

**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 pratique RH/M

Êtes-vous certains de bien savoir ce qu'est la diversité ?

La diversité : personne aujourd'hui, ne peut réellement dire qu'il ne connaît pas le sens de ce mot, et pourtant, nous sommes loin d'avoir une définition qui fasse consensus.

Même le législateur peine à définir ce terme : en 2014, seuls 13 accords sur 31 tentent l'exercice.

La question que nous pouvons alors légitimement nous poser est « pourquoi ? ». Qu'est-ce qui rend ce terme si difficile à définir ?

En premier lieu, il faut avoir en tête que la diversité est régulièrement confondue avec d'autres notions telles que l'égalité des chances ou la responsabilité sociale des entreprises.

Par ailleurs, la notion de diversité est intimement subjective : elle dépend du référentiel dans lequel on la pense. Pour le dire de manière plus concrète : la diversité, si on parle en termes de nationalités, n'a pas le même sens en France qu'en Chine, ou qu'en Australie. C'est cette subjectivité intrinsèque qui rend ce terme si protéiforme.

Cela étant dit, l'objet n'est pas ici de voir tous les aspects possibles de la diversité, mais plutôt de donner un cadre théorique que nous avons souhaité relativement large.

Aujourd'hui, on peut considérer qu'il y a 4 types de facteurs de diversité :

- Les caractéristiques physiques : ce sont les plus évidentes pour nous : âge, sexe, couleur de peau, situation de handicap, ...
- Les caractéristiques liées à l'histoire de vie de l'individu : diplôme, expérience, orientations sexuelles, ...
- Les caractéristiques sociales : appartenance réelle ou supposée à un groupe social (par exemple le milieu ouvrier), la religion, le lieu de vie (la Seine Saint Denis), l'orientation politique, la nationalité, ...
- Les caractéristiques organisationnelles : appartenance à un métier (les conducteurs de train), à une organisation, à un secteur d'activité, ...

Les freins et les moteurs de la diversité en entreprise

Maintenant que nous avons posé le cadre de la diversité en général, il est temps de s'intéresser à la diversité en entreprise, et notamment aux freins et aux moteurs pour les entreprises pour mettre en place une démarche de diversité.

Concernant les freins, en tant que professionnels RH, on peut noter 5 principaux que nous constatons le plus souvent auprès de nos clients.

- Le 1^{er} frein : le sujet n'est pas important, ou pas prioritaire aux yeux du Comité de direction. Cela se traduit le plus souvent par des phrases du type : « Oui, la diversité c'est bien, mais là,

ce qui est important c'est de conquérir tel ou tel marché, de gérer la réorganisation des activités, d'investir sur ci ou ça... ». Le sujet devient superflu.

- Le 2^e frein : le coût. Comme n'importe quel autre projet dans une entreprise, une démarche diversité est assortie d'un coût, sans qu'il soit toujours possible de dégager un ROI évident (nous y reviendrons par la suite).
- Concernant le 3^e frein, on aborde des arguments en lien avec la nature humaine : la peur de fragiliser la cohérence organisationnelle et culturelle de l'entreprise. En d'autres termes : « Dans notre entreprise aujourd'hui nous n'avons des personnes issues du même milieu social, ayant fait les mêmes écoles et possédant, a priori, les mêmes valeurs. Notre organisation et notre culture d'entreprise est donc cohérente avec elle-même. Si demain nous recrutons des personnes qui ne sont pas comme nous, est-ce que nous n'allons pas mettre en péril cette belle harmonie ? ».
- Le 4^e frein relève de la psychologie et de ce qu'elle nomme le « paradigme minimal du groupe ». Cela signifie en synthèse que psychologiquement, nous avons systématiquement tendance à favoriser les individus que nous identifions du même groupe social que nous (le principe de « solidarité féminine » par exemple). Même s'il est possible de moduler cet effet, la tendance reste présente à tous les niveaux.
- Le 5^e et dernier frein touche au management : en tant que manager, c'est toujours plus confortable d'avoir un style unique de management pour toute son équipe, plutôt que de devoir s'adapter en fonction de chacun de ses collaborateurs.

En ce qui concerne les moteurs, nous en avons relevé 5 principaux :

- Le souci d'image et le respect des obligations légales : L'entreprise souhaite simplement se donner bonne conscience, améliorer sa marque employeur, et s'éviter des risques liés au non-respect de la législation.
- Le 2^e moteur est le souhait pour les entreprises de jouer un rôle au sein de la société. En d'autres termes, renforcer la diversité dans les entreprises permet de faciliter l'intégration sociétale de certaines populations. C'est un vœu pieu que nous ne pouvons qu'encourager.
- Dans la même veine, le 3^e moteur concerne les convictions profondes des dirigeants concernant la diversité (celle-ci apportant une valeur ajoutée à l'entreprise). Ces convictions profondes sont un des meilleurs moteurs pour mettre en place des démarches de diversité au sein des entreprises.
- Concernant les 4^e et 5^e moteurs, ils concernent les bénéfices attendus de la diversité. Si le lien entre performance de l'entreprise et diversité n'est pas toujours évident à démontrer, celui-ci est particulièrement visible dans les processus de vente. On vend plus facilement des produits/services à des personnes qui nous ressemblent. Enfin, le gros apport de la diversité de manière générale pour les entreprises touche notamment la meilleure capacité à innover, à être créatif et à analyser les situations à travers de multiples points de vue. Cette logique est très facile à comprendre : si vous mettez dans une même pièce 5 personnes relativement similaires en termes d'âge, de culture, de sexe, de diplômes et dans une autre 5 personnes très différentes sur ces mêmes critères, et que vous demandez à chacun de faire un

brainstorming sur le même sujet, statistiquement vous retrouverez plus d'idées dans le groupe diversifié que dans l'autre. Cela signifie que la diversité, si elle est bien gérée, est un argument de compétitivité pour les entreprises.

Comment mettre en place une démarche diversité ?

Nous avons vu dans les articles précédents que la diversité peut représenter un atout non négligeable, nous allons aborder à présent la mise en pratique d'une démarche diversité.

Si, en tant qu'experts RH, nous avons des convictions sur le sujet, nous avons préféré aborder le sujet de manière un peu ludique sur les « bonnes idées » et les « fausses bonnes idées ».

En ce qui concerne la démarche en elle-même, ce qu'il faut à tout prix éviter, c'est la politique de diversité qui est établie du jour au lendemain dans toutes les communications internes et externes. Le changement sera tellement brutal qu'il est fort probable que personne n'y croit au sein de l'entreprise.

Il est préférable de miser sur un changement progressif, par petites touches, afin de permettre une évolution culturelle au sein de l'entreprise. La diversité, ça ne se décrète pas, ça se vit, et dans une entreprise ça se construit.

Un autre écueil que nous observons parfois, c'est la politique de diversité par silo. Un exemple : une action pour favoriser la mixité (par exemple plus de femmes dans les sphères de direction), et sans jamais y intégrer des membres de la direction et encore moins des hommes... ! Autant dire que cette action n'aura quasiment aucune chance d'obtenir des résultats concrets. Il est préférable de penser une démarche diversité de manière transverse. Par exemple : mettre en place un processus de recrutement qui ne donne aux opérationnels aucune information sur le nom, le sexe ou le physique de la personne. Cela ne révolutionnera pas l'entreprise du jour au lendemain, mais cela pourra aider à avoir plus de diversité à termes dans l'entreprise.

Ce qu'il est également important de faire lorsque l'on souhaite mettre en place une démarche de diversité, c'est de penser aux indicateurs et aux objectifs. Cela semble de l'ordre de l'évidence, mais on l'oublie bien souvent quand on parle de diversité. Le levier économique est absolument fondamental, et c'est pour cela qu'il faut trouver des indicateurs en lien : augmentation des ventes suite à une plus grande mixité des commerciaux, plus d'innovations dans le service R&D, etc. Une remarque toutefois : en France, il nous est interdit d'identifier les personnes selon leur appartenance ethnique, il faut donc trouver d'autres critères neutres aux yeux de la loi : l'âge, le sexe, les diplômes, ...

Autre écueil à éviter : rester dans le discours. Il est impératif d'identifier et de mettre en place des actions concrètes et proches de la réalité du terrain. Parrainer les jeux handisports, c'est bien, intégrer les personnes en situation de handicap dans l'entreprise, et pas uniquement sur des postes en backoffice, c'est mieux. Avoir une personne de couleur sur la photo d'accueil du site de l'entreprise, c'est bien, en avoir dans ses effectifs, c'est mieux, et ainsi de suite.

Enfin, dernier axe important à prendre en compte : le management. En RH, nous sommes bien sensibilisés à cette question, et il est important d'investir sur la formation de vos managers afin de les accompagner à développer un style de management qui s'adapte aux contextes et à la personnalité

de vos équipes. Il est important d'arrêter le mythe du management selon lequel nous sommes tous pareils et nous devons tous être traités de la même manière. Au contraire, adapter son management permet de mettre le mieux en avant les atouts d'une équipe diverse et d'atteindre une meilleure performance.

En conclusion, notre conviction profonde est la suivante : Il faut adopter une approche intégrée de la diversité, c'est à dire ne pas en faire un sujet en soi, mais plutôt un sujet qui irrigue les politiques RH de l'entreprise.

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 comme 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 opposés au projet ?

De la non-discrimination à l'altérité

Séparer les minorités et les catégories laissent les 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
- Dépasser 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 socio_dynamique 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 tirer de la valeur des immatériels de chaque collaborateur en les mettant en regard de ses propres immatériels 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 exemple, la diversité, chez Total, recouvre des enjeux globaux (ex : mixité hommes / femmes, internationalisation du management) et locaux (insertions de personnes handicapées en Europe). Chez ING, les thématiques les plus fréquentes 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 qui ont besoin d'un accompagnement
- Les « proches de l'emploi » qui ont les codes, les diplômes, mais connaissent peu le marché du travail (travail sur les 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. En effet, 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, a 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'autocensure. 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 

The name 'Kurt Salmon' is written in a large, black, serif font. To the right of the name is a small, orange, four-pointed starburst icon.

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.