

A professional portrait of Claire Godding, a woman with short blonde hair and glasses, wearing a dark grey blazer, a patterned scarf, and dark trousers. She is standing in front of a window with horizontal blinds, with her right hand resting on one of the slats. The lighting is soft, highlighting her features and the texture of her clothing.

► **Claire Godding**, BNP Paribas Fortis
« Dans un secteur qui doit se
renouveler et énormément innover
- comme c'est le cas du secteur
bancaire aujourd'hui -, pouvoir
compter sur des équipes aux
profils divers et variés représente
véritablement un atout compétitif. »

© Hendrik De Schrijver

Claire Godding (BNP Paribas Fortis)

« Favoriser l'égalité des chances est clairement un enjeu business »

■ Christophe Lo Giudice

L'investissement témoigne de l'importance que revêt la diversité au sein de BNP Paribas Fortis : la banque se démarque comme étant la seule entreprise du pays à consacrer au moins un temps plein à sa gestion et, mieux encore, à lui avoir alloué une (petite) équipe. Head of Diversity & Inclusion depuis la création du rôle en 2009, Claire Godding partage sa vision, les actions menées et les principaux résultats engrangés.

Diversité et inclusion : d'emblée, Claire Godding pointe toute l'importance de la dualité de l'approche adoptée. « Travailler sur la diversité, c'est faire en sorte de pouvoir avoir, dans l'entreprise, une multiplicité de profils, de talents et d'expériences, confie-t-elle. L'inclusion, c'est œuvrer à ce que chacune de ces personnes puisse être pleinement elle-même au sein de l'organisation. On peut aussi le résumer comme suit : la diversité, c'est inviter chacun à la fête ; l'inclusion, c'est lorsque tout le monde y danse. La diversité nécessite de se doter d'indicateurs, de travailler sur les processus. L'inclusion porte davantage l'enjeu de faire évoluer la culture. »

L'institution bancaire a commencé à travailler le sujet de façon plus ciblée en 2009 dans les suites du naufrage de Fortis et de la reprise par le groupe français BNP Paribas. Dès 2004, ce dernier faisait figure de précurseur en étant un des premiers groupes bancaires à s'engager dans une politique active de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. Deux ans plus tard, il inscrivait le risque de discrimination dans ses 30 risques opérationnels majeurs. « C'est en effet le premier axe à adresser : garantir que l'on respecte la loi, observe-t-elle. C'est jeter les bases, les fondations d'une approche qui peut, ensuite, se montrer plus ambitieuse. »

La nouvelle BNP Paribas Fortis n'avait-elle pas d'autre préoccupation plus urgente alors que l'agenda était mobilisé par les travaux d'intégration et la nécessité de se relancer sur le marché belge ? « Il y avait au contraire un *momentum* à saisir, associé au besoin de redonner un sens positif aux personnes, de reconnaître certaines valeurs. Nous avons perçu une ouverture, une certaine humilité aussi, propre au fait d'avoir vécu des temps difficiles, qu'hommes et femmes n'ont d'ailleurs pas traversés de manière identique. » Claire Godding propose alors de créer cette

nouvelle fonction et d'initier un projet systématique en matière de diversité (l'inclusion s'ajoutera plus tard). Elle dispose aujourd'hui de deux collaboratrices pour l'appuyer dans une tâche qui a reçu le soutien engagé du comité de direction.

5 objectifs

Le chantier a démarré par un audit externe qui s'est penché sur différents indicateurs et sur les perceptions de collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation. « Les résultats n'étaient pas extraordinaires, concède-t-elle. Nous n'avions, par exemple, que 24% de femmes parmi les directeurs d'agence et 16% de femmes dans le senior management. » Sur base de ces constats, un plan d'actions a été proposé au comité de direction. « Il s'articulait autour de 5 objectifs. Ceux-ci ont été bien choisis puisqu'ils guident encore toujours nos actions aujourd'hui. Si ces dernières évoluent, les priorités – à savoir les dimensions qui nous paraissent essentielles – restent stables. »

La première priorité, on l'a dit, c'est de travailler sur les fondamentaux afin d'éviter la discrimination. « Ce qui passe par analyser et adapter les processus, former en continu les RH et les managers, opérer des contrôles réguliers, etc. » C'est ainsi, par exemple, que le site de recrutement de l'entreprise a

été étoffé d'une petite case permettant au candidat de signaler des besoins spécifiques d'aménagement lié à un handicap. Les fonctions sont annoncées avec la mention (m/f/x) pour mettre en évidence l'égalité de chances pour tous et la neutralité du genre. Un paragraphe encourage explicitement les candidatures issues de la diversité, et tous les emplois à temps plein sont également ouverts aux personnes travaillant à 80 ou 90%.

« La diversité, c'est inviter chacun à la fête ; l'inclusion, c'est lorsque tout le monde danse »

Encourager le réflexe

« Chaque trimestre, nous analysons une quarantaine de dossiers de recrutement pris au hasard concernant des personnes qui ont postulé auprès de la banque, mais qui n'ont pas été retenues. On vérifie si la 'non sélection' est uniquement liée aux compétences, précise Claire Godding. Nous portons une attention à ce qui se passe à chaque stade du processus, depuis la façon de rédiger les offres d'emploi jusqu'aux interviews par le business, en passant par la lecture des CV et les tests. Au-delà du recrutement, nous veillons à garantir l'absence de discrimination dans tous les processus RH : promotions, rémunérations, possibilités de formation, mobilité interne, etc. »

Si le premier objectif est préventif (chercher à ne pas discriminer), le deuxième se veut proactif : encourager à recruter (en

interne comme en externe) des profils en veillant à la diversité. Plusieurs initiatives y concourent. « Jusqu’en 2010, les jobs étudiants étaient réservés aux enfants du personnel, illustre-t-elle. Depuis, nous ouvrons chaque année environ 70 stages à des jeunes ne disposant pas d’un réseau leur permettant d’obtenir un travail durant les vacances. Nous le faisons avec l’aide d’associations, ce qui nous a permis d’offrir des jobs à quelque 300 étudiants de toutes les origines. Des stages sont en outre organisés à l’occasion du Duoday qui permet, dans les trois régions du pays, à des candidats handicapés à la recherche d’un emploi de découvrir l’entreprise pour une durée d’un jour à une semaine, voire plus. »

Le troisième objectif vise à plus de diversité au sein même des équipes. « En effet, ce n’est pas parce qu’on recrute des profils en veillant à la diversité que les équipes vont naturellement être mélangées. On peut se retrouver avec les hommes rejoignant plutôt l’IT, les femmes plutôt les RH, etc. Or, nous avons pris conscience que, dans un secteur qui doit se renouveler et énormément innover – comme c’est le cas du secteur bancaire aujourd’hui –, pouvoir compter sur des équipes aux profils divers représente vraiment un atout compétitif. Cette diversité est recherchée en termes de genre mais aussi d’âge, de langue, de background, d’expérience, etc. Nous encourageons ce réflexe chez les RH et les managers de non seulement regarder le profil, ses expériences et compétences, mais aussi d’envisager l’équipe dans son ensemble et la complémentarité que peut offrir la personne dans la dynamique existante. »

L’envie de comprendre

Un exemple de concrétisation de ces objectifs est à trouver au niveau des agences. « On y trouve beaucoup de jeunes et un bon équilibre de genres mais, on l’a dit, il y avait une femme pour trois hommes à la direction des agences. Depuis 2011, nous faisons en sorte de faire évoluer cela. Au départ, le message a été celui-ci : sur la totalité des nouvelles affectations, il faut que 50% soient des femmes. On ne touchait donc pas à l’effectif en place, mais aux mouvements, via les nominations. En parallèle, nous avons organisé des rencontres permettant à des directrices d’agence de partager leur vécu avec d’autres femmes pouvant prétendre à la fonction, de répondre aux questionnements notamment relatifs à la conciliation avec la vie privée, etc. »

Après un an seulement, l’objectif de 50% de femmes dans les nouvelles nominations était rencontré. « L’année suivante, un même objectif a été explicitement fixé, et il a de nouveau été atteint, raconte-t-elle. La troisième année, nous n’avons plus parlé d’un tel objectif. Nous avons constaté qu’il était néanmoins rempli au terme de l’exercice. La multiplication des ‘role models’ et l’intériorisation du réflexe de prendre en compte les femmes pour le poste ont permis d’inscrire l’évolution dans la durée, ce qui à terme aboutira à un rééquilibrage. Aujourd’hui déjà, 40% de nos directeurs d’agence sont des femmes. »

BNP Paribas Fortis compte un effectif composé à 52% de profils féminins, ce qui rompt avec l’image de métiers bancaires plutôt à dominance masculine. « Favoriser l’égalité des chances est



> **Claire Godding**, BNP Paribas Fortis
« Si nous avons tous ces talents féminins en interne, nous ne pouvons pas nous permettre de les gaspiller en ignorant leur ambition. »

© Hendrik De Schrijver

clairement un enjeu business, souligne Claire Godding. Si nous avons ces talents féminins en interne, nous ne pouvons pas nous permettre de les gaspiller. Il nous faut faire en sorte que chaque talent, femme ou homme, puisse évoluer au maximum de ses possibilités. Notre middle management se compose à 48% de femmes, ce qui est excellent. Mais il subsiste des plafonds de verre auxquels nous nous attaquons en faisant évoluer le pipeline de talents. Dans les fonctions de senior management, la banque est passée de 16% de femmes à 26%. Le comité de direction compte 3 femmes sur un total de 14 membres, ce qui est en progrès, mais encore insuffisant. Nous œuvrons à améliorer la proportion aux plus hauts niveaux. Notre CIO (Head of IT) nommé en 2016 est également une femme. »

Le quatrième objectif investit le champ de l’inclusion : permettre aux personnes de se sentir bien dans l’entreprise tout en restant qui elles sont. Une façon d’y travailler a été de favoriser l’émergence de réseaux internes et de les soutenir. Pas moins de 6 initiatives sont portées par des collaborateurs eux-mêmes. « MixCity rassemble 1.200 collègues, dont 80% de femmes, avec l’ambition de renforcer la mixité dans l’entreprise. 35 Beaufort réunit les moins de 35 ans. O2 cible les plus de 50 ans. Pride Belgium concerne les collègues LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres). Friends of Africa a été constitué par et pour les collègues originaires d’Afrique et les passionnés du continent. Une nouvelle initiative est en train de se créer, Ability, par/pour les collègues en situation de handicap. »

Ces réseaux ont une triple vocation : partager des expériences, sensibiliser les collègues en interne (il arrive fréquemment que leurs membres expliquent à leur manager ou aux personnes avec qui ils travaillent pourquoi ils en sont membres et à quoi sert le réseau) et émettre des suggestions auprès du management. « Une fois par an, en octobre, la *Diversity Week* fédère tous ces réseaux et met l’accent sur l’importance de la diversité au travers de différents événements. L’inclusion est encouragée par la curiosité. Si l’on parvient à encourager les collaborateurs à être curieux, on crée l’envie de comprendre et de découvrir. On crée une ouverture à l’autre. Et on devient plus inclusif. »

200 agences adaptées

Le cinquième objectif est sans doute le plus novateur, en ce sens qu’il entre pleinement dans le business : comprendre la diversité de la clientèle et stimuler la conviction que, si les effectifs sont plus divers, la banque pourra mieux la servir. « Cette conviction a notamment été poussée par les réactions de collègues en situation de handicap qui nous ont encouragés à nous intéresser aux besoins de clients dans la même situation. Le programme ‘Customer Satisfaction : la banque, aussi pour les clients ayant des besoins spécifiques’ a ainsi démarré en 2014 sous la direction de Pascal De Groote, lui-même aveugle. Une attention particulière a été portée à l’accessibilité aux personnes à mobilité réduite lors de la construction ou la transformation de nos agences. Un quart d’entre elles, soit 200 agences, ont déjà été adaptées en ce sens. »

Pour que la diversité puisse être gérée, l'entreprise doit se doter d'indicateurs. Ce n'est pas bien difficile en matière de genre et d'âge. C'est par contre plus délicat, complexe, voire interdit pour d'autres dimensions. « Nous pouvons faire en sorte de rendre BNP Paribas Fortis plus inclusive pour les collègues lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres, mais nous n'allons bien entendu pas interroger nos collaborateurs sur leurs orientations sexuelles, illustre Claire Godding. La multiculturalité est une autre priorité, mais elle est difficile à approcher : on ne peut pas mesurer l'ethnicité et les statistiques sur les nationalités ne disent pas grand-chose. En matière de handicap, nous avons quelque 70 collègues bénéficiant d'un aménagement de poste ou de fonction, en raison d'un handicap : ils sont sourds, malvoyants ou malentendants, ou à mobilité réduite. »

La question de la religion au travail est un autre sujet délicat, comme l'ont rappelé les récentes décisions de la Cour de Justice de l'Union européenne. D'après l'une d'elles, le fait d'imposer une interdiction de signes religieux aux travailleurs qui ont des contacts visuels avec le public peut constituer une mesure appropriée et nécessaire. « Nous avons des collègues qui portent le voile dans les bureaux et qui le vivent bien, et dont les collègues le vivent bien également. À ce stade cependant, la neutralité est souhaitée dans le contact avec la clientèle. »

Sentiment de culpabilité

En 2017, l'équipe Diversity & Inclusion de BNP Paribas Fortis travaille spécifiquement sur l'intergénérationnel. « La moyenne d'âge dans la maison est de 43 ans et une proportion importante de l'effectif a plus de 50 ans. Nous avons choisi le thème 'Connecting Generations', en misant sur de petits pilotes pour diffuser et étendre les expériences qui existent en matière de *mentoring* et de *reverse mentoring*. Quelque 120 managers 50+ et 120 jeunes collègues ont ainsi déjà travaillé ensemble, en particulier sur le digital. »

La parentalité est une autre thématique qui entre dans les préoccupations de l'équipe de Claire Godding. « Chaque année, nous avons en moyenne 400 hommes et 400 femmes qui ont un enfant. En 2011, nous avons interrogé la totalité de l'échantillon concerné pour identifier comment l'organisation peut aider à mieux vivre la parentalité dans la carrière. Sur base des résultats, nous avons créé de petits guides précisant les dispositifs régle-

mentaires et les avantages offerts. Des lunchs 'Back to professional life' ont offert la possibilité de partager des expériences sur le retour au travail après une maternité. »

L'initiative a été porteuse d'enseignements : « On ressent chez les femmes un sentiment de culpabilité : elles veulent être très professionnelles mais, en même temps, elles sont confrontées à de nouvelles contraintes. La démarche permet de les rassurer, notamment en diffusant le message qu'être parent contribue aussi à développer des talents et des compétences qui peuvent se révéler utiles dans l'entreprise : le sens de l'organisation, l'agilité, la stimulation des qualités d'autrui, etc. Nous avons là aussi utilisé les conseils des 100 premières mamans pour établir une sorte de *do's and don'ts*. Il est envoyé de façon automatique à toute personne qui a une naissance programmée dans les 3 mois. Et, cette année, nous allons essayer d'aller plus loin avec les jeunes papas. »

Un autre positionnement

Au-delà d'apparaître comme une obligation morale, encourager la diversité est souvent présenté comme un levier permettant d'atteindre une meilleure performance. Crédo ou réalité ? Comme dans de nombreux axes de la GRH, le démontrer à l'aide de KPI n'est pas loin de la sinécure. « Nous observons cependant très clairement que, lorsque nous demandons à de petits groupes de penser *out of the box*, avec l'objectif de développer des innovations, les résultats sont très différents selon

que les équipes sont composées de façon diverse ou pas, et cela que la diversité porte sur le genre, sur la langue ou sur des expériences différentes, par exemple. »

Claire Godding conclut en l'illustrant d'une autre manière. « En 2016, nous avons reçu le prix européen 'Disability Matters' pour le programme

'La banque, aussi pour les clients ayant des besoins spécifiques'. BNP Paribas Fortis était la première entreprise belge à recevoir ce prix. Plus tôt dans l'année, une importante organisation belge de défense des consommateurs nous a désignés comme la banque la plus accessible aux personnes à mobilité réduite, malvoyantes ou malentendantes, du fait de nos efforts pour supprimer les obstacles empêchant les personnes avec un handicap de mener une vie normale. De tels résultats positionnent la banque avec des impacts business très directs. » ■

« Veillons à bien garantir l'absence de discrimination dans tout processus RH »

Les 7 conseils de Claire Godding pour travailler sur la diversité

1. « Ne vous fixez pas d'objectifs avant d'avoir analysé en profondeur les réalités sur le terrain, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif » ;
2. « Combinez les approches : travailler la diversité sans l'inclusion, ou l'inclusion sans la diversité, ça ne marche pas » ;
3. « Définissez des objectifs le plus orientés business possible : la parité en matière de genre, par exemple, ne doit pas être recherchée pour la parité, mais en sachant pourquoi et à quoi elle va servir » ;
4. « Commencez pas des choses simples : interrogez vos collègues sur ce qui peut contribuer à une culture plus inclusive au départ de ce qui leur paraît être des priorités » ;
5. « Ne pensez jamais que les choses sont acquises. En matière de rémunération, par exemple, on croit toujours ne pas faire de différences, mais le diable se cache dans les détails. On parvient toujours à identifier des inégalités en creusant. En cherchant à les comprendre, on peut alors les corriger » ;
6. « Réfléchissez *out of the box*. L'innovation est une excellente raison de vouloir faire progresser la diversité » ;
7. « Ne réinventez pas la poudre : la diversité est un domaine RH où le copier/coller fonctionne. Je ne nie pas la spécificité de chaque entreprise, mais des initiatives sont faciles à transposer. BNP Paribas Fortis fait le choix de partager son expérience et d'apprendre de celle des autres, aussi bien au sein du secteur qu'en dehors de celui-ci, par exemple au travers du réseau des managers de la diversité – DMAB (Diversity Managers Association Belgium – qui se réunit tous les deux mois). »