autant d'instruments qui ont

prouvé leur efficacité, selon Odile de Damas-Nottin. Ils aident notamment les individus à comprendre la personnalité de l'entreprise, ses codes – souvent tacites.

Agir sur le recrutement

Saïd Hammouche est quant à lui revenu sur trois autres types de freins liés au recrutement. Le premier est l'auto-censure. Le cabinet a mené une expérience avec SFR qui cherchait à engager 250 apprentis en Île-de-France. 70% à 80% des jeunes qui se sont portés volontaires sont rentrés dans le processus de recrutement. Les autres ont majoritairement candidaté chez Orange. La valeur de chaque candidat recruté a été évaluée à 4 000 € gagnés pour la société.

Le deuxième est le biais des processus de recrutement. Ces processus sont majoritairement portés par des non-spécialistes, des managers qui ont parfois des difficultés à suivre des critères objectifs (reproduction des modèles).

Enfin, l'Etat pourrait certainement aider davantage les entreprises avec plus d'accompagnement (sans dépenser plus !). Saïd Hammouche est également revenu sur la question de l'éducation. A l'université notamment, il est nécessaire de préparer davantage les étudiants au marché du travail (CV, lettres de motivation, positionnement, etc.).

Elargir les filières de recrutement au-delà des diplômes

Si en France le recrutement passe beaucoup par le diplôme (Karien Van Gennip rappelle qu'en France l'élément majeur du CV est le parcours universitaire alors qu'au Pays-Bas ce sont les dernières expériences professionnelles), des mesures existent pour diversifier les parcours des collaborateurs : chez Total, les stages et l'alternance constituent des leviers efficaces pour recruter des personnes et non « des écoles ». Odile de Damas-Nottin cite également l'exemple du réseau de stations-service dans lequel l'ascenseur social fonctionne pour les collaborateurs non diplômés.

Réussir l'internationalisation (débat avec les participants)

A la Société Générale, des leviers ont été mis en place pour accélérer l'internationalisation du management : raccourcir les contrats des expatriés, objectiver les conditions de renouvellement. Aujourd'hui un manager sur deux est local à l'international.

Réussir la mixité hommes / femmes

C'est l'un des sujets les moins perçus dans l'entreprise. Il est lié à des convictions profondes de certains collaborateurs. Les femmes ne se rendent souvent pas compte de cette discrimination. Elles n'ont d'ailleurs pas les mêmes codes que les hommes (moins confiantes, elles questionnent davantage leur capacité à occuper un nouveau poste qu'un homme). Chez Total, une formation spécifique a été mise en place pour les collaboratrices de 28 à 32 ans pour qu'elles se dotent d'une grille de lecture. Le sujet devient encore plus délicat, selon Karien Van Gennip, lorsqu'il s'agit d'une carrière internationale.

Conclusion : quels objectifs de diversité ?

Chez Total, une barrière aura été franchie lorsqu'une femme et un international seront présents au Comité de Direction.



Kurt Salmon 

Pour Karien Van Gennip, les objectifs sont plus personnels : identifier une jeune collaboratrice pour la coacher et mieux inclure les hommes de son équipe.

Pour Saïd Hammouche, les réels progrès se feront ressentir lorsque le recrutement de personnes issues de la diversité deviendra naturel.