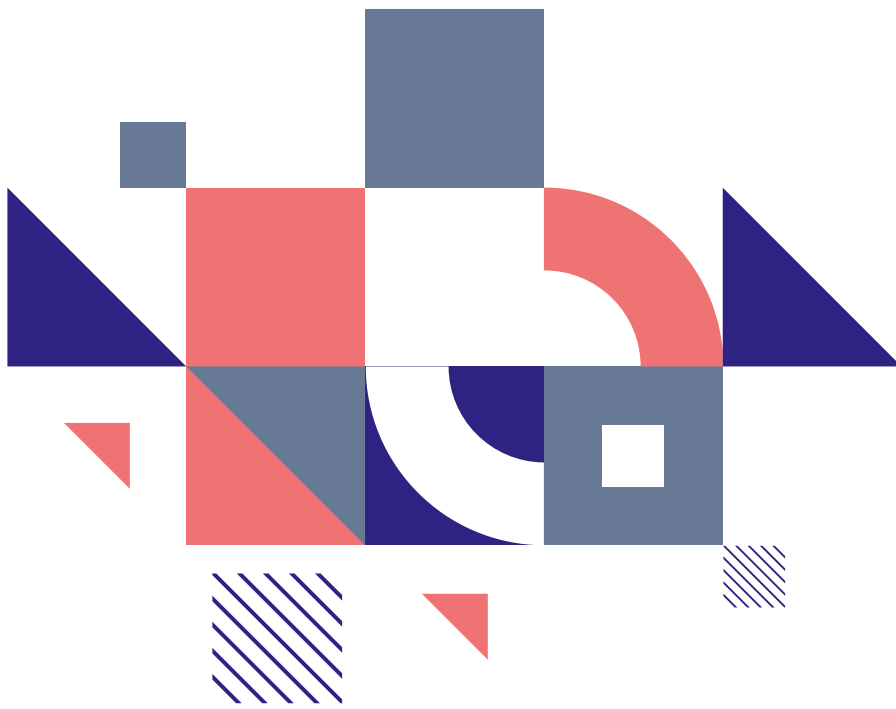
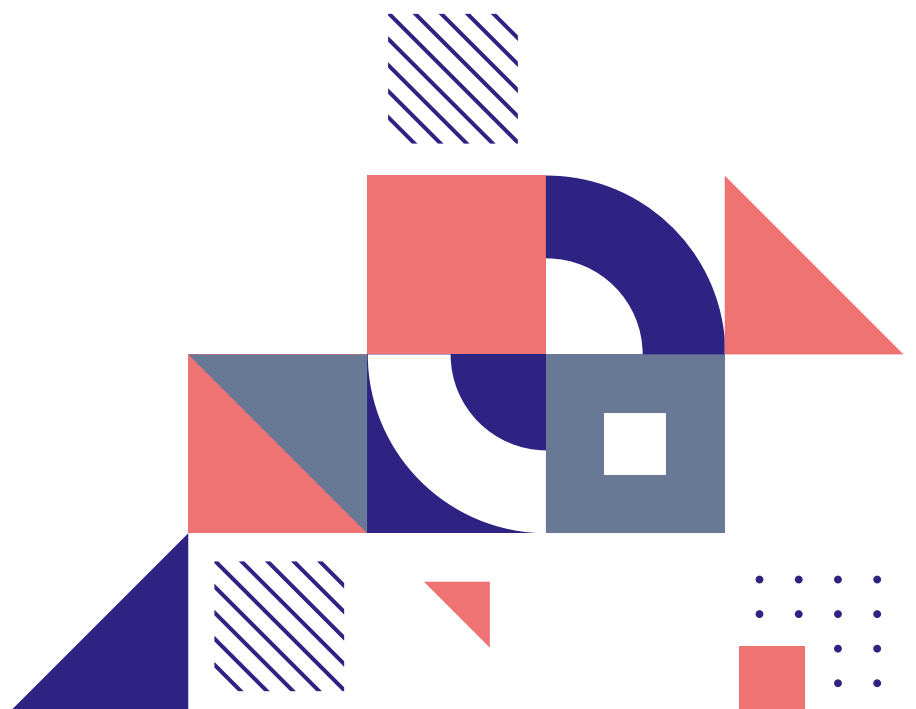




ARDIAN.CIRCLE

THE FUTURE THINKING COMMUNITY

Compte-rendu des échanges du Workshop #2
- Manager la diversité -

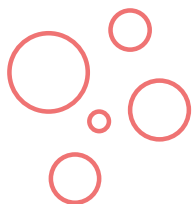


THE FUTURE THINKING COMMUNITY

Ardian Circle est la **communauté des dirigeants et décideurs des sociétés** dans lesquelles Ardian investit.



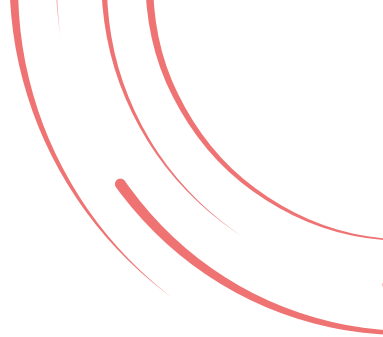
C'est un **cercle d'échanges** entre pairs, conçu pour faciliter les interactions, la mise en relation et la formulation d'idées concrètes, adaptées à tous les types d'entreprise.



Ardian met à disposition son **réseau d'experts** pour créer des workshops combinant interventions inspirantes et moments d'intelligence collective. A travers ces rencontres, Ardian souhaite aborder de manière concrète des problématiques sociales, environnementales et les enjeux de transformation créateurs de valeur pour l'entreprise.



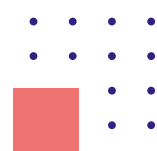
Cette approche s'inscrit dans le cadre de la **démarche d'investisseur responsable d'Ardian**, qui souhaite donner à chacun les moyens de créer collectivement une valeur durable, profitable à tous.



Workshop N.2 :

La communauté Ardian Circle s'est retrouvée pour une deuxième session autour de **l'Inclusion et de la Diversité**. Cet atelier sur le management inclusif a réuni 17 participants de 12 sociétés dans lesquelles Ardian a investi.

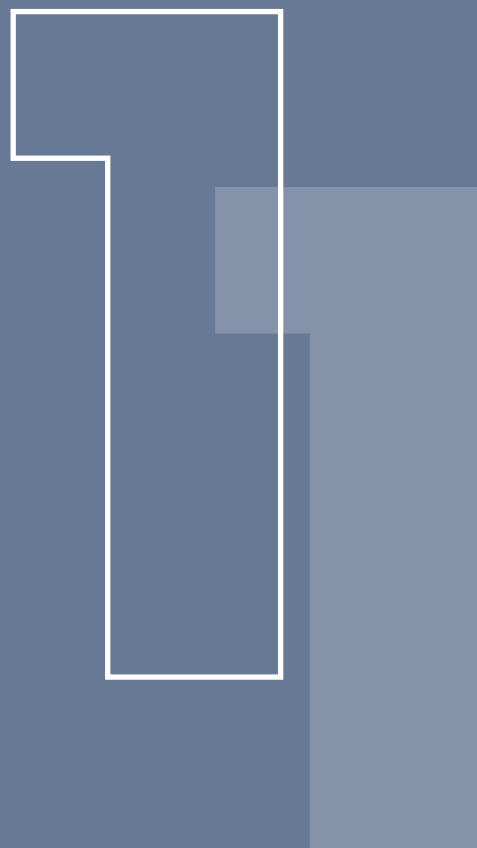
Ce document rassemble et synthétise les contenus présentés par Virginie Allard, Associée chez Valeurs et Développement, le témoignage de Guillaume Darsy, franchisé McDonald's anciennement en charge de la D&I chez PepsiCo et Danone, le retour d'expérience d'Ardian, ainsi que les échanges en sous-groupe pendant les moments d'intelligence collective.





LE MANAGEMENT INCLUSIF, DE QUOI PARLE-T-ON ?

ARDIAN.CIRCLE



Le management inclusif cherche à créer les conditions pour que chaque collaborateur et collaboratrice réalise son plein potentiel, soit épanoui et en confiance au sein de l'entreprise. Il s'agit d'identifier et mettre en place les conditions pour assurer l'équité et le bien-être des collaborateurs quelles que soient leurs singularités.

La mise en place d'un management inclusif requiert 4 conditions fondamentales :

1

Penser la diversité de façon transversale, sans stigmatiser les minorités : via la communication, l'environnement de travail, le temps de vie personnelle, le respect de l'identité et de la confidentialité.

2

Conjuguer unicité de chacun et partage culturel pour éviter le conformisme collectif.

3

Déployer un modèle d'équité transparent qui renforcera le sentiment de justice entre les employés.

4

Stimuler l'intelligence collective : savoir tirer profit des différents profils pour mieux performer et innover.

Le projet Aristote de Google (2016) : les 5 éléments clés pour l'efficacité d'une équipe démontrent le lien entre management inclusif et performance.

- **La sécurité psychologique** : les membres de l'équipe sont à l'aise pour prendre des risques et donner leur avis sans que leurs collègues ou hiérarchie ne portent un jugement.
- **La fiabilité** : les membres de l'équipe ont confiance les uns envers les autres.
- **La structure et la clarté des rôles** : les fonctions, les objectifs et les attentes sont clairement définis et les moyens sont disponibles pour atteindre les objectifs.
- **Le sens** : chaque membre de l'équipe a le sentiment que le travail fait pour l'équipe a du sens pour lui.
- **L'impact** : le travail réalisé par les membres de l'équipe contribue aux objectifs globaux de l'entreprise.





LES GRANDES INITIATIVES IDENTIFIÉES

ARDIAN.CIRCLE





Former et sensibiliser en continu l'ensemble des collaborateurs

Pour construire ensemble une organisation inclusive, il est essentiel que tous les salariés acquièrent, via des formations dédiées, des connaissances, compétences et savoir-être élémentaires. Il est également fondamental que ces formations soient réalisées tout au long de la carrière des collaborateurs. Ces piqûres de rappel permettront aux convaincus de continuer à se former sur un sujet en perpétuel évolution et seront clés pour convaincre les réticents.

▶ **Les managers : pour aller vers l'inclusion**

▶ **Les collaborateurs : pour sensibiliser et impliquer**

▶ **Le comité de diversité : pour orienter et proposer**

▶ **Les RH : pour mieux accompagner**

▶ **Les nouveaux arrivants : pour diffuser la culture inclusive dès l'arrivée**

Focus sur les comités diversité : quick wins

- Représenter la diversité de l'entreprise en termes de séniorité et de département. Il peut être composé d'un large nombre de personnes afin d'être le plus collaboratif possible.
- Avoir un objectif commun à mettre en œuvre par le comité : définir les priorités de la charte D&I de l'entreprise, définir les orientations stratégiques de l'équipe RH sur le pilier diversité...
- Compter des antennes locales afin de s'adapter aux spécificités culturelles et juridiques de chaque pays, pour les entreprises implantées dans différents pays.



Transmettre les codes et les valeurs de l'entreprise

- Un parrainage intergénérationnel : avec pour objectif de mixer les générations ce qui favorise l'inclusion, mais également l'innovation.
- Un programme de mentorat : favoriser l'intégration, l'insertion et l'inclusion des nouveaux arrivants.

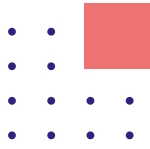
S'assurer de l'équité des politiques et pratiques à tout niveau de l'entreprise

- Recrutement : diminuer l'importance du « fit » dans les processus de recrutement pour se concentrer sur les compétences. Mettre en place des recrutements avec des jeux de rôles, des tests psychotechniques pour identifier les capacités et dynamiques comportementales, ou échanger avec les candidats pendant les forums sans regarder leur CV.
- Rémunération : avoir des grilles de salaire en fonction du poste, de l'expérience et des compétences avec étude régulière d'écart de salaire pour rectifier les éventuelles différences inexplicables.
- Espace d'expression : favoriser les approches participatives et inclusives au sein des équipes.

- Créer une boîte à idées, anonyme ou non, partagées avec le Comité Exécutif.
- Faire parler les juniors en premier pendant les réunions, s'assurer du temps de parole équivalent pour chacun dans l'équipe, alterner le membre de l'équipe qui anime les réunions.
- Proposer de passer par l'écrit pour les personnes moins à l'aise à l'oral.
- Faire exister toutes les propositions et les différentes opinions dans les discussions.

- Développement : programmes de co-développement qui renforcent l'émergence d'idées à mettre en place.
- Mettre en place un congé paternité équivalent au congé maternité. Plus largement que la prise en compte de la vie personnelle des hommes, cette initiative est au service de la carrière des femmes.
- Revue 360 : le rôle du feedback par ses pairs, ses collaborateurs, ses supérieurs hiérarchiques et ses parties prenantes externes.





Mettre en place régulièrement des enquêtes de perception du sentiment d'inclusion

Les enquêtes de perception anonymes permettent de faire remonter les ressentis des collaborateurs. Elles démontrent tout leur intérêt lorsque les employés sont invités à s'auto-identifier pour être capable de détecter des différences de résultats entre groupe majoritaire et minoritaire.

Exemples de questions qu'on peut aborder :

“

Est-ce que j'ai le sentiment d'être payé de manière équitable ?

”

“

Est-ce que vous pensez que les blagues à caractère discriminant sont traitées de manière appropriée ?

”

“

Est-ce que j'ai le sentiment d'être entendu ?

”

“

Est-ce que je me reconnais dans les valeurs du groupe ?

”

”





LES INDICATEURS POUR MESURER LE SUCCÈS DE SA POLITIQUE D'INCLUSION

ARDIAN.CIRCLE



Les indicateurs qui permettent de mesurer l'efficacité des dispositions mises en place au sein de l'organisation.

▶ **Taux de turnover** : qui permet d'établir si les personnes se sentent bien et incluses dans l'entreprise.

▶ **Volume de candidatures spontanées** : qui reflète l'attractivité de l'entreprise et la capacité des profils divers à s'identifier dans sa communication.

▶ **Scores sur Indeed, Best Place to Work ou Glassdoor** : qui reflètent l'image de la marque employeur.

▶ **Répartition homme/femme** : qui mesure la parité au sein de l'entreprise.

▶ **Diversité des derniers établissements de diplômes** : qui mesure la diversité des profils de l'entreprise.

▶ **Rythme de promotion des femmes avec et sans enfant** : qui révèle les éventuelles discriminations.

▶ **L'évolution des résultats d'enquêtes de perception sur le sentiment d'Inclusion.**

