



DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE

L'inclusion, les clefs du succès

Très souvent par souci d'efficacité, le manager constitue une équipe avec des collaborateurs identiques. En période de crise, le repli sur ceux qui nous ressemblent est encore plus marqué. « Or, nos clients internes ne nous ressemblent pas tous » dit, amusé, Frédéric THORAL, depuis 4 ans DRH de BNP Paribas Personal Finance, filiale à 100 % de BNP PARIBAS.

Frédéric a fait de l'inclusion un des piliers du plan stratégique RH pour maximiser l'engagement et les compétences des collaborateurs, nécessaires à la transformation et la performance de son entreprise.

Il y a quelques années, on parlait de non-discrimination, récemment de « diversité », aujourd'hui on parle d'« inclusion ». Quelle différence faites-vous entre la « diversité » et l'« inclusion » en entreprise ?

La diversité implique de constater les différences au sein d'un groupe d'individus et de veiller à les comprendre et les intégrer, pour qu'elles aient un impact positif sur la performance de l'entreprise. L'inclusion implique un processus d'intégration de la singularité de chacun, de ce que l'originalité d'un individu en termes de personnalité, de talents, peut apporter à l'entreprise pour un projet commun.

C'est un travail et une démarche difficiles, qui se heurtent aux préjugés, aux croyances, aux tabous, aux peurs. Il faut démontrer à tous que la démarche d'inclusion nous enrichit et est un moteur de performance. Par exemple, l'entreprise peut améliorer la situation des « aidants » de proches handicapés, malades ou âgés en leur accordant un aménagement de leurs conditions de travail, favorisant ainsi une meilleure disponibilité sur le plan personnel et professionnel.



Frédéric THORAL

DRH de BNP Paribas
Personal Finance

L'inclusion est un enjeu stratégique qui doit être porté avec le top management. Il faut préparer le management par la formation et les moyens RH pour gérer les situations délicates. L'inclusion doit être un élément clé de la culture d'entreprise. BNP Paribas Personal Finance, déjà forte d'un environnement multiculturel, doit transmettre et véhiculer ces valeurs par la culture corporate.

On parle là de sujets étrangers aux formations initiales des fonctions support et opérationnelles. Comment avez-vous agi ?

L'équipe RH et managériale a enrichi l'offre de formation en intégrant dans ses programmes une meilleure approche des sciences sociales et comportementales, en prenant en compte les différentes formes d'intelligence, pour favoriser l'ouverture d'esprit et la performance.

Nous avons orienté notre politique RH en développant, avec le management, la culture de la qualité de vie au travail, les formations et les actions ciblées, en identifiant les stéréotypes et les préjugés par des campagnes de communication, en fixant des indicateurs clés (enquêtes régulières internes et externes) pour mesurer l'évolution et associer pleinement le sujet aux Codirs d'entités et aux managers.

Récemment, vos managers « futurs dirigeants » ont animé un Comité de pilotage pour améliorer la mixité : ils ont présenté les conclusions au Comité exécutif. Pourriez-vous nous indiquer les conséquences de cette expérience pour BNP Paribas Personal Finance ?

Il était important que les managers traitent ce sujet en s'intéressant aux différentes façons de travailler des collaborateurs et des collaboratrices. Par exemple, nous avons appris que le travail à distance est plus pesant pour les femmes en particulier en période de crise sanitaire. Nous avons aussi développé nos objectifs de mixité. Nous sommes à 50% dans le recrutement et la gestion de talents. Pour le Senior management, nous nous rapprochons des 1/3, soit deux fois plus qu'à mon arrivée. Un groupe commence à se transformer quand la masse atteint 1/3. Nous sommes donc sur la bonne voie. ●