

## COMPTE RENDU COLLOQUE « LES IMPACTS DE LA DIVERSITÉ ET DE LA MIXITÉ SUR LES MÉTIERS DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION »

7 mars 2018, MESRI

### MESSAGES CLEFS

*« Le progrès naît de la diversité des cultures  
et de l'affirmation des personnalités »  
Pierre Joliot-Curie*

La diversité, sous toutes ses formes, constitue une formidable richesse. Elle répond à un impératif moral, social, politique, ainsi qu'à une nécessité économique. Elle est un élément fondamental de l'égalité des chances, de notre capacité à innover et à insérer. Pour la promouvoir, il faut :

- **Prendre conscience et s'engager** : lors des recrutements, les entreprises doivent accepter de donner leur chance à des candidats atypiques. Il est impératif que les responsables des ressources humaines soient volontaristes sur ces objectifs car leur mise en œuvre se heurte à de nombreuses résistances. « Il ne faut pas lâcher ».
- **Accorder les différences pour créer des liens** : tout le défi consiste à aller au-devant des autres, à reconnaître les différences, à les respecter et les faire dialoguer. L'objectif est de chercher à comprendre ce que l'autre fait, tout en acceptant de ne pas tout comprendre.
- **Inventer un langage commun** : il est essentiel de débiter chaque collaboration par un travail de définition destiné à s'assurer que toutes les parties prenantes parlent bien de la même chose. Sans cette langue commune, façonnée par les échanges et les expériences, les relations seraient impossibles.
- **S'adapter aux contextes locaux** : les salariés appelés à travailler à l'étranger doivent s'efforcer de maîtriser les codes, traditions, règles en vigueur dans le pays. La prise en compte de ces facteurs culturels permet une meilleure intégration. Cette démarche offre aussi l'avantage à une entreprise de se démarquer de ses concurrents en créant une relation de confiance.

Plusieurs constats ont été mis en exergue :

- Les entreprises qui misent sur une plus grande inclusion et davantage de pluralité culturelle, intergénérationnelle et de genre présentent de meilleures performances.
- La transmission des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) des anciens vers les plus jeunes est devenue stratégique pour les entreprises. Il s'agit d'un processus dans lequel on formalise, on émet, on transfère, on reçoit, on intègre et on utilise. Pour être menée à bien, la transmission doit être pensée, anticipée et organisée.

- La mixité dans les équipes de recherche a progressé mais le fameux « plafond de verre » freine toujours la progression des femmes vers les postes à hautes responsabilités. Le plus efficace en la matière consiste à parier sur les pionnières, qui ont spontanément tendance à mieux équilibrer leurs équipes : « plus il y en a, plus il y en a » !

Tous les témoignages concordent : les organisations multiculturelles, intergénérationnelles et mixtes ne se constituent pas naturellement. Devant ce qui est considéré, à juste titre, comme un pari, les intervenants ont formulé les recommandations suivantes :

- exiger des cabinets de recrutements (ou des recruteurs internes) la présentation de CV suffisamment divers, en fixant des objectifs chiffrés, assortis de bonus ;
- recruter des « profils en T » (T-shaped persons). Cette notion décrit les qualités nécessaires dont doivent faire preuve les membres d'une équipe interculturelle pour développer l'intelligence collective au sein d'une organisation. En clair, la barre verticale du « T » représente la profondeur des compétences, l'expertise. Alors que la barre horizontale est associée à la capacité des individus d'être transdisciplinaires, d'interagir avec des spécialistes issus de diverses disciplines, et d'appliquer les connaissances dans différents domaines d'expertise ;
- développer une culture d'entreprise bienveillante et respectueuse, qui prend appui sur les « 3 C » (Complémentarité, Co-développement et Co-construction) ;
- nommer des tuteurs ou un « ange gardien » de la diversité dans les entreprises, chargés de pointer les discours et comportements discriminatoires ;
- favoriser la rencontre directe entre les personnes afin de surmonter les stéréotypes et les préjugés, d'instaurer une relation de confiance et de fédérer les équipes à travers le monde ;
- valoriser les modèles à suivre. L'exemple peut toujours mieux qu'un long discours susciter des vocations et lutter contre l'autocensure ;
- créer des communautés d'experts au sein desquels les acteurs vont débattre, transmettre des connaissances, identifier des problèmes, leurs causes, apporter des solutions, tirer des enseignements, introduire de nouveaux concepts, sympathiser avec un interlocuteur et créer du lien ainsi qu'un sentiment d'appartenance.
- faciliter une organisation du travail souple et adaptée à la prise en compte de situations familiales et personnelles spécifiques (télétravail, flexibilité des horaires, etc.).

Enfin, les intervenants ont présenté les principales initiatives mises en place dans leur structure pour favoriser la diversité et la mixité dans leurs équipes de recherche.

*« La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité »  
Tom Alexander*