

MANAGEMENT LE CHOIX DE LA DIVERSITÉ POUR FIDÉLISER SES COLLABORATEURS

Norsys choisit les valeurs humanistes

La SSII vient d'adopter le CV anonyme pour ses recrutements. Partie émergée de l'iceberg d'une politique managériale résolument axée sur l'acceptation et la gestion des différences ?

Non-discrimination à l'embauche. Égalité de traitement. Management adapté aux différences. Tels sont les trois piliers sur lesquels Sylvain Breuzard, le Dg de la société de services Norsys, appuie sa politique managériale. « *Et il ne faut pas croire, insiste le patron de Norsys, que ces choix correspondent uniquement à des orientations idéologiques. Ils visent aussi des objectifs économiques bien tangibles. Sur notre secteur porteur, les salariés de qualité sont très sollicités. Un de nos problèmes est donc de les fidéliser. Je pense à cet égard qu'une de mes responsabilités est de donner un sens à la vie professionnelle de mes collaborateurs, en leur disant où nous allons et en choisissant une direction qui les valorise.* »



Une de mes responsabilités est de donner un sens à la vie professionnelle de mes collaborateurs.

Sylvain Breuzard, patron de la société de services Norsys.

Remédier aux préjugés

Pour appuyer ses propos il précise que les différents process qu'il a mis en place – soutien de ce management de la diversité – ont reçu un accueil enthousiaste de la part de ses collaborateurs, particulièrement de la part de l'encadrement. Au nombre de ces process, on ne peut que commencer par citer l'intégration des CV anonymes aux procédures de recrutement. « *Pour l'instant, les dossiers de candidature sont épurés manuellement de tous les éléments susceptibles de donner des informations sur l'origine, le sexe, l'âge des postulants... (par exemple, toutes les expériences antérieures aux quinze dernières années sont gommées). Nous automatiserons le processus lorsque nous serons bien rodés sur ce qu'il est nécessaire de laisser et d'enlever. Et qu'on ne dise pas que c'est une perte de temps ! Même manuellement, rendre un CV anonyme prend quinze secondes.* » (À noter que le site de Norsys propose d'ores et déjà un formulaire permettant de remplir un CV anonyme.) La mise en

conformité du recrutement avec les principes directeurs du management ne s'arrêtent pas à ce dispositif. Ainsi, les annonces des offres d'emploi sont rédigées de telle façon qu'elles ne comportent aucune référence à des caractéristiques autres que professionnelles. Un guide à cet effet a été élaboré pour toutes les personnes chargées de rédiger des annonces dans l'entreprise. Ensuite, les candidats ont deux entretiens : l'un avec les RH portant sur les valeurs de l'entreprise, l'autre, orienté sur le métier pour lequel ils postulent, avec un manager. La décision de recruter est prise de façon collégiale car, pour Sylvain Breuzard, « *le regard collectif constitue une des meilleures garanties contre l'arbitraire. Et pour limiter encore ce risque, nous avons proposé à nos managers une session de développement personnel les aidant à prendre conscience des préjugés qu'ils peuvent avoir, souvent de façon inconsciente, et à y remédier.* » En ce qui concerne l'égalité de traitement, une fois les salariés dans la place, l'encadrement et le service RH de Norsys ont beaucoup travaillé sur le « référentiel métiers » (document décrivant les différentes compétences à mettre en œuvre pour chacun des métiers exercés dans l'entreprise et servant de support aux entretiens d'évaluation, aux décisions d'évolution de carrières salariales, etc.). « *Nous avons associé les chefs de service à cette démarche car je voulais en faire un projet de société,* » remarque Sylvain Breuzard. Objectif du patron : faire que ces documents ne parlent que de compétences professionnelles. « *Par exemple, aucune référence n'est faite à l'engagement où à l'implication, explique-t-il. Ces notions sont bien trop subjectives et aléatoires. On peut être impliqué une*

année, pas la suivante, pour des raisons très légitimes. Je préfère rétribuer ce type de comportement avec des primes plutôt que d'en faire dépendre le salaire qui ne doit rémunérer que les compétences et la valeur ajoutée qu'apporte un salarié. Des caractéristiques mesurables. » Au-delà de ces référentiels, les résultats des entre-

Le regard collectif constitue une des meilleures garanties contre l'arbitraire.

tiens d'évaluation sont, comme pour les embauches, examinés collectivement. Les résultats attribués par chaque chef de service sont comparés à ceux des autres, par exemple au regard de l'égalité hommes/femmes, et les incohérences discutées et corrigées. Reste à imprégner cet e politique dans les relations quotidiennes qu'entretiennent les différents collaborateurs de l'entreprise.

La charte de la diversité

« *La persuasion, et donc la communication, sont primordiales,* note Sylvain Breuzard. *Il y a trois ans j'ai informé tout le monde de mon projet managérial et, en mai dernier, j'ai pu dire à l'ensemble de la société que nous avions signé la charte de la diversité.* » D'autre part, des sessions de sensibilisation ont été proposées aux managers. « *Encore une fois, insiste Sylvain Breuzard, fidéliser, c'est donner envie d'adhérer à une vision. Pas seulement donner plus d'argent et une voiture de fonction.* » Quels résultats donne cette politique globale de non-discrimination ? « *Tout n'est pas encore parfait, admet Sylvain Breuzard, mais je peux donner au moins deux indicateurs : aux postes techniques, nous employons la même proportion de femmes que celle des écoles d'ingénieurs. D'autre part, nous venons, sans que je pousse à la discrimination positive, d'embaucher deux seniors.* » Petit à petit...

NATHALIE BOISSON