

Le Mag' RH

Diversité et inclusion, quelle responsabilité pour la DRH ?

Nos focus RH

Nos regards croisés sur la D&I en entreprise

p.3

L'actu RH

Une synthèse des dernières nominations RH et des actualités business

p.13

Les interviews RH

Mélanie Jourdain,
Arkema

p.8

Patrice Bérison,
EDF Renouvelables

p.10





L'édito

A l'image des nombreuses dynamiques contemporaines qui bousculent et rafraichissent le monde de l'entreprise, les initiatives qui gravitent autour de la RSE et de ses enjeux dégagent une énergie positive, enthousiasmante, encourageante. Protéiforme et plurielle, cette notion s'est indéniablement imposée comme un enjeu majeur dans l'entreprise du 21^e siècle. Pourtant, la RSE n'a de réel sens que si l'on décide de s'en emparer avec force et détermination. Dès lors, l'heure n'est plus aux questionnements mais à l'action. Non pas l'action évanescence qui n'aurait d'engageant que le nom, mais celle qui importune l'archaïsme et insuffle un nouvel air d'équité et d'égalité dans l'entreprise.

Bien loin ces actions galvaudées pour ne pas se détourner de nos fonctionnements ancestraux, ces initiatives dilatoires repoussées à plus tard dans l'espoir secret que l'entreprise ne change pas de schéma. C'est aujourd'hui la dynamique contraire qui semble faire l'unanimité ; un élan de nouveauté, d'inclusion, de pluralité. Être chargé des enjeux RSE aujourd'hui, c'est assumer une mission centrale au sein de l'entreprise, une responsabilité qui se porte avec solidité et engagement. Se pose alors la question de ce rôle. Par qui doit-il être endossé ? Quelles initiatives peuvent-elles être lancées dans l'entreprise ? Sous quelles formes ?

Les porte-paroles de la RSE sont de plus en plus nombreux au sein des entreprises, que leur poste le leur demande explicitement ou non, et tout particulièrement sur le volet de la diversité et l'inclusion (D&I). Inusables messagers, arpentant couloirs et webinars pour tenter de dénicher l'écho proportionné à la valeur de leurs efforts. Cet écho semble chaque jour un peu plus facile à trouver, menant tantôt à des initiatives spontanées encourageant la diversité, tantôt à des réunions d'ampleur pour sensibiliser les collaborateurs à l'importance de l'inclusion.

Toutefois, l'entreprise reste une organisation encadrée et codifiée, et seul un organe formel semble pouvoir faire figure de proue au navire de la RSE. Ceux qu'on appellera sans pensée dégradante les « petites mains », ont besoin d'un corps plus grand au sein de l'entreprise, qui portera haut leurs voix et les vives couleurs de leurs actions. A ce titre, le secteur des RH s'est imposé comme un garant naturel et évident. Véritable clé de voûte au carrefour des différents corps de l'organisation, les RH sont sans nul doute les mieux placés pour recueillir le ressenti des collaborateurs et les retranscrire au travers de cercles plus vertueux.

Car gardons à l'esprit que la RSE ne rime pas seulement avec environnement ou développement durable. La RSE se draperait avant tout d'un tissu social, profusément teinté des expériences des collaborateurs, des personnes, de l'humain. Or nul autre organe n'est aussi proche de l'humain que le domaine des RH. Les activités que les RH supervisent - attirer, recruter, développer, engager et retenir les talents – épousent à merveille les enjeux RSE et représentent autant de leviers essentiels pour encourager les initiatives positives à venir.

Comment le rôle DRH a évolué pour répondre aux enjeux de la RSE ?

La politique RSE a évolué au fil du temps pour devenir une préoccupation majeure pour les entreprises. Initialement considérée comme une initiative volontaire pour les organisations soucieuses de leur image et de leur réputation, la RSE a progressivement été intégrée dans les politiques et les pratiques commerciales des entreprises.

Une réglementation pour répondre aux enjeux de la RSE

Au niveau international, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a adopté en 2015 les Objectifs de développement durable (ODD), qui sont un appel mondial à l'action pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous. Les entreprises sont encouragées à contribuer à la réalisation des ODD à travers leurs activités commerciales.

En France, les mesures sont nombreuses :

- **Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE)** :

Cette loi, adoptée en 2019, encourage les entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie. Elle prévoit notamment la création d'un nouveau statut d'entreprise, la Société à Mission, qui doit avoir un objectif social ou environnemental explicite inscrit dans ses statuts.

- **La loi sur la transition énergétique** :

Cette loi, adoptée en 2015, vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à promouvoir les énergies renouvelables. Elle impose notamment aux grandes entreprises de réaliser un bilan des émissions de gaz à effet de serre liées à leurs activités. En 2017, la loi sur le devoir de vigilance des entreprises a été promulguée. Elle oblige les entreprises de plus de 5 000 salariés en France ou plus de 10 000 salariés dans le monde à mettre en place un plan de vigilance visant à prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement.

- **La charte de la diversité** :

Texte d'engagement proposé à la signature de tout employeur, qui souhaite par une démarche volontariste, agir en faveur de la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations.

Mis en place en 2008, le **Label Diversité** a pour objectif de prévenir les discriminations et de promouvoir la diversité dans les secteurs public et privé. L'évolution de la prise en compte de la RSE en entreprise se traduit également par une augmentation significative des investissements ; en France ils ont atteint 1 052 milliards d'euros en 2019, soit une hausse de 20% par rapport à 2018. **De plus, environ 80% des entreprises de plus de 500 salariés ont une politique RSE** : selon une enquête menée par l'Agence France Entrepreneurs en 2019. Aussi, selon une étude menée par KPMG en 2020, 71% des entreprises du CAC 40 ont publié un rapport de développement durable en 2020, contre 46% en 2016.

Les DRH essentiels à la mise en œuvre de la politique RSE

Parmi les différentes fonctions que l'on retrouve en entreprise, la fonction RH est celle ayant le plus de légitimité à valoriser les politiques RSE. Autrefois, les ressources humaines étaient principalement cantonnées à l'administration du personnel et à la paie. Aujourd'hui, elles détiennent le positionnement transversal idéal, qui la met en capacité d'initier les démarches mais également d'être garante d'un déploiement efficace au sein de l'entreprise.

Les RH peuvent travailler en collaboration avec d'autres départements pour s'assurer que les pratiques de l'entreprise sont cohérentes avec les normes et les réglementations en matière de travail et d'emploi. Cela peut inclure la conformité au droit du travail, les normes de santé et de sécurité, l'inclusion et la diversité.

Une réglementation pour répondre aux enjeux de la RSE

En 2022, 72% des DRH estiment que la RSE est traitée majoritairement par la fonction RH (Baromètre des DRH réalisé par WTW, ABV Group et RH&M. Parmi les sujets RSE, la diversité/inclusion est devenue la 3e priorité pour 42% des DRH. Parmi les sujets attraités à la RSE, les DRH se mobilisent en tout premier lieu sur la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs (87%). L'égalité professionnelle femmes-hommes (83%) et la non-discrimination au travail (69%), marquent aussi une forte progression par rapport à 2021.

Ces chiffres font échos aux changements d'attitude qu'on observe au sein de la société civile : évolution des valeurs, perception du travail, transformation écologique. Les salariés n'ont plus les mêmes attentes vis-à-vis du travail et cela s'est fortement accentué avec la crise sanitaire du Covid-19.

Les collaborateurs sont également encouragés à devenir acteur de la RSE (55% des collaborateurs disent que l'engagement social ou environnemental d'une entreprise est un critère plus important que le salaire. Un nombre qui atteint 76% chez la génération des *millenials*. (Source : *Cone Communications, CSR Study, 2017*)

Nombreuses sont les DRH qui favorisent l'investissement personnel des salariés notamment dans des engagements bénévoles auprès d'associations.

Par exemple, Magellan Partners est engagé auprès d'Emmaüs Connect, une association qui agit pour l'insertion des personnes en situation d'illectronisme (incapacité à utiliser les outils numériques). 50 collaborateurs volontaires de Magellan, interviennent 2 demi-journées par mois, pendant leurs heures de travail, pour accompagner les bénéficiaires.

Diversité et inclusion : Un engagement timide ?

Dans la démarche RSE, l'inclusion et la diversité sont incontournables. On pourrait définir l'inclusion comme la prise en compte des différences pour une plus grande équité. La diversité quant à elle, regroupe différents profils (diversité culturelle, ethnique, religieuse, sexuelle, sociale ou encore professionnelle), qui font que chaque individu est doté d'une singularité.

Une étude réalisée par l'ANDRH montre le rôle crucial des RH en matière d'inclusion :

- 99 % des interrogés estiment que « le DRH/RRH sera un acteur de l'innovation sociale/RH dans son entreprise/établissement »
- 89 % des répondants considèrent que les questions de la diversité (âge, genre, religion, ethnie...) constitueront un point d'amélioration notable à l'avenir pour les politiques RH des entreprises.

Malgré l'intérêt croissant des enjeux 'diversité et inclusion' par les RH, les chiffres sont pour autant assez timides, puisqu'environ 3 000 entreprises seulement détiennent le label Diversité (certification AFNOR), quand le réseau "Les entreprises pour la Cité" recense 4100 organisations signataires de la Charte de la diversité quinze ans après sa création. Cet engagement assez frileux est plus visible auprès des PME et ETI ; **seulement 3.6 % de 1.200 dirigeants de PME et d'ETI ont inscrit la diversité, mixité comprise, sur leur feuille de route 2022**, selon l'enquête de l'Entreprise du Futur (communauté de dirigeants) et du collectif d'experts Implid parue fin 2021.

A la croisée des RH et de la RSE, une rencontre enthousiasmante qui fait sens

La première et la plus évidente des raisons qui nous pousse à faire rimer RH et RSE se trouve dans le rôle originel et intrinsèque du secteur des ressources humaines. La RH est en effet en première ligne face aux enjeux RSE, car les thématiques concernées par la notion sont particulièrement proches du quotidien des spécialistes RH. Au premier abord, on pense bien sûr à la diversité mais aussi à l'intégration des personnes en situation de handicap, quand on sait que le taux moyen d'emploi des personnes handicapées plafonne à 3,5 % (selon les derniers chiffres de la Dares, direction statistique du Ministère du Travail). Sont aussi concernés des thèmes comme la formation, la qualité de vie au travail, la santé et la sécurité, la rémunération, ou encore la lutte contre les discriminations.

Les RH, rôle et actions

Alors certes, la RH est merveilleusement positionnée pour se saisir des enjeux RSE, mais reste l'interrogation majeure : comment cela se traduit-il au sein de l'entreprise pour les sujets de D&I ?

Le premier maillon de la chaîne RSE sur lequel les RH peuvent agir est la phase de recrutement. Point de départ évident de l'installation d'un climat RSE dans l'entreprise, le recrutement permet d'effectuer une première phase de sélection, afin de ne privilégier que des futurs collaborateurs respectueux de cette dynamique. C'est aussi à cet instant que les RH suivent les nouvelles règles RSE instaurées par leurs dirigeants. Le Crédit Suisse par exemple, a multiplié ses initiatives en faveur de RSE ces dernières années, pour atteindre un objectif de 41 % de femmes d'ici 2024 dans leurs effectifs.

Au-delà de cette sélection positive lors de la revue des candidatures, l'entreprise a aussi mis en place sur ses annonces de recrutement un outil permettant de garantir la dimension "gender neutral", en respectant une écriture inclusive. Agir sur la sélection, respecter le genre en toutes circonstances dès la phase de recrutement donc avant même de penser à de nouvelles règles au sein de l'entreprise ; c'est là un premier impact vraisemblable que peuvent avoir les RH sur la RSE. Une introduction forte à l'action globale, une première partie de la réponse à apporter.

Sur un autre sujet directement relié, les RH du Crédit Suisse demandent désormais expressément aux candidats étudiants issus de campus d'anonymiser leurs lieux de naissance, évitant ainsi toute forme potentielle de discrimination lors du recrutement.

Cette pensée progressive et progressiste ne s'arrête évidemment pas au Crédit Suisse. De nombreuses entreprises ont mis leurs différentes politiques au goût du jour en déployant des actions concrètes et impactantes.

Ainsi, Antoine Gigomas (CEO de Muzzo) a essayé d'apporter de nouvelles réponses à la situation des femmes dans la tech, secteur d'activité que l'on sait particulièrement pénurique sur ce sujet (*les femmes ne représentent que 27% des salariés de l'informatique et du numérique*). En ce sens, et par le biais d'un bot qui répertorie les principaux prénoms féminins associés aux profils tech disponibles sur les jobboards, Muzzo cible volontairement des profils féminins. Aussi, Muzzo s'est engagé à approfondir les communautés d'affiliation afin d'identifier des profils de femmes dans la tech à travers des groupes d'entraide, des événements ou des webinars.

Créer une culture RSE

Au-delà d'une énumération d'initiatives clairessemées et disparates (tout aussi concrètes qu'elle soient), il nous semble essentiel de mettre en évidence l'importance de faire naître une véritable culture RSE, juste et sincère. La création d'une culture qui embrasse la responsabilité de l'entreprise est fondamentale. Plus qu'une série d'actions planifiées ponctuellement dans l'entreprise, il s'agit ici d'instaurer un environnement en accord total avec la dynamique. Une atmosphère responsable mais surtout responsabilisante, à travers toutes les strates de l'entreprise.

Cette nécessité s'imbrique parfaitement aux missions de la RH moderne et nous offre une nouvelle raison de placer les ressources humaines comme leader naturel de ce combat. Il nous faut mentionner que cette culture trouve une large partie de ses racines dans l'énergie d'une nouvelle génération plus impliquée, plus engagée.

« Les Millennials, la Génération Z et la nouvelle "Génération C" du COVID ne veulent pas travailler pour des entreprises qui sont associées à des performances médiocres en matière de responsabilité sociale. », nous dit Sarah Kaplan, professeur à la Rotman School of Business de l'université de Toronto et directrice de l'Institute for Gender and the Economy.

Il n'est pas secret que cette génération se trouve bien plus sensible aux enjeux environnementaux et sociaux que ses prédécesseurs. C'est tout particulièrement, le thème de l'inclusion qui est aujourd'hui pleinement porté à travers les entreprises. Cette inclusion doit peu à peu s'insérer à la culture RSE globale de l'entreprise, garantissant à chaque collaborateur la liberté d'exprimer chaque fraction de sa personnalité à travers ses activités professionnelles quotidiennes.

3 fondements de cette culture inclusive peuvent dès lors être identifiés :

Ouverture	Appartenance	Égalité
L'environnement de travail permet aux individus d'exprimer leurs idées, leurs pensées et préoccupations, sans qu'aucun jugement de valeur ne les incite à se censurer.	Les collaborateurs tissent entre eux des liens ou des réseaux affinitaires qui aident chacun à se sentir à sa place au sein de l'organisation.	Tous les collaborateurs sont assurés que leurs chances de progression professionnelle relèvent exclusivement de critères et de processus équitables.

Se rallier autour de cette culture n'est autre que la condition *sine qua non* au plan d'action qui est censé suivre, à l'implémentation subséquente d'initiatives et de programmes dédiés.

Il va sans dire qu'à cela doit indubitablement s'ajouter une tolérance zéro à l'égard des collaborateurs, partenaires ou encore prestataires de l'entreprise. Actions discriminatoires, propos dégradants, sexisme ordinaire, micro-agressions ; l'éradication de ces comportements constitue un élément central de la dynamique globale de D&I. Cette éradication est notamment possible via la mise en place d'enquêtes internes (ex: Great Place to Work), aidant à identifier les malaises existants au sein d'une organisation.

Il peut être compréhensible que la RSE n'évoque pas pour chacun d'idées concrètes, tant elle englobe de notions et d'enjeux. Il est cependant aisé de décider ensemble de ce qu'elle ne doit pas être ; un combat à géométrie variable, une prise d'initiatives à deux vitesses qui irait à l'encontre d'une énergie profonde et collective.

Nos Focus RH

Diversité & inclusion : les 3 piliers d'une démarche RH performante

4
DRH
sur 5

déclarent rencontrer
régulièrement des
difficultés à recruter

3
DRH
sur 4

disent peiner à mobiliser la
direction et les managers sur le
sujet de la diversité et l'inclusion

1
français
sur 2

estime que les salariés sont à
l'origine des progrès RSE
faits par les entreprises

A en juger par ces chiffres, il reste beaucoup à faire aux entreprises françaises en matière de diversité et d'inclusion. Et si ces chiffres ne résument pas à eux seuls la complexité de la situation, on peut néanmoins considérer qu'ils sont symptomatiques du manque d'ambition des entreprises qui tardent à devenir inclusives. Cela est particulièrement pénalisant dans ce contexte de pénurie de talents et plus généralement parce que la diversité et l'inclusion sont sources de richesse, au sens propre : environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs, performance et recherche de solutions innovantes dans un environnement qui évolue rapidement, et meilleurs résultats financiers (étude « Diversity Matters » de McKinsey).

Voici les principaux tenants du cercle vertueux de l'entreprise inclusive et responsable socialement: La première étape consiste à **faire de l'engagement en faveur de la Diversité et de l'Inclusion un objectif stratégique faisant partie de la raison d'être de l'entreprise** et qu'elle n'aurait pas à justifier (au risque de paraître suspecte aux yeux des parties prenantes). Il s'agira de fixer des objectifs précis et mesurables, et assortis des moyens et indicateurs de réussite adaptés.

Aujourd'hui, les « salariés citoyens » sont légitimes à challenger leur employeur sur sa politique RSE et l'environnement de travail. Les entreprises doivent « tirer profit » de cet engagement et embarquer les salariés dans la co-construction de leur démarche en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

Le deuxième axe repose sur la sensibilisation des salariés aux impacts de l'exclusion. Au-delà des enjeux conceptuels de l'inclusion, il s'agit de faire prendre conscience de ce qu'est l'exclusion, des formes variées qu'elle peut prendre et des handicaps qui sont écartés du monde de l'entreprise. En effet, **faire de l'entreprise une « safe place »** pour les personnes habituellement discriminées passe essentiellement par la prise de conscience de tous les salariés et managers.

Enfin, le troisième effort principal est à porter sur le recrutement en passant de la standardisation du recrutement à la personnalisation des emplois en se concentrant sur les compétences, l'expérience et le potentiel. Comme dans le secteur du commerce ou du divertissement, les innovations technologiques facilitent désormais l'adéquation des compétences et des expériences avec les besoins de l'entreprise

L'interview

ARKEMA

Dans le cadre de ce numéro du Mag RH, nous avons eu la chance de rencontrer Mélanie Jourdain, Directrice Groupe Talents chez Arkema, qui nous a décrit, lors d'une interview passionnante, les dispositifs mis en œuvre pour répondre aux enjeux Diversité et Inclusion du Groupe.

Mélanie Jourdain Directrice Groupe Talents, Arkema



Bonjour pouvez-vous décrire votre parcours et votre rôle au sein d'Arkema?

Bonjour, après des études d'ingénieur, j'ai rejoint Arkema pour mon premier poste.

Je suis arrivée lors de la mise en bourse d'Arkema et du spin-off avec Total, c'était une période particulière pour le Groupe qui vivait alors une transformation importante.

Rétrospectivement, j'ai eu la chance de connaître un parcours très diversifié au sein d'Arkema : j'ai fait mes débuts en R&D en tant qu'ingénieure développement, me positionnant comme interface entre le client, le marketing et la R&D. J'ai identifié des opportunités de croissance pour le Groupe. J'ai ensuite rejoint la Direction des Achats d'Énergie pour trouver les meilleures conditions d'achat d'électricité pour l'ensemble des usines européennes, puis j'ai occupé le rôle de Directrice Europe des Gaz Fluorés.

J'ai rejoint la DRH il y a deux ans avec l'envie de continuer de participer à la transformation du Groupe, au moment de la création de l'équipe Corporate Talent.

Mon poste actuel au sein de la DRH embrasse une large responsabilité sur la stratégie de Talent Management pour Arkema, autour de quatre grands domaines : la gestion des carrières et les plans de succession, le développement des compétences à travers par exemple le développement du e-learning et des programmes de leadership, la politique de recrutement et notamment la marque employeur et les relations écoles, et enfin la diversité et l'inclusion.

Je m'appuie sur une bonne connaissance de

plusieurs métiers du Groupe, de son organisation, et de ses collaborateurs.

En tant qu'ancienne cliente de la fonction RH, j'essaie d'apporter mon orientation client par la mesure de la qualité attendue, afin d'améliorer l'expérience des collaborateurs.

Comment cette politique s'est-elle construite ? Y a-t-il eu un élément déclencheur ?

L'Inclusion est devenue la cinquième valeur du Groupe fin 2021, aussi importante que les quatre autres mises en place au moment du spin-off : simplicité, performance, responsabilisation, solidarité.

Notre première action a consisté à réfléchir à ce que sont la diversité et l'inclusion pour Arkema, et en quoi ces valeurs fondamentales sont importantes pour le Groupe.

Nous avons mené un travail collaboratif avec la mise en place de deux comités représentatifs de toutes les géographies et de tous les métiers du Groupe : un comité composé de dirigeants et un « *shadow committee* » composé de collaborateurs en début de carrière.

Cela nous a permis de construire une charte diffusée en septembre 2022 pour les 21000 collaborateurs d'Arkema dans le monde entier. En quelques mots, cet acte fondateur définit nos principes directeurs et notre feuille de route.

L'interview

La diversité est ce qui caractérise chacun d'entre nous. Nos différences peuvent être visibles ou non comme par exemple les origines sociales, le cursus de formation, les points de vue et opinions, etc. Cependant, nous avons quelque chose d'important en commun, la volonté de prôner l'inclusion. L'inclusion fait partie de la culture de l'entreprise et chacun contribue à sa mise en œuvre.

L'inclusion chez Arkema répond à la question suivante : comment participer à un projet commun dans lequel chacun a sa place et peut contribuer à sa manière et son niveau, sans pour autant perdre son identité et ce qui fait de cette personne un être authentique.

Quels dispositifs avez-vous mis en place pour piloter les actions D&I?

Notre politique Diversité et Inclusion repose sur quatre piliers qui peuvent être décrits de la manière suivante :

- Pour commencer, nous avons mis en place **une double gouvernance permanente** : nous avons conservé les deux comités mondiaux et nous avons mis en place des comités régionaux pour prendre en compte les **spécificités locales**.
- Nous avons également défini des objectifs précis et des **indicateurs de suivi**, car chez Arkema, nous pensons qu'il n'est possible de progresser qu'en mesurant ce que l'on fait. En ce sens, nous suivons la représentation des genres et nationalités dans l'encadrement supérieur et parmi les dirigeants, afin d'assurer de la diversité au niveau où sont prises les décisions. **Nous avons également décliné plus finement les indicateurs par entité** afin de nous adapter aux spécificités locales, et surtout pour apporter du sens aux différentes actions menées par les acteurs sur le terrain.

« Pour les jeunes salariés, l'inclusion est également un sujet de justice sociale. »

- Dans le cadre de l'enquête sur l'engagement que nous pilotons chaque année, nous avons dédié 6 questions posées aux salariés pour connaître leur perception de l'inclusion dans l'entreprise. Leur vision et le feedback qu'ils partagent est absolument précieux et instructif pour l'amélioration continue de notre démarche.
- **Le troisième pilier concerne la revue de l'ensemble des processus RH** : recrutement, mobilité, etc. Nous nous imposons la mixité dans les short-lists de candidats, nous suivons les écarts de rémunération, les écarts dans le suivi des formations professionnelles, etc. Nous avons également mis à disposition de tous les collaborateurs du groupe un e-learning sur l'inclusion ainsi que sur les biais et les stéréotypes.
- Le quatrième pilier consiste à promouvoir cette culture inclusive, afin que le sujet soit un réflexe au quotidien. Notre volonté est bien que l'on parle aussi spontanément de diversité et d'inclusion que l'on parle de sécurité.

Nous avons par exemple constaté que **les jeunes salariés ont une vision de l'inclusion légèrement différente de celle des dirigeants**. Le consensus général est que la diversité renforce le bien-être et l'engagement dans l'entreprise et favorise l'innovation et la créativité. La diversité est un sujet de performance durable. Pour les jeunes salariés, l'inclusion est également un sujet de justice sociale.

"L'inclusion chez Arkema répond à la question suivante : comment participer à un projet commun dans lequel chacun a sa place et peut contribuer, sans perdre son identité."

L'interview

Comment la fonction RH se transforme-t-elle pour prendre en charge les sujets D&I?

Nous avons mis en place des comités régionaux composés de représentants de tous les métiers de l'entreprise afin de déployer notre charte et piloter les actions locales.

Au sein de la DRH, nous avons également deux managers responsables de la Diversité et de l'Inclusion, un en France et un à plein temps aux Etats Unis.

Nous nous attachons à ce que la diversité soit respectée dans chacun de nos processus. Nous challengeons les managers dans la sélection des candidats et les promotions afin de veiller à la diversité au sein des équipes et éviter le « clonage ».

Cette attention à la diversité participe à notre ambition globale de gestion des talents. Elle favorise la créativité, les mobilités transversales, et accélère les parcours.

Cette démarche s'est imposée rapidement dans les Comités Mobilité, les Talent Reviews et les plans de succession.

Nous menons par ailleurs une réflexion visant à intégrer le développement de la diversité aux objectifs des dirigeants.

Selon vous, comment ces initiatives sont-elles perçues par les salariés du Groupe?

Les premiers retours des salariés que nous avons recueillis sont positifs, mais nous sommes convaincus que nous pouvons encore progresser.

En effet, infuser une culture au sein d'un Groupe est une entreprise à long terme. En particulier, nos collaborateurs attendent des actions concrètes qu'ils peuvent constater et expérimenter au quotidien et à chaque moment clé de la vie dans l'entreprise. Nos indicateurs sont en ligne avec nos objectifs mais ce n'est pas une fin en soi, notre ambition va au-delà et nous sommes convaincus que la diversité est un atout pour le Groupe.

L'encadrement et les dirigeants se sont saisis du sujet, ce n'est plus uniquement un sujet RH.

L'inclusion est une culture, c'est l'affaire de chacun. *"Chacun doit être exemplaire"* comme le dit très bien Thierry le Hénaff.

Pouvez-vous donner quelques exemples d'actions mises en place chez Arkema?

Je citerais par exemple les "Diversity Shares" mis en place aux Etats-Unis, où chacun est invité à partager une expérience sur le sujet de la diversité dans chaque réunion d'équipe. C'est une initiative très inspirante qui a vocation à être diffusée au sein du Groupe dans les autres pays.

Nous portons également un dispositif de mentoring de femmes et de jeunes internationaux, qui porte ses fruits. En effet, le taux de promotion des mentorés est assez élevé.

Nous avons par ailleurs fortement développé les contenus de formation sur ce sujet pour sensibiliser l'ensemble de nos collaborateurs. Cela constitue un de nos dispositifs clés.

Enfin, il existe des réseaux internes de salariés qui se sont créés spontanément et que nous soutenons, comme par exemple un réseau de soutien des femmes (Women@Arkema), ou des personnes de couleur aux Etats-Unis (BEACON). Ces réseaux participent à développer une culture plus inclusive.

"L'inclusion est une culture, c'est l'affaire de chacun."

Quels sont les enjeux RSE de demain et les actions que vous imaginez mettre en place ?

Arkema se mobilise sur 3 axes majeurs :

- La lutte contre le réchauffement climatique par la réduction des gaz à effet de serre,
- La gestion de nos ressources et la contribution à l'économie circulaire,
- Par ailleurs nous développons notre offre de produits vers des solutions toujours plus respectueuses de l'environnement.

Notre objectif est d'embarquer les 21000 collaborateurs du Groupe, grâce à une démarche d'acculturation progressive. Nous sommes convaincus que c'est la contribution de tous qui fera la différence !

Dans le cadre de ce numéro du MAG RH, Patrice Bérivot, Directeur du Pôle Performance Sociale, nous a accordé une interview passionnante sur la démarche RSE de l'entreprise d'EDF Renouvelables qui trouve son socle dans les valeurs de l'entreprise.

Patrice Bérivot

Directeur Pôle Performance Sociale, EDF RE



Bonjour, merci beaucoup de nous accorder cette interview. Pour commencer, pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Directeur de la Performance sociale chez EDF Renouvelables, en charge du pilotage de l'Administration du Personnel, de la Rémunération et du Controlling RH, des Relations Sociales et du droit social et enfin, de l'Attractivité et la Responsabilité Employeur. Sur ce volet,, nous sommes en charge de construire et diffuser en France et à l'international les différentes politiques relatives à la D&I, et pilotons le développement de la marque employeur d'EDF Renouvelables.

Quelles sont les lignes directrices d'EDF RE en matière de D&I et de développement marque employeur ?

EDF Renouvelables est présente dans 23 pays dans le monde. Notre socle commun en matière de D&I est simple mais fondamental, nous luttons contre toute forme de discrimination, nous encourageons l'égalité des chances et nous souhaitons favoriser partout dans le monde la diversité et l'inclusion.

Je pense que nos meilleurs ambassadeurs sont nos collaborateurs. Notre attractivité a pu capitaliser sur le thème du renouvelable, et se renforcer parce que nous nous sommes développés à l'international, et parce que nous transmettons des valeurs fortes qui parlent à beaucoup de gens. C'est un tout qui contribue à notre attractivité externe, et pas seulement notre démarche de D&I.

Sur le plan international, nous nous appuyons sur une politique de subsidiarité des filiales, qui repose sur l'idée que nous n'imposons pas un schéma français de valeurs. Chaque directeur ou responsable RH d'une filiale peut adapter sa politique RSE en fonction du contexte et de l'environnement local. L'objectif est donc d'avoir un socle commun, mais de pouvoir ensuite l'adapter en fonction de la politique et du climat social de chaque pays.

Comment la DRH d'EDF RE s'est-t-elle transformée pour répondre aux enjeux RSE et D&I ? La dynamique est-elle très liée à celle du groupe ?

Le département Responsabilité et Attractivité Employeur s'est construit il y a 2 ans. Avant cela, nous impulsions beaucoup d'actions mais elles n'étaient pas rattachées à une politique groupe. Nous en étions fiers, et nous avons fourni beaucoup d'efforts pour les mettre en place mais l'ensemble nécessitait davantage de lisibilité pour nos cibles, alors que c'était très lisible dans nos têtes.

« Notre objectif est de faire d'EDF RE un employeur attractif cautionné par une démarche structurée. »

En 2022, nous nous sommes ainsi attelés à construire la Démarche de Responsabilité Sociale d'EDF Renouvelables, basée sur les valeurs du groupe EDF, en ajoutant nos valeurs propres que sont la passion, l'agilité et la coopération. L'objectif de ce travail était de favoriser l'engagement collaborateur partout dans le monde, et faire d'EDF Renouvelables un employeur attractif, cautionné par une démarche structurée, en déployant une politique ambitieuse et toujours au service de la performance collective.

On peut dire qu'avant cette structuration, nous avions toutes les armes pour faire savoir que nous étions une entreprise responsable, mais on ne le disait pas. Pour résumer nous réalisons beaucoup de belles choses, mais presque personne n'était au courant ! (rires)

Nous restons 100% alignés avec la politique du groupe EDF. Notre démarche de responsabilité sociale est la déclinaison de la politique groupe en lien avec nos enjeux, elle permet d'illustrer l'ensemble de nos engagements RH d'une façon claire et structurée. Chez EDF Renouvelables, nous avons une Direction de la Stratégie qui est en charge du volet Développement Durable. Nous travaillons étroitement avec elle pour construire l'ensemble de la démarche RSE.

L'interview

Pouvez-vous nous donner des exemples d'innovations et dispositifs mis en œuvre (posture, communication, techno, orga, process) portés par votre DRH ?

Notre démarche s'articule autour de 7 engagements phares. Chaque engagement se voit accompagné d'une politique adaptée, suivie par la mise en place d'actions concrètes. Je ne pourrais pas balayer toutes nos actions mais les plus importantes sont, pour commencer, notre engagement pris sur l'Ambition Mixité. Notre Directeur Général, Bruno Bensasson est sponsor du réseau Energie Mixité, qui regroupe plus de 4000 membres, salariés du Groupe EDF. Notre ambition est d'atteindre 36 à 40% de femmes dans toutes les strates hiérarchiques d'ici à 2030.

Nous essayons d'embarquer le plus de collaborateurs possibles sur ces sujets. Pas seulement des femmes, mais aussi des hommes qui veulent s'investir dans le réseau Energie Mixité. Nous mettons en place des sessions de mentorat, et nous avons construit une communication externe visant à démontrer que le milieu de l'industrie est évidemment ouvert aux femmes.

Ensuite, l'une des actions qui constitue le socle de notre démarche reste sans doute la mission handicap, qui est née d'un accord datant de 2014. Nous sensibilisons beaucoup les managers et les directions aux handicaps, qu'ils soient visibles ou invisibles. Chaque année, nous réalisons au minimum une quarantaine d'interventions au sein des directions.

Un autre engagement essentiel pour nous est de prévenir et accompagner les situations de risques psychosociaux. Une personne référente est dédiée à ces situations au sein de la DRH. C'est aussi notre rôle et notre responsabilité d'accompagner les collaborateurs qui sont en difficulté par rapport à ces thématiques.

Concernant l'inclusion, nous avons intégré des actions très concrètes dès notre processus d'onboarding, comme la démarche Act for Good que nous portons avec l'association La Fourmillière. Ainsi, nous proposons, au nouveau collaborateur dès son arrivée dans l'entreprise, de s'engager en faveur d'initiatives qui peuvent être internes à EDF Renouvelables ou non. Ce type d'action nous permet de transmettre nos valeurs communes dès le début de la carrière du nouveau collaborateur entre nos murs.

« Rien ne serait possible sans des collaborateurs engagés et investis. »

Comment tout cela est-il perçu par les salariés d'EDF RE ?

Cette question me permet de mettre en lumière l'une de nos ambitions majeures : l'engagement collaborateur. En effet, malgré tous les efforts de notre équipe RSE et les actions mises en œuvre pour structurer leur démarche, rien ne serait possible sans des collaborateurs investis et engagés sur ces sujets. Nos équipes ne peuvent pas porter à elles seules la charge que représentent toutes ces actions positives.

Nous essayons ainsi de nourrir nos collaborateurs d'opportunités pour s'engager. Nous pilotons cet engagement et nous le favorisons par des propositions d'accords et de partenariats notamment. Je voudrais réellement insister sur le fait que nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur des collaborateurs particulièrement investis, que nous avons parfois nous-mêmes du mal à suivre tant ils sont force de propositions et innovants en termes d'idées et d'actions à mettre en œuvre.

Cet investissement des collaborateurs s'est-il accentué suite à la crise du Covid-19 qui, on le sait, a fait grimper en flèche le mal-être au travail ?

Cela a pu avoir effectivement un impact pour nos collaborateurs sur la volonté de s'investir davantage sur ces sujets. Toutefois, je pense qu'EDF Renouvelables a toujours pu compter sur des collaborateurs très engagés. Cette dynamique globale reliée à l'investissement en interne, et même à la quête de sens, fait partie intégrante de la culture de l'entreprise depuis toujours ; c'est dans notre ADN.

Et puis c'est aussi directement lié à notre cœur de métier. Chez EDF Renouvelables, nous travaillons à offrir un meilleur futur pour tous, et surtout pour les générations à venir. Quand nos collaborateurs arrivent chez nous, ils attendent beaucoup de cet aspect-là, et nous choisissons d'ailleurs souvent parce que nous portons des valeurs de solidarité et d'entraide, au-delà de notre engagement sur les sujets de transition énergétique.

L'interview

Quels indicateurs et/ou outils avez-vous mis en place pour mesurer l'impact des différentes initiatives D&I ?

Tout d'abord je voudrais préciser que la phase de valorisation est primordiale pour nous et intervient avant cette phase de mesure.

Nous essayons de valoriser au maximum les actions de nos collaborateurs. Cela se fait notamment via la communication avec des articles sur notre intranet Nous les remercions ainsi de leur engagement, quel que soit le niveau de leurs actions par rapport aux différentes thématiques que je vous ai présentées.

Ensuite, tout cela est mesuré à travers une enquête, qui est menée une fois par an. Sur la base des réponses données par nos collaborateurs, l'enquête donne lieu à un indice de diversité qui a été construit par nos équipes RSE, et qui était évalué à 80/100 en 2022 pour le périmètre France (87% de répondants), contre 68% pour le benchmark des plus grandes entreprises dans le monde dans le secteur de l'énergie. Cet indice de diversité est composé de différentes questions (ex : je me sens reconnu et valorisé par mon management ,la diversité et l'inclusion sont au cœur de la culture de mon unité...).

Quels réseaux d'entreprises avez-vous rejoints dans le cadre de la politique D&I d'EDF RE ?

Nous nous associons véritablement au Groupe EDF concernant les réseaux d'entreprise. Le plus important est le Réseau Energie Mixité, qui nous permet d'interagir avec une multitude d'autres associations et de prendre ainsi de la hauteur sur les enjeux de mixité au travail.

Ensuite, nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur la Fondation Groupe EDF qui nous permet d'obtenir des accords, des engagements et une capacité de levier en termes de mécénat qui dépasse bien entendu ce que nous pourrions faire si nous étions seuls.

« Chacun de nos collaborateurs apporte une sensibilité et un engagement propres, et nous nous devons de nous porter garants de cet engagement. »

Quels sont les enjeux RSE de demain et les actions que vous imaginez mettre en place ?

Pour EDF Renouvelables, l'axe de travail pour les prochaines années est sans aucun doute d'accentuer notre communication marque employeur à l'externe de manière à valoriser l'ensemble des actions que nous portons avec l'aide de nos collaborateurs. Si nous voulons renforcer notre attractivité et toucher un public plus large, c'est un aspect sur lequel nous devons travailler.

Un autre aspect essentiel à prendre en compte pour ces prochaines années, est également la valorisation des actions réalisées à l'international. Partager davantage avec nos filiales à l'international, capitaliser sur les best practices de chacun. En effet, comme nous en avons discuté précédemment, la démarche est adaptée selon la culture et le contexte actuel du pays. Mais il est important de favoriser le partage entre filiale. Une bonne initiative initiée en Afrique du Sud peut être également reprise en Israël ou au Chili. Enfin, l'enjeu RSE plus global est de réussir à embarquer tous nos collaborateurs, car chacun apporte une sensibilité et un engagement propres, et nous nous devons de nous porter garants de cet engagement.

Dernière question ; comment définiriez vous en quelques mots le rôle de la DRH dans la RSE ?

Je pense que nous sommes vraiment positionnés comme un chef d'orchestre sur ce sujet. Nous sommes là pour impulser, dynamiser et porter les sujets au comité de direction et, les faire redescendre vers nos collaborateurs pour les mettre en place de manière optimale.

En résumé, il est essentiel que la RH s'empare de ces sujets, mais cela ne suffit pas. Nous avons indéniablement besoin de l'appropriation de ces sujets par nos équipes dirigeantes, mais aussi de l'investissement et de l'implication de tous nos collaborateurs.

NOMINATIONS



Patrick Plein

Directeur des ressources humaines



Péroline Marlier-Dubreuil

Directrice du Développement des Talents



K E R I N G

Elodie Gervaise

Human resources business partner



Sandrine Pommellet-Vouin

Directrice des ressources humaines adjoint



Frédéric Gautier

Global Talent Acquisition
Career Management &
Mobility Vice Président



Majda Vincent

Human resources senior vice-présidente



Cendrine Ducos

Directrice du Développement des Ressources Humaines



Juliette Ludwikowski

Human resources business partner



Anne-Sophie Chauveau-Galas

Directrice des ressources humaines groupe

News Business & Webinaires

Silae x Bleexo

Silae complète sa nouvelle offre SIRH en effectuant une incursion dans l'expérience collaborateur et acquiert Bleexo.
Le point avec le CEO Thomas Bourgeois.

[Lire l'article >](#)



HANDICAP :
Les meilleures pratiques
pour un **recrutement inclusif**

d4j
data4job

Jeu. 16 Mar. à 17H00 ⌚ 60mn

Handicap : Les meilleures pratiques pour un recrutement inclusif

[Regarder le replay >](#)

Smart Moms

Afin de promouvoir l'employabilité des parents et faciliter leur retour sur le marché du travail après leur congé maternité, Smart Moms a construit une plateforme de mise en relation entre employeurs - qui accordent une importance à la valeur de la famille - et les parents.

[Lire l'article >](#)



INCLUSION :
RECRUTER AUTREMENT

d4j
data4job

Mer. 11 Jan. à 13H30 ⌚ 60mn

Inclusion : Comment recruter autrement ?

[Regarder le replay >](#)

L'équipe de rédaction



Juliette
DIRICO



Théo
CANTINOLLE



Déouda
CAMARA

Merci de nous avoir lus !

Références

NOTRE SÉLECTION D'ARTICLES



[Gs, P. N. \(2022, 18 juillet\). Pourquoi l'entreprise inclusive et diverse attire les jeunes ? La Voix du Nord.](#)

[Guerrier, P. \(2023, 14 février\). Diversité et parité : les retours d'expérience de Crédit Suisse, Muzzo et Qonto. RH Matin.](#)

[La RSE occupe désormais une place privilégiée dans l'agenda des DRH » . \(2022\). Focus RH.](#)

[Rh, L. T. P. \(2021\). Inclusion par les diversités : DRH, privilégiez l'équité et les compétences ! Le Média 100 % RH.](#)

[Donas, C. \(2021, 8 septembre\). La RSE, l'inclusion et la diversité convergent. Les Echos.](#)

[Whatishumanresource.com - HR's Role in Promoting Corporate Social Responsibility. \(s. d.\).](#)

[La diversité dans les entreprises : responsabilité sociale ou opportunité économique ? | Exploreur. \(s. d.\).](#)

[Les RH, moteurs de réussite de la RSE. \(2018\). Focus RH.](#)

[Warnet, M. \(2022, 14 novembre\). Egalité des chances : ce qui est fait, ce qui devrait l'être. Les Echos.](#)

NOTRE SÉLECTION DE PODCASTS



[Warnet, M. \(2022, 14 novembre\). Egalité des chances : ce qui est fait, ce qui devrait l'être. Les Echos.](#)

[Diversité & Inclusion : Et si on en parlait franchement ? Avec Mathilde Le Coz | Ausha. \(s. d.\). Ausha.](#)

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de valeur

ORGANISATION ET EFFICACITÉ DE LA FONCTION RH

Au regard d'une stratégie d'entreprise, la fonction RH doit savoir aligner son organisation, tant en termes de missions, d'offre de services que de coûts

HYBRID WORKING

Le modèle de demain est Hybride, alliant le présentiel et le télétravail avec comme enjeu principal pour les entreprises d'encaisser cette transformation sans effets néfastes sur leurs résilience, efficacité ou bien-être de leurs collaborateurs, voire à en tirer parti.

SYSTÈMES D'INFORMATIONS ET OUTILLAGES RH

Les projets de mise en œuvre ou de refonte de SIRH doivent s'adapter à de nouvelles règles du jeu notamment en terme de démarche projet, de délais de mise en œuvre et d'organisation



GESTION DU CAPITAL HUMAIN

Plus que jamais, le capital humain constitue la principale force de l'entreprise. Celui-ci doit donc être géré avec convictions, anticipation et intelligence.

DIGITAL RH

La fonction RH doit faire en sorte que la transformation Digitale menée par des Hommes, soit bien une transformation menée pour les Hommes.

ACCOMPAGNEMENT RH DES TRANSFORMATIONS

La fonction RH doit contribuer à la transformation de l'entreprise, l'invitant à faire évoluer ses pratiques de gestion des talents et adresser le volet social.

Expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur RH

CONTACTEZ NOUS



Karim CHERIF

Associé

en charge du conseil RH/SIRH

karim.cherif@magellan-consulting.eu

+33 (0)6 64 17 25 61