Deloitte.

Etude Diversité et Inclusion

Faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations

Janvier 2020

Sommaire

Introduction 1

Nos convictions : l'essentiel à retenir 2

Flashback sur le calcul de l'index d'égalité salariale 5

Le regard de Jean-Claude Le Grand, Directeur Général des relations humaines chez L'Oréal 8

Le regard de Nathalie Remy, Directrice Générale de Christofle 10

L'inclusion, moteur des organisations en transformation 12

Le regard de Kristell Rivaille, Directrice Marketing Google 14

Le regard de Nadège Riehl, HR Academy Director et Isabelle Daveze, Directrice Diversité et Inclusion France, Schneider Electric 16

Le regard de Anne-Claire Berg, Vice-Présidente Culture & Engagement, Danone 18

L'approche de Deloitte 20

Introduction

Philippe Burger
Associé Responsable Capital Humain

La diversité et l'inclusion représentent une opportunité inédite de s'inscrire dans les tendances du futur du travail.

Grâce à l'inclusion, les organisations étendent largement la portée de leur rôle sociétal. La loi exige une implication accrue des entreprises et une obligation de résultat. Le développement des talents accentue l'individualisation des parcours pour mieux tirer parti des richesses de chacun. De façon générale, les stratégies business mettent l'accent sur l'adaptation aux besoins des clients dans toute la diversité de leurs expériences.

Dans ce contexte, les leaders doivent s'interroger plus que jamais sur les leviers à mobiliser : comment enraciner l'égalité professionnelle dans les organisations ? Comment la diversité et l'inclusion peuvent challenger les *statu quo* et stimuler l'innovation ? Comment accompagner le changement culturel requis pour embrasser la diversité ?

Pour y répondre, il est nécessaire de faire évoluer aussi bien l'organisation que les comportements et la culture.

Les actions à conduire sont spécifiques à chaque contexte, faisant émerger une richesse d'approches en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Dans cet esprit, nous avons mené une étude faite d'interviews de leaders inspirants, d'articles engagés et de conseils pratiques.

Nous espérons que cette étude vous inspirera pour faire de la diversité et de l'inclusion des moteurs puissants de vos transformations.

Nos convictions : l'essentiel à retenir

Avancer en profondeur sur la diversité et l'inclusion c'est :

- **témoigner d'un engagement sociétal** qui inscrit l'organisation en phase avec les enjeux du futur du travail ;
- **engager ou accélérer une transformation culturelle** qui se lit vraiment dans les comportements et les modes de fonctionnement de l'organisation ;
- **accompagner** ensemble **les personnes et les organisations** vers une **plus grande agilité en respectant les singularités** qui font leur richesse ;
- **positionner les talents au cœur de la stratégie** en s'appuyant sur la variété et la confrontation d'idées pour se (ré)inventer ;
- **tirer profit des différences pour innover** en pariant sur l'intelligence collective ;
- **favoriser l'engagement** et donner la possibilité à chacun de contribuer à sa juste mesure ;
- **autoriser des *role models* forts et divers** qui portent le projet de l'organisation tout en exprimant leur individualité ;
- **afficher une démarche gagnante** qui génère des résultats tangibles de performance ;
- **pouvoir mesurer les progrès vers un environnement réellement inclusif**, en s'appuyant notamment sur la force de l'analytique.

La diversité et l'inclusion, un enjeu majeur de développement des organisations...

Pour les DRH et dirigeants interrogés par Deloitte, l'impact sociétal, dont la diversité et l'inclusion, est désormais considéré comme le premier facteur permettant d'évaluer la réussite et la performance d'une organisation

Près de **80%** d'entre eux considèrent que la diversité et l'inclusion se révèlent être des avantages compétitifs[1]

48% des salariés interrogés, dont...

57% des **18/34** ans estiment que leur entreprise devrait accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail[2]

... génèrent des résultats tangibles de performance...

Les entreprises dotées de politiques d'égalité des chances dans l'emploi et de cultures favorisant la mixité ont près de...

60% de chances supplémentaires de : voir leurs profits et leur productivité augmenter, connaître une meilleure réputation de leur entreprise, avoir plus de facilités à attirer et à conserver les talents et engendrer un surcroît de créativité et d'innovation[3]

... et pourtant les écarts subsistent, notamment entre les femmes et les hommes, malgré des efforts...

43,6% de femmes sont présentes au sein des conseils d'administration des entreprises du SBF 120, dépassant le seuil de 40% imposé par la loi Copé-Zimmermann[4]

Mais seulement **14,3%** des entreprises dans le monde ont un conseil d'administration paritaire[3]

Et les Comités Exécutifs du SBF 120 ne comptent que **15%** de femmes[5]

1 Deloitte, Tendances RH 2017 et 2019
2 Glassdoor, 2019
3 Organisation Internationale du travail, Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et Bureau international du Travail, Les arguments en faveur du changement, 2019
4 Deloitte, Enquêtes sur les rémunérations, 2015 à 2019
5 Ethics & Boards, 2018

Flashback sur le calcul de l'index d'égalité salariale

La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a instauré depuis le 1er janvier 2019 une obligation de mesurer et de corriger les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, sous peine de sanctions financières importantes. Elle correspond à une volonté d'accélération du Gouvernement sur ce sujet : « Cela fait 45 ans que la loi a instauré le principe que, à travail égal, salaire égal [...] ; désormais, il y a une obligation de résultat », déclarait la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, en mars 2018. Nous observons le passage d'une obligation de moyen (*via* des accords ou des plans d'actions d'égalité professionnelle) à une obligation de résultat (*via* une méthode de calcul unique). Nous savons que les lois ne suffisent pas à elles seules pour changer les comportements, l'enjeu est donc de savoir si cet index va réellement contribuer à faire progresser l'égalité professionnelle. Après cette première année de mise en œuvre pour les entreprises de plus de 250 salariés, nous en avons dressé un premier bilan.

Ce que dit la loi...

Le décret d'application détaillant les modalités de calcul de l'index a été publié le 8 janvier 2019. Les entreprises de plus de 1 000 salariés devaient publier leur premier index au titre de l'année 2018 avant le 1er mars 2019, les entreprises entre 250 salariés et 999 salariés disposaient d'un délai avec une publication fixée au 1er septembre 2019 et les entreprises entre 50 et 250 salariés ne sont concernées qu'à compter du 1er mars 2020 au titre de l'année 2019.

Une contrainte à court terme, une opportunité dans la durée

L'index a d'abord été perçu comme « un *reporting* supplémentaire », déployé pendant une période habituellement chargée pour les équipes des ressources humaines. La publication tardive du décret a laissé peu de temps à l'anticipation du calcul ainsi qu'à la consultation du comité social et économique sur la méthode retenue. Par ailleurs, les directions des ressources humaines et les directions générales se sont mobilisées à brève échéance pour anticiper les enjeux d'image et les risques financiers en cas de sanction.

Ainsi, dans un premier temps, la plupart des organisations n'ont pas pu prendre la pleine mesure de la portée de l'index. Quelques mois après la publication des résultats, les équipes des ressources humaines ont commencé à repositionner l'index comme partie intégrante de leur programme d'égalité professionnelle, en embarquant toutes les parties prenantes internes.

Un calcul complexe

Malgré les spécificités de chaque entreprise, une méthode unique de calcul a été retenue, mais sa mise en œuvre s'est avérée difficile. La consolidation annuelle des rémunérations (l'extraction N4DS) s'est révélée incomplète pour mesurer l'écart salarial entre les femmes et les hommes selon les critères de l'index.

Le calcul a requis une phase de collecte complexe, nécessitant plusieurs types de requêtes et de retraitement des données : par exemple, dans l'identification des salariés présents moins de six mois ou dans la reconstitution du parcours d'un salarié ayant eu deux contrats à durée déterminée sous deux matricules différents. Il en va de même pour l'indicateur relatif au retour de congé maternité ou adoption qui exige de croiser les dates des revues salariales de l'entreprise, des retours de congé et des augmentations des salariées concernées.

Ce retraitement a nécessité du temps et une connaissance approfondie de la situation des collaborateurs impliquant l'ensemble des professionnels des ressources humaines.

Les 5 composantes de l'index de l'égalité femmes-hommes :

1. l'écart de rémunération femmes-hommes ;
2. l'écart de répartition des augmentations individuelles ;
3. l'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés) ;
4. le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité ou adoption ;
5. la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Des résultats à contextualiser

Comme pour tout indice statistique, un certain nombre de biais et de limites s'est révélé :

- La segmentation par catégorie socio-professionnelle ou niveaux de responsabilité compare des emplois parfois très différents au sein d'une même catégorie.
- L'index compare le pourcentage de femmes et d'hommes augmentés sans tenir compte des montants de leurs augmentations.
- Les compensations entre indicateurs masquent parfois des situations d'inégalités. L'indicateur sur les écarts de rémunération peut se révéler défavorable pour les femmes, mais il peut être compensé par les efforts de promotion ou d'augmentation de salaire.
- Pour obtenir tous les points sur l'indicateur 5, il faut une parité femmes-hommes au sein des 10 plus hautes rémunérations, ce qui ne tient pas compte de la représentation des femmes et des hommes au sein de l'organisation voire du secteur d'activité.
- Les résultats peuvent beaucoup varier d'une année sur l'autre selon les campagnes de recrutement et le turn-over.
- La comparaison des salaires réellement versés, faisant fi des éventuelles promotions des collaborateurs au cours de l'année, crée de fait des écarts au sein d'un même niveau de responsabilité : entre une personne qui a été promue dans l'année par rapport à une autre qui tenait déjà le même niveau d'emploi précédemment.
- Les mesures qui sont uniquement favorables à la situation des femmes peuvent générer des écarts au détriment des hommes et abaisser le score de l'index. Ainsi, une politique d'appui à l'avancement des carrières des femmes ne se traduit pas nécessairement par un score plus élevé.

Deux constats alarmants sur les parcours féminins

À travers l'indicateur sur les congés maternité et adoption, l'index révèle qu'en moyenne une entreprise sur quatre n'a pas respecté, en 2018, son obligation légale : verser aux salariées de retour de congé les éventuelles augmentations générales et la moyenne des augmentations individuelles versées aux salariés de la même catégorie pendant le congé maternité ou adoption, prévu par une loi de 2006.
L'indicateur sur la mixité au sein des plus hautes rémunérations révèle qu'en moyenne 45 % des entreprises comptent au mieux une femme parmi les 10 salariés les mieux rémunérés. Les actions correctrices sur cet indicateur nécessitent une mobilisation forte du management et une analyse approfondie des origines de cette situation.

L'index, un levier efficace, mais pas suffisant

À l'issue du calcul, les organisations se sont mobilisées pour communiquer leur note, témoignant de leur intérêt pour les résultats. Ce succès doit être nuancé par le risque que les entreprises ne s'intéressent qu'à la note finale plutôt qu'aux enseignements à retenir et aux actions correctrices à envisager sur le long terme.

En effet, l'index de l'égalité femmes-hommes est une méthodologie de mesure des écarts associés à une obligation de résultat et de correction, devant permettre une prise de conscience sur le sujet et entraîner une nouvelle dynamique en faveur de l'égalité professionnelle et plus largement, le développement des talents.

Afin d'aller au-delà du calcul de l'index, les entreprises doivent engager une démarche structurée de réduction des écarts entre les femmes et les hommes.

L'approche de Deloitte repose sur 3 phases clés (détaillée en fin d'étude) :

- Mesurer : **« Parce que ce qui ne se mesure pas ne peut être traité ».**
- Comprendre : **« Les écarts sont souvent le fruit de plusieurs causes ».**
- Corriger : **« L'enjeu est d'inscrire les changements dans la durée ».**

Cette approche doit être soutenue par une méthodologie analytique et des modèles de simulation qui permettent à la fois de fiabiliser la mesure, la compréhension des écarts et les mesures correctrices, mais aussi d'intégrer les évolutions démographiques et structurelles de l'organisation.

En conclusion : l'index est un outil utile au service d'une prise de conscience collective

Si les organisations veulent durablement se préserver des risques d'image et de sanctions financières, elles doivent engager des efforts réels pour réduire les écarts salariaux et être guidées par des enjeux de résultats.

Notre conviction est que l'index, bien qu'ayant quelques imperfections, est un outil utile au service d'une ambition réelle, celle de favoriser l'égalité professionnelle, et plus largement l'inclusion. Les enseignements tirés de l'index doivent permettre d'alimenter une démarche globale en la matière reposant sur des indicateurs de mesure de l'efficacité des actions engagées.

Cette démarche doit également s'appuyer sur l'implication de toutes les parties prenantes (collaborateurs, partenaires sociaux, managers, dirigeants, etc.) afin de générer une prise de conscience collective autour des inégalités professionnelles.

Le regard de...

Jean-Claude Le Grand, Directeur Général des relations humaines chez L'Oréal

Comment la diversité et l'inclusion s'inscrivent-elles dans l'histoire de L'Oréal ?

Chez L'Oréal, diversité et inclusion ont toujours été de pair. Très tôt, notre fondateur, Eugène Schueller, mort en 1957, a pris des initiatives en faveur de la parentalité. Dès les années 1960, sous l'impulsion de François Dalle, nous avons mis en place le « congé Schueller » et permis à nos collaboratrices en France de bénéficier de quatre semaines de congé maternité supplémentaires rémunérées à 100 %. Quelques années plus tard, nous avons élaboré le congé de fin de carrière. Et, en 2019, nous avons instauré un congé de six semaines pour tout nouveau parent (père et coparent) avec un objectif de plusieurs centaines de bénéficiaires par an. Cette nouvelle initiative a déjà connu un accueil très positif.

Plus largement, le bien-être de nos collaborateurs constitue l'une de nos missions historiques, notamment à travers la santé au travail. Nous avons conservé nos propres médecins et assistantes sociales. Cette approche peut paraître paternaliste, mais elle offre de vrais avantages à nos collaborateurs. Elle s'incarne tout particulièrement à travers notre ambitieux programme mondial Share & Care qui offre aux collaborateurs des 67 pays du Groupe un socle universel de garanties sociales.
Enfin, la nomination, il y a plus de 15 ans, d'un Directeur mondial de la diversité et la création en 2005 d'un Observatoire de la diversité témoigne de l'engagement de longue date de notre Groupe sur ce sujet.

En quoi l'inclusion résonne-t-elle en interne comme en externe ?

Nous sommes présents partout dans le monde et connaissons une très forte croissance en Asie, et en particulier en Chine. Notre objectif est de faire en sorte que L'Oréal reflète au quotidien la diversité de ses consommateurs. C'est pourquoi nous aspirons à ce que notre entreprise soit un miroir du monde qui l'entoure ! Nous voudrions que marcher dans les couloirs de L'Oréal ressemble à marcher dans les rues de Paris, de Shanghai ou de New York. Pour cela, nous cherchons à préserver une forte proximité de nos équipes avec les marchés locaux, tout en favorisant les synergies multiculturelles. Par exemple, le marché de la muslim beauty est géré par une collaboratrice non musulmane avec des équipes diverses. Nous utilisons également un outil permettant de mesurer la diversité de nos publicités. Le slogan iconique de L'Oréal Paris « Parce que je le vaux bien » a été un message de libération, inscrit au cœur de l'identité de notre Groupe et créé il y a plus de 50 ans aux États-Unis.

Nous cherchons également à nouer des relations étroites avec les grandes écoles sur ces questions. La chaire L'Oréal Leadership & Diversity de l'Essec constitue l'un des parcours le plus plébiscité par les étudiants depuis plus de 10 ans.

Pouvez-vous illustrer certains de vos principaux domaines d'actions en matière de diversité et d'inclusion ?

Nous sommes depuis toujours engagés en faveur de l'égalité professionnelle. Outre la parentalité, nous sommes très actifs dans la lutte contre les discriminations faites aux femmes à travers une politique de tolérance zéro sur le harcèlement : le nombre de cas rapportés et les actions prises en conséquence sont communiqués de façon transparente à l'ensemble de nos collaborateurs. Cela permet d'instaurer un climat de confiance qui contribue à la libération de la parole.

Depuis « l'après-Me too », nous pensons que les organisations ont un rôle important à jouer pour lutter contre les violences faites aux femmes, notamment celles qui relèvent du « sexisme ordinaire ». Il ne doit pas y avoir de frontières entre les entreprises et la société sur le sujet des violences : tout est lié. Nous préférons mettre en place des initiatives interentreprises qui nous permettent d'avoir encore plus d'impact. L'Oréal s'est donc rapproché d'autres groupes pour former la coalition « StopE au sexisme » et engager ainsi des actions conjointes avec plus de 50 entreprises.

En parallèle, nous continuons à travailler activement sur la thématique du leadership au féminin, à travers le programme EVE dont nous avons cocréé avec Danone les éditions Asie et Afrique et qui aide à la fois les individus et les organisations à se transformer pour briser les plafonds de verre.

La Fondation L'Oréal, en partenariat avec l'Unesco, a récemment lancé un manifeste pour promouvoir la place des femmes dans la science. Pour maintenir la dynamique, il faut marteler des messages forts et multiplier les actions.

Nous sommes également engagés dans de nombreux autres domaines : l'inclusion des personnes en situation de handicap, celle des jeunes issus des quartiers prioritaires via notre collaboration historique avec Sciences Po, et celle des réfugiés en tant que partenaire de la Fondation Tent. Nous nous mobilisons progressivement sur le

sujet des origines socio-économiques et culturelles, de l'inclusion de la communauté LGBT ou encore des seniors.

À quoi voyez-vous le succès de vos actions ?

Au total, nous avons pris depuis 20 ans plus de 232 initiatives et avons reçu plus de 64 prix.
Nous avons mesuré en 2019 l'index d'égalité salariale pour la France : il est de 90 %. Et cette année, en 2020, nous serons à 95 %. Nous avons déjà atteint l'égalité salariale en Allemagne et en Inde et nous prévoyons de l'atteindre au niveau mondial d'ici 2021. Il nous aura fallu plus de 15 ans de travail, grâce à l'implication du management, pour obtenir cet équilibre. Toutefois, l'index relève d'une approche statistique qui a ses limites ; l'important est d'en tirer les bonnes leçons. Pour nous, le problème ne concerne pas le niveau de salaire, mais le nombre de femmes dans les instances exécutives. Ces cinq dernières années, L'Oréal n'a cessé de réduire l'écart entre les femmes et les hommes dans les instances dirigeantes : aujourd'hui, il y a autant de femmes que d'hommes dans les 1 000 positions clés du Groupe et, entre 2007 et 2019, nous sommes passés de 7 % à 30 % de femmes au comité exécutif.

Par ailleurs, en France, nous avons divisé par deux notre contribution à l'AGEFIPH en huit ans, attestant de notre engagement fort pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Enfin, les évaluations externes nous aident également à nous positionner. Nous sommes dans le Top 5 du classement Equileap depuis trois ans, un classement qui positionne l'égalité professionnelle comme un nouveau critère extrafinancier pour les investisseurs. Et nous sommes également, pour la troisième année consécutive, classés parmi les 325 entreprises du Bloomberg Gender-Equality Index, indice qui évalue et met en lumière les entreprises qui se sont distinguées par leur démarche volontariste en faveur de l'égalité professionnelle.

Par ailleurs, nous sommes historiquement bien positionnés dans les classements d'Universum sur la marque employeur.

En quoi la diversité et l'inclusion vous permettent-elles d'anticiper sur le futur du travail ?

Les Millennials ont de nouvelles attentes et exigences. Ils accordent une importance particulière aux entreprises inclusives. À 20 ans, quelles que soient les époques, les jeunes souhaitent changer le monde. Aujourd'hui, ces jeunes grandissent dans un monde digital qui répond à de nouveaux codes.
Les candidats comme les collaborateurs sont en quête de sens et d'impact, ils se rapprochent donc d'organisations qui portent de véritables raisons d'être.
Les structures hiérarchiques et pyramidales traditionnelles sont remises en cause. L'Oréal a testé, dans certains pays, une forme de shadow comex qui fournit pendant un an des moyens supplémentaires à des collaborateurs pour créer un projet en autonomie. Cette initiative a connu un vrai succès et témoigne de la volonté des salariés d'apporter leur contribution et leurs différences.

L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle devient une nouvelle priorité. L'engouement suscité par l'élargissement du congé paternité chez L'Oréal le démontre : nous sommes loin de l'époque où les pères se vantaient de reprendre le travail le lendemain de la naissance de leur enfant ! Nous observons également, avec beaucoup d'intérêt, les expérimentations de la semaine de quatre jours qui dope la productivité et l'engagement des collaborateurs.

De nouvelles formes d'organisations se mettent en place, bousculant les espaces de travail, les modes de collaboration et le salariat lui-même : les formes alternatives de travail se développent. L'Oréal fait déjà appel en France à 2 000 collaborateurs qui sont en free-lance.

Les contours du monde du travail se redéfinissent. L'Oréal souhaite être un acteur de cette transformation dans toutes ses formes : relationnelles, physiques et contractuelles.
Ces évolutions ne se limitent toutefois pas aux nouvelles générations bien qu'elles soient impulsées par elles : « Nous sommes tous des Millennials » car nous demandons plus de respect et de transparence ; nous demandons à être pris en compte dans nos individualités pour participer à un projet global ; nous demandons à contribuer à changer le monde. L'inclusion est en cela un véritable catalyseur.

3 points clés à retenir

- la diversité et l'inclusion sont des missions historiques de L'Oréal : du congé paternité au programme *Share & Care*, de la défense des droits des femmes à l'inclusion de toutes les différences, elles s'intègrent dans l'ensemble des dimensions de l'expérience employé ;
- parce que tous les sujets sont liés, nous cherchons à bâtir des ponts avec d'autres entreprises, les pouvoirs publics, des écoles et des associations pour maximiser notre impact ;
- l'entreprise inclusive répond aux codes des Millennials et aux nouvelles attentes des collaborateurs au travail. Favoriser l'inclusion dans les organisations permet de préparer l'entreprise au futur du travail.

Le regard de...

Nathalie Remy, Directrice Générale de Christofle

Quelle est votre vision de l'égalité professionnelle ?

Chez Christofle, nous avons réussi à atteindre la parité entre hommes et femmes au sein du comité de direction. Toutefois, cela ne signifie pas que nous visons la parité à tous les niveaux de l'entreprise. Chez nous, les femmes sont majoritaires dans les équipes de vente et les hommes sont davantage présents aux machines à la manufacture. Nous acceptons la diversité des appétences professionnelles. Selon moi, l'égalité professionnelle, c'est l'égalité des chances quels que soient son genre, mais également son origine sociale ou sa culture : c'est offrir les mêmes opportunités aux individus, mais sans nier les préférences de chacun, son style, son histoire, etc. C'est pourquoi je suis opposée aux quotas. Si ceux-ci ont permis de contraindre les entreprises à valoriser une plus grande diversité de leurs talents, ils font douter des compétences réelles des femmes et risquent d'être interprétés comme une faveur : « Elle est là parce que c'est une femme. » Il faut plutôt s'accorder de la souplesse dans les objectifs visés sans nier les affinités de chacun.

Que pensez-vous de l'index visant à faire état des écarts salariaux entre femmes et hommes ?

L'index d'égalité salariale reste une approche très française dans un climat de compétition internationale. Il serait souhaitable d'avoir une vision mondiale du sujet. Je suis ravie que l'on mette un coup de projecteur sur ce sujet dans toutes les entreprises, cela les contraint à négocier un accord. Chez Christofle, il n'y a aucun écart à poste égal. Toutefois, la question est bien plus complexe. Au Comex par exemple, les niveaux de responsabilité ne sont pas les mêmes entre un responsable de *business unit* et un responsable de fonction support d'où certains écarts de salaires, notamment du fait de l'importance des parts variables au sein des fonctions *business* (qui restent plutôt masculines). La vraie question est de savoir pourquoi il y a davantage de femmes qui se dirigent vers les métiers supports.

Comment favoriser l'égalité des chances professionnelles ?

Il faut travailler à un double niveau : l'environnement et la personne. L'équilibre dans le couple est un facteur décisif de l'évolution professionnelle. Dans la plupart des cas, l'un des partenaires se décourage car il n'est pas soutenu par son conjoint, et c'est encore majoritairement le cas des femmes. Les couples qui choisissent de poursuivre deux carrières doivent se soutenir mutuellement. La tranche des 30-40 ans reste critique professionnellement et correspond souvent à la maternité. L'entreprise demandera autant d'efforts et de résultats à un homme qu'à une femme et celles qui le souhaitent doivent être préparées ; elles doivent se donner les moyens de réussir. C'est pourquoi, pendant cette phase, la femme doit être épaulée par son conjoint dans la gestion de la vie familiale. Au niveau de l'environnement, les entreprises véhiculent encore, pour la plupart, une culture « virile ». Statistiquement, dans notre société actuelle, il y a encore des styles de leadership différents entre les femmes et les hommes. Dans le contexte du futur du travail, le style dit « féminin » paraît plus approprié au monde qui se dessine. C'est une occasion pour les femmes, même si le changement paraît lent à cause de la masse critique à atteindre.

Concrètement, quelles actions mettez-vous en place ?

Nous mettons en place une série d'actions visant à créer un environnement plus accueillant et à accompagner de près les personnes dans leur évolution professionnelle. Il faut a *minima* mettre en place des processus RH agnostiques, tels que des comités de revues de

performance et de recrutement mixtes. Pour aller plus loin, il faut accompagner les femmes dans leur mobilité internationale, celle-ci faisant partie intégrante d'un parcours de carrière au sein des grands groupes. Les employeurs commencent à agir sur ce sujet à travers des accords interentreprises pour aider les conjoints « suiveurs » à identifier des opportunités. À nouveau, le couple est au cœur de la problématique. Nous cherchons également à promouvoir davantage la mobilité professionnelle, les passerelles et la prise de congés long terme, tout en communiquant de façon transparente sur les avantages et les inconvénients des différentes options proposées. Par exemple, il faut pouvoir s'autoriser à utiliser des pauses dans sa carrière tout en étant lucide sur le fait que la progression sera plus lente. L'enjeu, selon moi, est que chacun, homme ou femme, puisse assumer son choix et être conscient de ce qu'il aura à gagner. L'égalité des chances professionnelles, c'est aussi valoriser ses décisions, assumer sa différence et les impacts sur son parcours.

En quoi l'organisation du travail peut-elle être un levier ?

Je pense que, pour qu'un salarié soit heureux, il doit pouvoir gérer ses contraintes professionnelles et personnelles. La flexibilité des horaires et le travail nomade y contribuent. La confiance reste toutefois un préalable non négociable pour permettre aux collaborateurs de dégager des marges de manœuvre et mettre en place des contreparties. Cela nécessite du dialogue. Toutefois, nomadisme et flexibilité ne recouvrent pas les mêmes réalités entre les usines et les bureaux. Par ailleurs, quand on monte en responsabilité, on doit accepter d'être disponible à 100 %, ce qui ne signifie pas de travailler ni même d'être présent à 100 %, mais de rester accessible et prêt à réagir. On peut fixer ses limites (par exemple, sur les horaires), mais cela nécessite, à l'inverse, de donner des contreparties (par exemple, sur la gestion des exceptions).

Quel rôle jouent les leaders ?

Derrière chacune des personnes arrivées en haut de l'échelle, il y a un mentor qui les a soutenues dans leurs décisions et leurs choix de carrière. Les femmes sont généralement moins mentorées, parce qu'il est parfois difficile de créer une relation de confiance entre une jeune femme ambitieuse et un dirigeant masculin. Cela fait partie de ma responsabilité aujourd'hui d'aider les autres comme j'ai moi-même été aidée. J'essaye d'être exemplaire, notamment en transformant la manière de communiquer au sein de Christofle. Nous encourageons la culture du *feedback* et la transparence de la communication à tous les niveaux, à commencer par le comité de direction. La meilleure façon de créer une dynamique de changement est de mettre en avant des *role models* féminins positifs et encourageants. Le *role model* doit donner envie, et la posture managériale susciter la confiance. Les difficultés, les vulnérabilités, relèvent du développement personnel et doivent plutôt être partagées dans un cadre restreint. De cette façon, nous pourrons inspirer les collaboratrices et les collaborateurs à faire bouger les lignes !

3 points clés à retenir

- l'égalité professionnelle, c'est **l'égalité des chances** quels que soient son genre, mais également son origine sociale, sa culture, etc. C'est aussi assumer sa différence et les impacts sur son parcours ;
- il faut y travailler à un double niveau : **l'environnement et la personne**. L'équilibre dans le **couple** est un facteur décisif de l'évolution professionnelle ;
- pour créer une dynamique de changement, nous devons mettre en avant des ***role models* féminins positifs** et encourageants.

L'inclusion, moteur des organisations en transformation

L'égalité professionnelle fait souvent l'objet de débats intenses. Elle est en réalité le catalyseur d'une réflexion profonde sur l'inclusion et le système culturel d'une organisation car elle permet de questionner le modèle de développement des talents. En cela, le sujet constitue une opportunité de s'inscrire dans les tendances du futur du travail.

Laurence Monnet-Vernier
Associée Deloitte
En collaboration avec **Christelle Teneveau**

Objectif : attirer les talents dans un monde qui change

Bien que l'inclusion soit un sujet complexe et dépasse largement les frontières des organisations, celles-ci ont tout intérêt à s'en emparer afin d'attirer, développer et retenir les talents. Le rapport au travail et les attentes des collaborateurs se sont transformés : ils attendent plus de sens, notamment à travers la mission sociétale de l'organisation et sa capacité à être en accord avec les valeurs qu'elle défend. Ils souhaitent contribuer à un projet à travers des activités responsabilisantes qui leur permettent d'exprimer leurs idées. Les candidats, notamment ceux issus des jeunes générations, considèrent qu'une entité performante assume son rôle sociétal et s'appuie sur la diversité des profils, en termes de genre, mais également de cultures, d'origines ou encore d'expériences. L'égalité professionnelle, et plus largement l'inclusion, est source d'engagement des talents, et *in fine* de performance, d'innovation et de succès.

Une stratégie de talents renouvelée

Jusqu'à présent, les politiques d'égalité professionnelle visaient l'accession des femmes aux postes à responsabilité à travers des dispositifs de développement personnel dédiés (réseaux de pairs, mentorat). Les concepts de mixité, de parité et de diversité ont été utiles à cet égard, mais rencontrent chacun leurs limites : la mixité revient à faire de la norme masculine le point d'ancrage à partir duquel « mixer » les équipes et contribue à entretenir indirectement les stéréotypes de genre, la diversité favorise l'idée que les femmes constituent une minorité qui nécessiterait une prise en charge spécifique, et les quotas ne suffisent pas à provoquer de changement de mentalités.

Aujourd'hui, nous proposons de parler de stratégie de talents, fondée sur l'égalité des chances professionnelles et l'inclusion de tous les profils. Cela consiste à créer un écosystème favorable à la poursuite des projets individuels et collectifs en s'appuyant sur la richesse des origines, des parcours, des idées de chacun, sans *a priori* socioculturels.

Cette approche suppose d'agir sur trois piliers : la clarification du modèle de développement professionnel, l'adoption de nouveaux comportements et des politiques orientées vers le développement des talents.

Un modèle inclusif vecteur de transformation

Favoriser l'égalité des chances et l'inclusion des talents consiste à interroger le modèle de développement de l'organisation.

L'idée n'est pas de promouvoir des modèles « masculins », « féminins » ou encore « occidentaux », mais de définir celui qui correspond à la raison d'être d'une organisation et aux enjeux du futur du travail. Les représentations classiquement associées à un genre ou à une culture sont challengées pour laisser place à des modèles adaptés aux besoins d'un monde qui change. Par exemple, le leadership de la quatrième révolution industrielle laisse place à l'intelligence émotionnelle, la pensée critique et la vision sociétale, à l'opposé des modèles traditionnels. Des talents qui peuvent exprimer leurs idées et confronter leurs points de vue sont plus à même d'innover et d'engager le collectif sur la voie d'une transformation. Une organisation inclusive vise à équiper ses salariés pour faire face à la complexité des environnements actuels et à s'appuyer sur des représentations du monde plus variées pour relever les défis d'un monde qui change.

Accompagner les talents sans *a priori* grâce à l'acquisition de nouveaux réflexes

Au sein d'une organisation, les disparités naissent lorsque les collaborateurs sont accompagnés différemment eu égard des caractéristiques sociales qui leur sont associées. Ces comportements sont provoqués par les biais, des mécanismes inconscients qui permettent au cerveau d'appréhender rapidement un environnement.

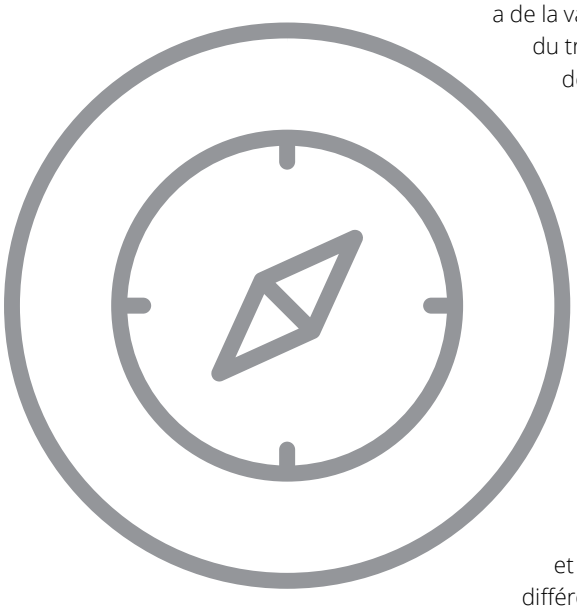
Managers et collaborateurs doivent développer la capacité à prendre du recul sur leurs biais pour reprendre le contrôle de leurs comportements. Pour les managers qui sont appelés à devenir davantage des « coachs » et des « développeurs de talent », l'idée est d'accompagner un individu dans sa singularité plutôt que tel qu'il est perçu socialement et à trouver sans cesse un équilibre entre l'attention portée à la personne et l'accomplissement du projet collectif.

Ce travail questionne des fonctionnements fortement ancrés et s'inscrit dans un temps long dont l'apprentissage est fluctuant et les résultats progressifs. Toutefois, il constitue selon nous un passage obligé pour réaliser une transformation durable des comportements.

En cela, l'implication des dirigeants est une assise fondamentale. Leurs actions en tant que décideurs et leur position de *role model* imprègnent l'ensemble de l'organisation. S'ils n'y « croient pas » ou multiplient les dissonances entre leurs discours et leurs pratiques, ils risquent de désengager leurs salariés.

Créer un écosystème favorable à l'inclusion

Les politiques qui servent de cadre et de repères doivent rendre possibles de nouvelles pratiques inclusives dans le quotidien de travail.



L'inclusion reposant sur l'idée que chacun a de la valeur à apporter, l'organisation du travail doit redonner les marges de manœuvre qui permettent aux salariés d'être acteurs de leur travail et de contribuer réellement à le façonner. Elle s'inscrit à l'encontre de logiques d'exécution ; c'est, à l'inverse, une approche responsabilisante qui favorise la contribution des individus et des équipes. Celles-ci doivent être suffisamment resserrées et autonomes pour encourager l'expression et la prise en compte des différents points de vue dans le travail opérationnel.

Dans le même esprit, l'inclusion consiste à reconnaître la variété des besoins des individus. Par exemple, la flexibilité des horaires de travail peut être une réponse pour des parents qui ont besoin de mieux équilibrer leur vie familiale et leur vie professionnelle ; le télétravail peut répondre aux besoins de concentration des profils introvertis, etc. L'organisation inclusive doit donner des espaces qui permettent à chacun de couvrir ses besoins dans le respect de règles de vie partagées.

Plus largement, il s'agit d'offrir une « expérience talent » qui reconnaisse l'entièreté des besoins d'un collaborateur et d'y apporter des réponses lui permettant de concilier son projet individuel et celui des équipes. La parentalité par exemple doit devenir une composante de cette expérience. Congés maternité et paternité rémunérés, temps partiel annualisé, aménagement de temps de travail indemnisé, services aux parents sont autant de dispositifs qui permettent de concilier sa vie de parent avec celle de l'organisation pour un bénéfice partagé.

Les processus RH doivent aussi retranscrire l'approche inclusive : sur la base de quels critères une personne est-elle recrutée et évaluée ? S'est-elle vue offrir les mêmes chances qu'une autre personne à compétences égales ? Comment sera-t-elle accompagnée dans son développement professionnel ? Ces politiques permettent d'orchestrer le développement des talents en déployant des mécanismes d'attraction, de rétention et de reconnaissance qui valorisent les points forts de chacun.

Conclusion

L'inclusion entre en résonance avec les enjeux du futur du travail et constitue un vecteur de la transformation du modèle de l'organisation et de sa stratégie de développement des talents. « L'expérience talent » doit être jalonnée d'opportunités permettant à chaque collaborateur de se projeter et de contribuer à l'activité, quel que soit son genre ou sa culture, et de l'enrichir de son parcours ou de ses idées. Au fond, ce que l'inclusion challenge, c'est la capacité à basculer vers une organisation responsable et ouverte qui est le lieu de rencontre entre des individus authentiques et un projet collectif.

Le regard croisé de…

Kristell Rivaille, Directrice Marketing Google* et Laurence Monnet-Vernier, Associée Deloitte Transformation des Organisations & Talents

* Directrice Marketing Google pour la France, l'Europe du Sud, la Russie, le Moyen-Orient, l'Afrique et Google Arts & Culture

Comment définissez-vous la diversité et l'inclusion ?

Kristell : La diversité, c'est faire en sorte que l'entreprise ne soit pas uniforme, qu'elle s'enrichisse de la différence sous toutes ses formes (genre, origine sociale, origine géographique, âge, etc.). L'inclusion, c'est veiller à ce que chacun puisse être pleinement accueilli tel qu'il est, puisse aussi se développer et se sentir à l'aise pour exprimer ses idées. Cela repose sur une véritable culture d'entreprise – caractérisée par l'ouverture, l'écoute, la prise en compte de l'autre – qui donne réellement sa place à chacun. Le rôle du manager est de s'assurer que les différents points de vue puissent être partagés et de favoriser les échanges autour d'un projet d'entreprise commun.

Laurence : Il y a quelques années, les entreprises parlaient de « diversité », avec pour objectif d'accompagner des populations minoritaires et de reconnaître leurs droits. Or, la diversité sans l'inclusion peut basculer dans des logiques communautaristes où chacun s'enferme dans sa différence et la revendique. L'inclusion ne s'arrête pas à la reconnaissance des différences : elle capitalise dessus pour créer quelque chose de nouveau et de collectif. C'est un défi pour les entreprises car il est plus facile d'être précis sur ce qui sépare les individus que de faire émerger ce qui les rassemble. La diversité et l'inclusion sont les deux faces d'une même pièce : il faut d'abord comprendre ce qui fait la spécificité de chacun pour pouvoir en faire une force individuelle et collective.

En quoi la diversité et l'inclusion sont-elles des leviers de développement ?

Kristell : Pour Google, ce sont même des leviers indispensables. Google crée des produits pour *everyone*, pour parler à *everyone*. Veiller à la diversité dans la composition de nos équipes nous permet donc d'adapter plus facilement nos produits à la diversité de nos clients. Nous avons aussi développé un outil basé sur l'intelligence artificielle pour observer la composition de nos communications sur nos différents marchés : les temps de parole hommes et femmes, les rôles des femmes et des hommes dans nos communications, la représentation des groupes ethniques, etc. En retour, notre stratégie métier nous permet de jouer un rôle d'éducation envers nos clients, en étant vigilants quant aux messages et aux stéréotypes que nous serions susceptibles de véhiculer. Pour toutes ces raisons, nous cherchons à rapprocher la composition de nos équipes de celle de la société. Pour autant, il est difficile d'imaginer ressembler à 100 % à notre marché (mon équipe marketing reste jeune et qualifiée et attire les passionnés de data), mais nous nous efforçons de recruter des profils issus de différents milieux pour développer notre capacité à mieux comprendre nos clients et adapter nos produits et messages à leurs besoins.

Laurence : La diversité et l'inclusion représentent un enjeu de transformation culturelle qui est au cœur de la dynamique de l'entreprise : une culture qui reconnaît la différence et qui favorise l'engagement, où chacun se sent respecté pour ce qu'il est tout en s'impliquant au service du collectif. Il est impossible d'appliquer un code éthique sans une culture qui l'incarne profondément, dans les comportements et les rites de l'entreprise. Une culture inclusive crée les espaces favorisant le partage et la confrontation d'idées, l'intelligence individuelle et collective, la collaboration et la transversalité, les expérimentations et les « pas de côté ». C'est un moteur de développement, d'innovation et de pérennité pour l'entreprise.

Quels sont les domaines dans lesquels il vous semble nécessaire d'agir ?

Kristell : Chez Google, nous sommes très actifs dès le recrutement. Nous pratiquons le *best vs first*, c'est-à-dire que nous attendons d'avoir un groupe de candidats diversifié en termes de qualifications, d'écoles, d'origines avant de démarrer les entretiens, etc. Lors des entretiens, les panels sont composés de candidats issus de différents parcours afin de les mettre à l'aise et promouvoir dès cette étape notre vision de la diversité. Nous veillons également à ce que les cohortes de recrutement et de promotion soient paritaires entre les femmes et les hommes.

Ensuite, en interne, nous sensibilisons nos équipes et nos managers à l'impact des biais inconscients sur leurs comportements : nous savons par exemple que les personnes introverties se mettent moins en valeur au sein de l'organisation, et que cela peut impacter les décisions lors des évaluations ou des promotions. Nous aidons les managers à comprendre ces mécanismes inconscients pour mieux s'en affranchir. Dans la même logique, nous proposons des formations en *psychological safety* pour créer un environnement de travail dans lequel les collaborateurs se sentent à l'aise et libres d'exprimer leurs idées, mais aussi leurs désaccords, quelles que soient leurs différences.

Nous menons actuellement au Royaume-Uni des pilotes sur le *flexible working* pour essayer de mieux concilier les temps partiels familiaux avec la rapidité exigée dans le monde de la tech.

Nous avons beaucoup avancé, mais ce n'est pas encore satisfaisant ! Nous devons travailler davantage en amont pour diversifier nos équipes, par exemple en promouvant nos métiers auprès des femmes et des étudiants à l'université. Nous ne sommes finalement qu'au début de la démarche et prévoyons d'aller encore plus loin dans les années à venir.

Laurence : Les leviers évoqués par Kristell sont tout à fait clés. Les managers, en particulier, jouent un rôle d'inclusion fondamental à travers le développement par les points forts, le *feedback* continu et l'évaluation globale de la performance. Il nous paraît également indispensable d'agir sur l'organisation du travail en favorisant l'autonomisation des équipes : des collectifs soudés et autonomes autorisent l'échange d'idées (et de désaccords !) et permettent à chaque personne d'apporter sa contribution. Enfin, dans un système ouvert où les collaborations sont agiles et mouvantes, l'*open talent* permet à chacun d'affirmer ce qui fait sa différence et sa valeur. C'est une démarche inclusive par essence qui attire l'attention sur ce qui fait la force d'un individu plutôt que sur ce qui le met à l'écart. Selon nous, c'est un enjeu d'avenir dans le cadre du futur du travail.

Quel rôle jouent les *role models* chez Google ?

Kristell : Le pluriel est fondamental ! Nous ne cherchons pas à privilégier un modèle unique, mais plutôt une variété de modèles de développement permettant à un individu de se projeter avec sa différence. Promouvoir des *role models* diversifiés démontre à nos collaborateurs que chacun a sa place chez Google. C'est une démarche qui poursuit plusieurs objectifs : l'exemplarité, l'inspiration et l'équité. Pour autant, nous ne cherchons pas à tomber dans le travers qui consisterait à pousser chacun à revendiquer absolument sa différence. Chaque personne a aussi le droit au respect de son intimité, et l'essentiel est que chacun soit en accord à la fois avec sa personnalité et le projet de l'entreprise.

Laurence : Toutes les transformations reposent sur l'implication de sponsors forts qui incarnent leur entreprise. Il ne suffit pas d'être « chef », il faut inspirer, donner envie. Un *role model* inclusif porte le modèle de l'entreprise (sa culture, ses valeurs, etc.) tout en sachant exprimer ce qui fait sa personnalité. Il reconnaît la spécificité de chacun, comme la sienne a été reconnue, tout en s'inscrivant au service du projet de l'entreprise.

3 points clés à retenir

- l'entreprise ne doit pas être uniforme, mais s'enrichir de la **différence** sous toutes ses formes et veiller à ce que chacun puisse être pleinement **accueilli** tel qu'il est, se développer et se sentir à l'aise pour **exprimer** ses idées ;
- la diversité et l'inclusion sont des moteurs de développement qui permettent de comprendre, connaître et s'adapter à ses **clients** en s'appuyant sur la **richesse** de ses **talents** ;
- des *role models* diversifiés, qui s'appuient sur l'exemplarité, l'inspiration et l'équité, démontrent aux collaborateurs que **chacun a sa place**.

Le regard croisé de…

Nadège Riehl, HR Academy Director et Isabelle Daveze, Directrice Diversité et Inclusion France*, Schneider Electric

* Directrice Diversité et Inclusion, RH Territoire France Opérations

Quelle est votre vision de la diversité et de l'inclusion ?

Notre Président et notre DRH groupe démontrent leur engagement depuis plusieurs années sur ce sujet en étant signataire de la Charte des Nations unies « Women HeForShe » et un acteur majeur de l'initiative « Planet 50-50 by 2030 ». Nous voulons contribuer à créer un monde où la diversité, l'inclusion et l'équité ne seraient même plus des questions. Nous publions ouvertement nos actions à travers le « Schneider sustainability index ». Au-delà de ces initiatives, c'est essentiellement en mettant cette dimension au cœur de notre culture que nous faisons évoluer quotidiennement les perceptions et comportements au sein de l'entreprise. Notre DRH tient une position forte sur la diversité et l'inclusion qu'il décrit comme le respect à témoigner à tous les individus pour que chacun puisse s'investir pleinement au travail dans le cadre d'un environnement respectueux des idées de chacun. Nous avons l'habitude d'utiliser une maxime pour l'illustrer : « La diversité, c'est lorsque vous êtes invité au bal ; l'inclusion c'est lorsque vous êtes invité à danser. »

En quoi cela contribue-t-il au développement de Schneider ?

Notre démarche est à la fois motivée par des considérations éthiques au cœur de notre identité et par des considérations stratégiques : notre mission est de donner accès à l'énergie partout dans le monde et d'aider nos clients à l'économiser. Notre approche *business* est par essence inclusive. Pour cela, nous devons être au plus près de nos clients : nos talents sont recrutés au sein de chaque hub géographique (Europe, Asie, États-Unis) et notre Comex est lui-même réparti entre Paris, Hong Kong et Boston. Cet ancrage local nous permet d'être au plus près de nos clients pour mieux les servir et le brassage généré par la diversité des cultures permet de confronter différentes façons de penser/perspectives. Cet ancrage répond également aux attentes de nos talents qui aspirent à plus d'équilibre professionnel et personnel tout en ayant la possibilité d'interagir avec des cultures variées. Ainsi, nous pouvons offrir les mêmes chances de développement et les mêmes opportunités de carrière à tous nos talents où qu'ils soient dans le monde. Au quotidien, nos collègues sont ceux de l'*open space*, mais aussi du monde entier. En cela, nous nous définissons comme un groupe glocal.

Quels sont vos domaines d'actions ?

La diversité fait partie intégrante de notre stratégie RH au service de l'expérience employé et, *in fine*, de la performance de l'organisation. Impulsée et coordonnée par la filière RH, elle se traduit à la fois par des politiques structurées et des prises de position fortes de nos dirigeants, ainsi que par une série d'actions tangibles qui permettent d'aligner discours et actes. Sur les 24 critères de discrimination reconnus en droit français, Schneider a fait de cinq d'entre eux des axes de travail dans tous les pays : le handicap, l'égalité professionnelle, l'orientation sexuelle, l'intergénérationnel et l'insertion professionnelle.

Pour aborder l'ensemble de ces sujets, nous avons mené des formations au management inclusif fondées sur des mises en pratique, du débat et de la confrontation qui permettent d'appréhender très concrètement l'impact des biais sur les comportements dans les situations du quotidien. À l'issue, les managers sont en capacité de mieux valoriser la singularité de chacun et, dans le même moment, construire le sentiment d'appartenance ; ils sont aussi mieux équipés pour identifier les situations d'exclusion et y remédier. Ces formations favorisent l'échange et sont orientées vers la prise de conscience. L'objectif visé est

que chacun se sente valorisé pour ce qu'il est dans sa singularité, impliqué, libre de contribuer et de s'exprimer dans les projets. Nous pensons que cela est humainement crucial et aussi une condition *sine qua non* dans un monde où nous devons sans cesse innover.

Quels sont vos engagements en matière d'insertion professionnelle ?

Cela fait déjà 10 ans que nous sommes actifs : cet engagement, inspiré de Henry Lachman, est ancré dans notre ADN. Nous travaillons sur l'alternance, le recrutement de stagiaires de 3e issus de milieux variés et l'insertion professionnelle des jeunes. Nous travaillons avec l'association Télémaque qui accompagne les jeunes de 3e vers l'obtention du bac avec mention. Dans le cadre de notre partenariat avec « 100 chances, 100 emplois », nous offrons une semaine de formation à des jeunes pour les aider à se doter des codes du marché du travail et à formaliser un projet professionnel qu'ils présentent ensuite devant un panel d'entreprises prêtes à les orienter ou les recruter.

Schneider s'est récemment investi sur le sujet de l'orientation sexuelle. Pourquoi ?

Cela peut paraître dérisoire, mais lorsqu'un individu n'ose pas raconter son week-end par peur du jugement des autres, il s'isole. La souffrance générée par l'indifférence de l'entreprise peut être immense. Être authentique est nécessaire pour apporter le meilleur de soi-même au quotidien ; si je me sens contraint de cacher une partie de mon identité, je suis sur le qui-vive et c'est difficile de construire un sentiment d'appartenance. Des *role models* se sont emparés du sujet pour casser toute spirale d'exclusion, réintégrer chacun à la vie des équipes dans une logique de bien-être, de partage et de cohésion. Aujourd'hui, dans le même esprit, l'entreprise se saisit des violences conjugales. À chaque fois que nous investissons un nouveau sujet, la prise de conscience est lente, mais génère de vrais résultats dans la durée.

En matière de parentalité, quelles sont vos actions phares ?

Nous sommes pionniers dans la mise en place d'une politique sociale globale : nous proposons un minimum social commun à pratiquement tous les pays, ce qui est un engagement fort compte tenu de notre couverture géographique. En France, nous allons plus loin et nous venons d'instaurer une semaine supplémentaire rémunérée de congé paternité et un temps partiel à 80 % payé 90 % après l'arrivée d'un enfant. Nous mettons en œuvre ces accompagnements quel que soit le contexte dans lequel l'enfant arrive (naissance, adoption) et nous ne parlons plus de père/mère, mais de parent 1/parent 2. Toutefois, nous tenons à nous investir au-delà de la parentalité en investissant le champ de la famille : nous proposons par exemple, outre le respect de la loi, des aménagements aux aidants familiaux *via* un télétravail adapté. Nous accompagnons également les hommes à questionner leur rapport au temps, à la parentalité et à la performance *via* le réseau Happy Men Share More : l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle les concerne aussi.

Qu'en est-il des écarts salariaux ?

Nous avons pris conscience de la question centrale des écarts salariaux et de la promotion des femmes. Nous avons formé les RH et managers sur les stéréotypes qui impactent la progression salariale. Au recrutement, par exemple, nous comparons le salaire d'entrée à la médiane du sexe opposé pour nous assurer de l'alignement des salaires. Des budgets sont dédiés à la réduction des écarts.

À quoi voyez-vous que vos efforts portent leurs fruits ?

Nos enquêtes internes révèlent un fort taux d'engagement, directement impacté par notre implication en matière de diversité et de *well being*. Aujourd'hui, les comportements individuels évoluent grâce à l'implication de nos *role models* et à nos actions. Bien que cela soit difficile à mesurer, les collaborateurs et les collaboratrices témoignent d'une amélioration des comportements et du langage. Nous avons aussi instauré une *red line*, pour que des comportements inappropriés qui n'auraient pas pu être évités par la prise de conscience de chacun ou le dialogue puissent être traités. Nous poursuivons les actions. Que ce soit dans l'accès à l'énergie ou le comportement de tout à chacun, l'entreprise est déterminée à prendre sa responsabilité d'entreprise sociétale.

3 points clés à retenir

- c'est en mettant la diversité et l'inclusion au cœur de notre **culture** que nous faisons évoluer quotidiennement les **perceptions** et les comportements au sein de l'entreprise ;
- notre démarche est motivée par des considérations **éthiques**, une vision inclusive de notre ***business*** et le développement de nos **talents** ;
- l'objectif est que chacun se sente valorisé pour ce qu'il est dans sa **singularité** et libre de **contribuer** aux projets. Ce qui **humainement crucial** est aussi une condition sine qua non dans un monde où nous devons sans cesse **innover**.

Le regard de...

Anne-Claire Berg, Vice-Présidente Culture & Engagement, Danone

Quelle est votre vision de la diversité et de l'inclusion ?

Danone s'est donné pour mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre et nos 100 000 collaborateurs ont à cœur de faire avancer ce qu'on appelle la « révolution de l'alimentation ». C'est en nous appuyant sur des équipes multiculturelles et engagées envers leurs communautés que nous pouvons être au plus près de nos consommateurs, pour comprendre leurs besoins et leurs attentes. Dans ce but, nous encourageons la variété des convictions et les frottements culturels pour que « nos différences fassent la différence » et nous permettent d'identifier de nouvelles solutions, de nouveaux produits et des manières innovantes afin de pleinement contribuer à la révolution de l'alimentation. Notre croissance est par essence inclusive. Plus d'un tiers de notre chiffre d'affaires est couvert par la certification B Corp et notre ambition est de devenir l'une des premières multinationales certifiées B Corp au niveau mondial. Cela reflète le double projet historique de Danone énoncé il y a plus de 45 ans, visant à concilier succès économique et progrès social.

Comment donnez-vous vie à cette approche ?

Nous avons la conviction que nos équipes sont les mieux placées pour répondre aux enjeux de la révolution de l'alimentation et plus largement nous aider à construire le futur de l'entreprise. Notre modèle opérationnel nous permet d'être au plus près des besoins des populations : 100 000 collaborateurs sont répartis dans plus de 55 pays. Dans chaque pays où nous sommes implantés, nous nous assurons que nos équipes sont constituées de talents locaux, à tous les niveaux, jusque dans les comités de direction.

Par ailleurs, nous avons lancé il y a deux ans une grande initiative « Une personne, une voix, une action » : chaque employé est, depuis, devenu actionnaire de Danone et participe à la construction du plan stratégique de l'entreprise localement et globalement, et ce chaque année. À travers ce nouveau modèle de gouvernance, nous voulons confier le futur de l'entreprise à nos équipes. En permettant à chaque salarié de suivre les progrès et le chemin restant à parcourir pour atteindre nos Objectifs 2030, nous encourageons chacun à se faire une conviction sur les mesures à prendre de façon prioritaire et à faire entendre sa voix lors d'une grande consultation annuelle. Les salariés peuvent apporter leurs idées puis participer à l'analyse des résultats de façon totalement inclusive (sans sélection) et transparente (sans tri des résultats ou des verbatims en amont) et à la construction d'un plan d'action avec le comité de direction local. Vingt-six salariés représentant les 13 régions de Danone rencontrent par ailleurs notre Comex et le comité Mission et Engagement de notre conseil d'administration deux fois par an pour partager les voix des salariés et discuter des actions prioritaires à piloter pour Danone.

En 2018, 79 % des collaborateurs ont répondu à cette consultation. Cette année, ils sont 90 % à exprimer leurs avis et partager leurs convictions sur la construction de notre futur. Leurs apports diversifiés et complémentaires, fondés sur l'expérience des participants en tant que salariés et consommateurs, nous permettent de bâtir des plans pertinents et intelligents pour faire face aux enjeux de demain. Pour nous, le fait que les salariés osent apporter leurs idées « pour faire autrement » au sein d'une structure qui opère de façon encore souvent pyramidale est un levier important pour encourager l'inclusion dans le quotidien et reconnaître la valeur des opinions et des préférences de chacun. Dans un contexte de transformation du monde du travail, nous imaginons avec les équipes une nouvelle façon de les rendre acteurs individuellement et collectivement.

En parallèle de cette démarche de gouvernance, quelles sont les actions mises en place en matière de diversité et d'inclusion ?

Dans le cadre de notre feuille de route, qui détaille nos mesures concrètes, nous cherchons d'abord à promouvoir des actes d'inclusion au quotidien à travers des formations contre les biais inconscients et pilotons des enquêtes d'engagement pour en mesurer la progression.

En matière d'égalité entre les femmes et les hommes, nous visons 42 % de femmes directrices et 30 % de femmes *executives*. Nous sommes un partenaire historique de UN Women et l'un des champions de l'initiative « Women HeForShe ». Notre politique de parentalité vise à préparer l'arrivée d'un enfant dans les meilleures conditions puis à reprendre le travail suite à un congé dans des conditions optimales et avec le support nécessaire.

En matière de culture et de nationalité, nous avons pour objectif que la moitié des directeurs soient issus du pays d'implantation et favorisons le brassage des cultures *via* des programmes d'échanges de talents et de leadership régionaux et internationaux.

En complément des axes définis au niveau global, chaque pays est libre de mettre l'accent sur une thématique particulière, comme l'intergénérationnel, le handicap ou les droits LGBTI.

Nos marques jouent un rôle clé au quotidien également pour inspirer chacun à penser et agir de façon inclusive. Certaines marques ont ancré leur identité sur la diversité, comme Bonafont au Mexique, qui s'engage de manière forte et constante en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

En France, nous avons accueilli favorablement l'index d'égalité salariale qui nous permet de mesurer la situation et d'identifier nos zones de progrès. Au quotidien, nous cherchons à mieux prendre en compte les besoins des collaborateurs, en favorisant la flexibilité et le télétravail. Cela va de pair avec l'idée d'une plus grande autonomie et responsabilisation des salariés. En miroir de notre politique de gouvernance, nous favorisons une organisation du travail au quotidien plus souple et adaptée aux besoins des personnes, dans le respect des pays et des cultures managériales.

Comment soutenez-vous vos managers ?

Notre modèle de management repose sur cinq leviers : *human centricity, inclusion and collaboration, agility, decision and accountability* et *courage with empathy*. Il se déploie à travers des formations, des échanges autour de ces comportements ou encore le programme EVE qui met l'accent sur le développement personnel. Notre modèle de leadership inclusif repose sur l'idée qu'un leader doit être ouvert sur le monde et les autres pour construire le futur. Il vise à permettre à chacun d'être soi pour contribuer de la manière qui lui ressemble au projet de l'entreprise. Notre approche de l'inclusion se déploie grâce à un binôme entre des leaders et des managers impliqués avec plus de 200 « Inclusive Diversity Champions » actifs au sein de l'entreprise et les ressources humaines qui pilotent notre feuille de route sur les enjeux d'inclusion à la fois au niveau global et au sein de chaque pays pour s'adapter aux réalités et aux besoins qui y sont spécifiques.

Comment accompagnez-vous vos talents ?

Notre modèle de développement des talents repose sur la responsabilisation de l'individu que nous encourageons très tôt et tout au long de son parcours. Il repose sur la capacité de chacun de s'interroger sur ses besoins et désirs professionnels. Nous accompagnons chaque manager selon ses besoins de développement de façon individualisée à travers des plans de formation adéquats. Nos *pipelines* de talents visent ensuite à identifier les profils pertinents en réponse à un besoin et nos revues de performance s'appliquent de la même manière à tous les managers, avec un effort particulier pour éviter les biais inconscients, y compris à travers des *unconscious bias angels*.

Notre *Employee Value Proposition* est claire : contribuer au projet de Danone, c'est apporter ses convictions dans un environnement inclusif qui permet à chacun de construire le futur ensemble. C'est en permettant à chacun dans l'entreprise de mieux connaître et appréhender les enjeux d'aujourd'hui et de demain – et comment nos Objectifs 2030 nous permettent de jouer notre rôle pleinement, individuellement et collectivement – que nous donnerons à Danone toute sa valeur, son utilité en tant qu'entreprise et son impact maximum.

Même si le chemin est long et que nous ne sommes pas parfaits, nous pensons que les organisations doivent évoluer pour permettre à la richesse de l'humain de pleinement s'exprimer et contribuer ; chez Danone nous sommes au-devant de cette transformation et apprenons chaque jour comment coconstruire à 100 000 en permettant à chacune et chacun d'avoir sa voix.

3 points clés à retenir

- « Nos différences font la différence » : la variété des convictions et les frottements culturels permettent d'être innovants afin de pleinement contribuer à la révolution de l'alimentation ;
- chez Danone, « Une personne, une voix, une action » : chaque employé est actionnaire et participe à la construction du plan stratégique localement et globalement. C'est confier le futur de l'entreprise à ses équipes ;
- le modèle de développement des talents repose sur la responsabilisation des salariés donnant à chacun la possibilité de concilier ses désirs professionnels et sa contribution au projet de l'entreprise.

L'approche de Deloitte

Les entreprises doivent **engager une démarche structurée** pour favoriser la diversité et l'inclusion et, plus largement, le développement de leurs talents.

L'approche de Deloitte repose sur 3 phases clés

Mesurer

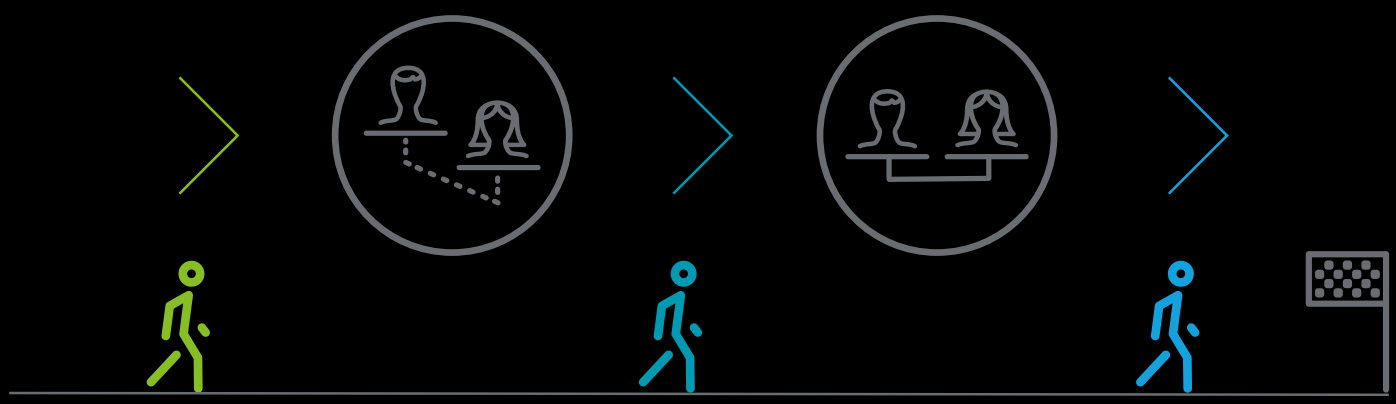
Parce que ce qui ne se mesure pas ne peut être traité…

Comprendre

… Et que les écarts sont souvent le fruit de plusieurs causes…

Corriger

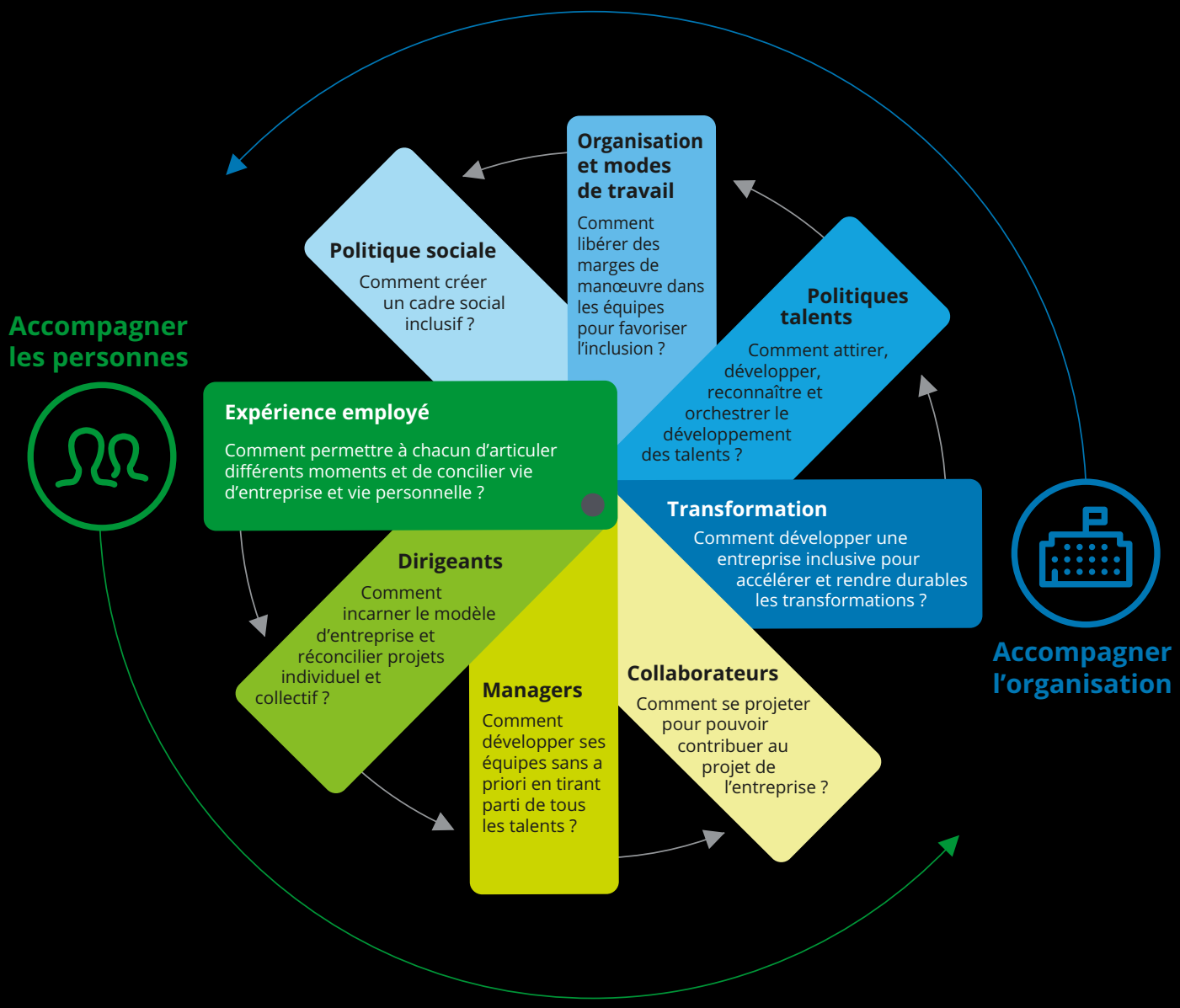
… L'enjeu est d'inscrire les changements dans la durée



« S'appuyer sur une méthodologie analytique qui permet d'objectiver le diagnostic, basé sur des indicateurs chiffrés. »

« Analyser les pratiques de recrutement, parcours de carrière, évolutions salariales et turnover mais aussi les dynamiques organisationnelles et culturelles pour mieux comprendre comment l'inclusion a évolué et anticiper les évolutions. »

« Mettre en place une démarche globale, d'accompagnement des individus et d'adaptation de l'organisation qui permet la mesure régulière des progrès. »



« Accompagner ensemble les personnes et l'organisation »

Contacts

Philippe Burger
Associé Responsable Capital Humain
01 40 88 24 60
phburger@deloitte.fr

Laurence Monnet-Vernier
Associée Transformation des Organisations & Talents
01 58 37 97 33
lmonnetvernier@deloitte.fr

Franck Chéron
Associé Actuariat, Rétribution & Analytique
01 40 88 71 19
fcheron@deloitte.fr

Sophie Lazaro
Directrice Rétribution
01 40 88 24 71
slazaro@deloitte.fr

Christelle Teneveau
Manager, Responsable de l'Observatoire Capital Humain
01 40 88 49 49
cteneveau@deloitte.fr

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

© Janvier 2020 Deloitte Conseil – Une entité du réseau Deloitte
Tous droits réservés – Studio Design Paris