

# Claire Godding

## Un bon mix de talents est un levier de performance

C'est au lendemain de la crise financière, en 2009, que la nouvelle BNP Paribas Fortis s'est engagée dans la mise en œuvre d'une politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. Elle est une des premières entreprises à avoir nommé un **Head of Diversity & Inclusion**, en la personne de **Claire Godding**, et à dédier à ce challenge une petite équipe.

C'est une Claire Godding encore tout enthousiasmée par le succès de la 5<sup>e</sup> édition de la 'Diversity and Inclusion Week', organisée une fois l'an chez BNP Paribas Fortis, que nous rencontrons. 2.000 collaborateurs (sur 13.000 !) ont pris part à ce rendez-vous destiné à les sensibiliser aux divers aspects de la diversité et, « à faire vivre, percoler les choses en interne », selon notre interlocutrice. Claire Godding a une idée très précise du déroulement de l'interview. L'intérêt, c'est donner aux entreprises et aux organisations l'envie de se lancer dans la diversité, non ? Plus on sera pragmatique, mieux ce sera. Dont acte. Une mise au point s'impose avant que ne démarre toute réflexion : si on fait de la diversité, on doit aussi faire de l'inclusion. L'un ne va pas sans l'autre. Souvent, dans les démarches politiques ou administratives visant à promouvoir la diversité, l'accent est mis exclusivement sur le premier volet, en se focalisant sur le nombre de personnes d'origine étrangères, dans chaque tranche d'âge, ou en situation de handicap qui sont recrutées ou que l'on envisage de recruter. « *Or, si vous vous contentez d'enrichir la diversité sans travailler sur l'inclusion – c'est-à-dire la capacité pour chacun à se sentir pleinement lui-même au travail –, vous perdez les talents...* » Claire Godding a coutume de dire que la diversité, c'est inviter chacun à la fête ; l'inclusion, c'est quand tout le monde danse !

### On est plus intelligents collectivement lorsque l'on est divers

Les deux démarches sont-elles simultanées ? Pas de réponse à l'emporte-pièce pour Claire Godding : deux réflexions s'imposent avant d'agir.

Il faut d'abord comprendre, prendre conscience de « pourquoi » on veut agir. Si la réponse est « Il faut, non ? C'est le thème dont tout le monde parle », alors ce n'est pas la peine. « *Si, en revanche, la réponse est liée à un besoin d'innover, de retenir les talents, d'en introduire d'autres qui pourraient améliorer la qualité des décisions, de gestion des risques, alors oui, cela vaut la peine d'agir.* » Car si l'entreprise ne dispose que de talents semblables (même couleur, même éducation, même niveau d'étude, même environnement social), il n'y a pas – ou moins – de stimulation. Des collaborateurs trop semblables ne se challengent pas à penser différemment et, à terme, cela peut peser sur l'entreprise. « *Le concept d'intelligence collective est encore peu répandu, mais il est une réalité. Avec des profils différents autour de la table où se prennent les décisions, mûrissent les réflexions et les projets, vous multipliez les chances de trouver les meilleures idées. Des recherches récentes vont d'ailleurs dans ce sens. Dont une, publiée par Harvard Business Review, qui montre l'influence d'équipes diversifiées (culturellement et en genre) sur l'optimisation des investissements, notamment.* » Claire Godding précise que, dès cette étape de mise en place d'une politique de diversité, il est très important de s'assurer de l'adhésion totale du management.

Il faut ensuite avoir la curiosité de voir où on en est soi-même. Faut-il un travail préliminaire ? Part-on d'une page blanche ? Cela dépendra, en grande partie, de la culture interne. Un audit quantitatif, basé sur des indicateurs (genre, âge, origine, religion, orientation sexuelle) permettra certes de voir où on en est. « *Avec cette réserve toutefois qu'il n'est pas toujours facile de 'mesurer' de manière objective le degré de diversité de sa propre organisation. Pour certains indicateurs (genre, âge), c'est facile. Pour d'autres, c'est plus délicat, voire indélicat. Une question générale – et neutre – que l'on peut se poser est 'est-on représentatif de la diversité qui nous entoure' ?* » À côté de cela, il faut un audit qualitatif : comment les collaborateurs voient-ils, ressentent-ils la multiculturalité dans l'entreprise ? On peut procéder via une grande enquête interne ou par petits groupes. « *Plus concrètement cela vaut la peine, lors de cet audit qualitatif, de poser la*

question suivante 'd'après vous, a-t-on les mêmes chances dans cette entreprise si on n'est pas blanc ?' La réponse à cette question fera souvent prendre conscience que quand on fait partie d'une majorité, on ne voit pas la réalité de la minorité... »

### **Construire un plan d'action**

Après cet état des lieux (et en fonction de son résultat) viendra le plan pour agir, avec ses objectifs et actions concrètes. Un premier objectif consistera à s'assurer que l'on respecte la loi, que l'on ne discrimine pas. Et à le faire de manière rigoureuse. En allant au-delà du simple « sentiment » de ne pas discriminer. Il faut donc procéder à des contrôles, qui parfois mènent à devoir adapter ses processus de recrutement ou de revalorisation de salaire. « Chez BNP Paribas Fortis, on analyse une quarantaine de dossiers de recrutement par trimestre. Choisis au hasard. Et l'on vérifie la non-sélection d'un bout à l'autre du processus (CV, tests, interviews) afin de s'assurer qu'il n'y a pas eu discrimination. Sur notre site internet, les pages dédiées aux offres d'emploi prévoient la possibilité d'adapter le processus de recrutement en cas de handicap (une simple case à cocher). Il y a aussi un contrôle d'égalité salariale hommes/femmes une fois par an. »

Après ce premier objectif préventif vient le proactif : encourager la diversité. Et lister des actions concrètes qui vont permettre de bénéficier rapidement des avantages de la diversité. Si l'on se lance dans la diversité parce que l'on veut être innovant, il faut assez vite, lors des réunions avec le management sur le futur de l'entreprise (quels nouveaux investissements, produits, marchés ?), diversifier les profils autour de la table (inclure diverses générations, niveaux de compétence et d'expérience, des allochtones, etc.). Certaines entreprises qui n'ont pas encore la diversité souhaitée au sein des équipes mais veulent avoir une réflexion diversifiée « trafiquent » parfois leurs « think thanks » en invitant par exemple des millenials aux groupes de réflexion.

### **Win win win**

Mais quid si l'entreprise ou l'organisation n'en est qu'au commencement de sa volonté de diversifier et est (en tout cas perçue) comme ayant un staff composé d'individus majoritairement blancs, du même âge, avec le même background, issus des mêmes hautes écoles ou universités ? « Elle ne va sans doute pas spontanément attirer l'attention de talents de couleurs ou autres. Il conviendra donc d'adapter de façon intelligente et réaliste son 'employer branding'. Cela étant, il faut à tout prix éviter de 'survendre' une diversité artificielle, en faisant courir une idée fausse de ce qui vit à l'intérieur car ça, c'est pire », prévient Claire Godding. La diversité et l'inclusion doivent mûrir pour être crédibles. Mais en même temps, on ressent souvent une urgence à modifier ses comportements dès que l'on a compris le processus d'enrichissement par la différence. Attention, la démarche ne vise pas à donner du boulot à des personnes qui n'en ont pas. Mais bien à se demander comment, avec un autre mix de talents, on peut se préparer aux défis de demain. « C'est dans ce but que, depuis 7 ans, nous ouvrons la possibilité d'exécuter un job de vacances à des jeunes qui ne sont pas des enfants du personnel. Des associations nous aident à les recruter. Ce sont en général des jeunes issus de pays d'immigration (récente ou moins récente), 'sans réseau', pour qui ce premier contact avec le monde du travail est essentiel. Et c'est un win win win : le jeune y gagne et, de notre côté, cela permet non seulement à des équipes souvent très homogènes de se confronter avec des jeunes d'autres horizons (et des vécus parfois difficiles) et, sur le long terme, de s'assurer que ces jeunes songeront un jour à postuler chez nous et/ou auront véhiculé autour d'eux une image positive de nous en termes d'ouverture à la diversité. »

Quant au volet « inclusion » plus précisément, Claire Godding met l'accent sur l'efficacité des réseaux internes. BNP Paribas Fortis en compte 7, soutenu chacun par un membre de la direction générale. Cela permet à des collègues qui forment une sorte de minorité de se retrouver dans un groupe ouvert à d'autres. Ainsi, MixCity vise à renforcer la mixité à tous les niveaux. Il rassemble 1.300 collègues (1 collaborateur BNP Paribas Fortis sur 10 est donc membre), dont 80% de femmes. Pride Belgium s'adresse aux collègues LGBT (lesbiens, gays, bisexuels et transgenre). « Lors de la Diversity and Inclusion Week, le réseau Friends of Africa a choisi de projeter un documentaire sur les routes de l'esclavage, ce qui a donné lieu à d'intéressants débats et à beaucoup d'interaction avec des personnes totalement étrangères à cette réalité. »

Ces initiatives renforcent – dans le bon sens – la visibilité des différences, en interne mais aussi à l'extérieur. Le but est, encore une fois, de permettre à chacun d'être pleinement lui-même au travail et de ne pas se sentir comme dans un placard...

### **Promouvoir la diversité, un enjeu business**

Pour Claire Godding, l'enjeu « business » est une évidence. « *Pour nous, banque, il est impératif de voir en quoi nous sommes attentifs à la diversité de nos clients. Et plus les effectifs seront divers, plus ils refléteront notre clientèle et mieux nous pourrons la servir. Ce sont nos collègues en situation de handicap qui nous ont alertés sur la difficulté, pour des clients en même situation, d'effectuer des opérations bancaires. Du coup, nous avons adapté 200 de nos agences en conséquence (pour les personnes à mobilité réduite, les non-voyants, etc.). Et, grâce à cela, nous sommes aujourd'hui la banque la plus accessible de Belgique.* » Cela ne s'arrêtera pas là. Le call center de BNP Paribas Fortis se penche actuellement sur la question de la langue des signes et envisage de l'inclure dans les possibilités de contact.

La culture du respect est une thématique sur laquelle BNP Paribas Fortis ne travaille que depuis peu. Que vise-t-elle ? À prévenir et à stopper tout comportement inacceptable : harcèlement moral ou sexuel, violence, discrimination. « *Il s'agit de réduire les risques d'émergence de manifestations – de bonnes blagues, notamment ! – sexistes, racistes ou homophobes. Par ailleurs, notre cellule 'diversité' a réalisé qu'il y avait des peurs, des tabous qui ne parvenaient pas à s'exprimer, même au travers d'entretiens informels, sur la façon dont le collaborateur ou la collaboratrice se sent au sein d'une équipe. Dit-il/elle la vérité ou répond-il/elle ce qu'il/elle croit que je veux entendre ? Il faut donc travailler sur cette notion de respect, pour que tout un chacun se sente réellement bien dans son job et puisse parler en toute franchise, au-delà du politiquement correct.* »

### **Veille permanente**

Une politique réfléchie de diversité appelle donc une « veille permanente », qui n'est certes pas à la portée de toutes les entreprises. « *Les petites structures, les PME trouveront un soutien auprès des conseillers 'diversité' d'Actiris. Il existe aussi un réseau de managers de la diversité (DMAB pour Diversity Managers Association Belgium), où les DRH (qui se voient souvent confier la diversité en sus du reste !) peuvent partager leurs expériences. Et des forums de l'emploi multiculturels ('Révéler des talents', notamment, à Bruxelles). L'ASBL DiversiCom apportera une aide efficace dans le recrutement d'une personne en situation de handicap et dans son suivi* », encourage Claire Godding. Car il ne faut pas réinventer la roue : le « copier/coller » fonctionne quand on implémente une politique de diversité. Beaucoup d'initiatives sont facilement transposables. « *Sur le 'comment' améliorer la rétention des collaborateurs jeunes parents, de multiples initiatives ont déjà fait leurs preuves. Dont organiser des coups de sonde (sous forme de réunions-repas) réguliers afin de recueillir leur ressenti. Si la personne a le sentiment que l'entreprise s'intéresse à elle, la moitié du chemin est fait. Et cela va renforcer l'inclusion.* »

Claire Godding a-t-elle connu des moments de découragement ? « *Oui, au début. Il y a eu des réticences, singulièrement de la part de nombreuses collaboratrices. L'aspect 'égalité des chances hommes/femmes' ne recueillait que très peu de suffrages. Il s'est révélé utile de préciser que l'entreprise ne promeut pas cette égalité (et plus généralement la diversité) pour faire plaisir. Ni aux uns ni aux autres. Mais qu'elle recherche par là un meilleur mix afin d'être plus performante.* » Et voilà de retour l'idée phare de notre échange avec cette experte, mais qui est aussi son crédo : seul un bon mix de talents permet de booster le challenge inter-collègues et l'intelligence collective, leviers essentiels de la performance et de l'innovation.

## **Découvrez les autres témoignages**

**[Retour à l'accueil](#)**

**[Crèche De Ster](#)**

**[Verwater Tank](#)**

**[Vanhellemont](#)**

**C du Belge**

**CHU Brugmann**

**ODTH First Class Logistics**

**La Ressourcerie**

**KOCA**

**Goddeeris**

**Serviplast**

**CAW**

**De Nolf**

**Keolis**

**Besix**

**DiversiCom**

**Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées**

**DUO for JOB**

**Entreprises citoyennes**

**Damhert Nutrition**

**50s@Work**

**Entreprises horticoles**