

# Comment développer la diversité dans l'entreprise

YVONNE BETTKOBER

Lorsque je parle de diversité et d'inclusion, quelques mots de Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, me viennent à l'esprit: «les bonnes intentions ne suffisent pas». Ce qu'il entend par là, c'est que si vous voulez créer quelque chose qui soit reproductible, évolutif, mesurable et qui ait un impact, vous avez besoin de cadres supérieurs et d'employés avisés et passionnés, mais vous avez aussi besoin des bons mécanismes. C'est exactement ce qui est nécessaire pour la diversité, ainsi que pour l'intégration.

Les mécanismes contribuent à supprimer la subjectivité dans le processus de prise de décision et à faire de votre entreprise un lieu de travail plus inclusif. A dire vrai, je pense que parler de la diversité et de l'inclusion est une chose très louable, mais nous devrions tous mettre en œuvre les modèles nécessaires pour y parvenir, ainsi que suivre en permanence les progrès et

évaluer les actions. Voici trois leçons que j'ai apprises au cours de mes 20 ans de carrière dans l'industrie technologique.

## Choisir les bons termes pour des profils variés

Les gens parlent beaucoup «d'innovation» dans l'industrie technologique. Mais saviez-vous que ce mot n'incite pas les femmes à faire carrière dans les technologies? Cette affirmation est tirée d'une étude réalisée par Amazon Web Services (AWS) pour le compte de WISE, la Campagne pour l'équilibre entre les sexes dans les sciences, les technologies et l'ingénierie, qui examine les obstacles qui freinent les femmes dans leur carrière.

## Supprimer les préjugés

L'une des principales conclusions est que des expressions telles que «résolution de problèmes» ou «amélioration de la vie des gens» sont beaucoup plus susceptibles d'intéresser les

femmes que «innovation» ou «innovateur».

Cela démontre que si parler de diversité et d'inclusion est un excellent début, nous devrions également

mettre en œuvre un langage inclusif dans tous les aspects de notre vie professionnelle. Une autre leçon que j'ai tirée est qu'il faut mettre en place les processus adéquats pour évaluer équitablement un ensemble de candidats hétérogènes. L'un des mécanismes dont nous disposons à cet effet chez Amazon Web Services est le «Bar Raiser».

Il s'agit d'un intervieweur provenant d'un autre service qui est amené à participer au processus de recrutement en tant que tiers objectif.

En faisant appel à une personne qui n'est pas directement asso-

General Manager **AMAZON WEB SERVICES SUISSE**

ciée à l'équipe qui recrute pour le poste, nous visons à garantir une évaluation ouverte, précise et impartiale du candidat.

Mais l'élimination des biais et

«L'ÉLIMINATION DES BIAIS ET PRÉJUGÉS N'EST PAS SEULEMENT ESSENTIELLE POUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT, ELLE EST ÉGALEMENT DÉCISIVE POUR FAVORISER UNE CULTURE D'ENTREPRISE INCLUSIVE.»

préjugés n'est pas seulement essentielle pour le processus de recrutement, elle est également décisive pour favoriser une culture d'entreprise inclusive. Chez Amazon, nous avons un ensemble de 14 «principes de leadership» que nous utilisons tous les jours, que nous discutons d'idées pour de nouveaux projets ou que nous décidons de la meilleure approche pour résoudre un problème.

## Encourager les feedbacks

à tous les niveaux. Ainsi, tous les employés ont les mêmes points de référence. Surtout dans un

monde du travail de plus en plus complexe, il est important de proposer ce type d'orientation aux employés en assurant la plus grande transparence possible dans l'entreprise et en communiquant des valeurs claires.

## L'exemple des cadres

Cela conduit directement à un autre constat: un élément important d'une culture d'entreprise diversifiée et inclusive consiste à s'assurer que chaque personne présente dans la salle a la possibilité de s'exprimer et d'être entendue. Il est essentiel que les cadres, en particulier, donnent l'exemple en étant capables d'admettre leurs propres erreurs et en étant ouverts à changer d'avis lorsqu'ils reçoivent de nouvelles informations.



Cela contribue à encourager tous les membres de l'organisation à donner et à recevoir un feedback, et cela sans jugement.

Il est primordial de partager et d'apprendre les uns des autres. Comme je l'ai mentionné au préalable, parler de diversité et d'inclusion est très bien, mais les bonnes intentions ne suffisent pas.

Il s'agit d'outils et de mécanismes que nous mettons en place pour guider les actions que nous entreprenons et qui nous aident à atteindre nos objectifs. ■

## Transition climatique: le salut par la culture

JACQUES NEIRYNCK

Ancien conseiller national

Il n'est pas nécessaire de décrire longuement les dangers menaçant la civilisation dans son essence.

Il suffit d'imaginer que le Covid-19, épidémie lourde mais à mortalité réduite, fasse place à une variante d'Ebola transmissible par voie respiratoire avec une mortalité à 50%, pour concevoir un scénario catastrophe avec l'effondrement du système médical, précédant celui de l'économie.

Or, la transition climatique ne nous lâchera pas. De tous les dangers, c'est le plus manifeste, le plus immédiat et le plus ignoré. En se prémunissant contre des dangers hautement imaginaires, on s'empêche de réfléchir aux plus évidents, on se persuade que l'on a fait preuve de prévoyance.

## Une intuition éclairée

Alors que la fonte des glaciers est flagrante, l'invasion prophétisée du territoire par des chars russes constitue un leurre astucieux pour vendre des avions militaires et obtenir des commandes pour l'industrie nationale.

Alors, comment trier les menaces, comment définir la moins mauvaise politique, comment apaiser les anxiétés, comment engendrer la résilience dont nous avons tellement besoin? Nous demandons une prévision de l'avenir, qui est impossible par définition. Dès lors, il ne reste que de

recourir à une intuition éclairée. Que nous dit la sagesse et le savoir des peuples? Où les trouver? Pas chez les historiens, les économistes, les sociologues qui expliquent tellement bien, par après, ce qu'il aurait fallu faire pour que cela n'arrive pas avant.

Dès lors, cela vaut la peine de se tourner vers cette connaissance innée, non savante, constituée par la culture. Celle qui commence par Homère et la Torah, les Évangiles et le Coran, Goethe et Shakespeare, Hugo et Camus. La culture fut et demeure la seule digue qui protège du tsunami de la bar-

«LA CULTURE FUT ET DEMEURE LA SEULE DIGUE QUI PROTÈGE DU TSUNAMI DE LA BARBARIE. LES BARBARES LE SAVENT PEUT-ÊTRE MIEUX QUE LES CIVILISÉS.»

barie. Les barbares le savent peut-être mieux que les civilisés.

La politique suisse n'est pas à l'abri d'une indifférence à l'égard de la culture. Toute référence dans la commission parlementaire compétente mène à une opposition idéologique de l'extrême-droite. Pour elle, la culture ne peut être que l'expression des couches populaires de jadis: le cor des Alpes, les papiers découpés et Albert Anker en fixent les contours indélébiles. Ces composantes, certes authentiques, de la culture oblitérent toutes les autres et surtout l'art contemporain,



qui s'attaque aux problèmes les plus aigus: la mondialisation, la xénophobie, le racisme, le machisme, l'homophobie, la marchandisation.

Face à la culture embaumée, la culture vivante exprime le mouvement souterrain des sensibilités, des idées, des visions du monde. Non seulement elle précède les révolutions, mais elle les finit par les déclencher. Exilés, persécutés par les pouvoirs, Voltaire et Rousseau ont démontré que leurs écrits possédaient une puissance qui dépassait celui des monarchies absolues, au point de les renverser. Malgré ou à cause de son impassibilité voulue, le cinéma suisse dénonce la banalité du Mal dans notre pays. Fernand Melgar met en scène la violence occulte d'une démocratie dans «Vol Spécial» et «L'Abri». Jean Stéphane Bron dissèque froidement le monde politique avec «Le Génie Helvétique» et «L'expérience Blocher». Ursula Meier présente l'automobile comme une plaie dans «Home». ■

RENÉ LONGET

Expert en développement durable

L'élevage industriel est aujourd'hui une des grandes causes des pertes inquiétantes de biodiversité sur la Planète.

Il contribue aussi fortement, à travers l'ensemble de la chaîne de production, stockage et transport, aux émissions de gaz à effet de serre: méthane, oxyde nitreux, gaz carbonique...

C'est avant tout pour le soja destiné au bétail et pour l'élevage, donc pour notre appétit démesuré de viande, que la forêt tropicale part en fumée. Au Brésil, la surface occupée par le soja a doublé en 20 ans. C'est aussi une des causes de la faim dans le monde car il est plus rentable de faire pousser des végétaux pour nourrir les animaux qui finissent dans nos assiettes que des cultures vivrières pour les populations locales.

## 500 millions de diabétiques

Il y a aujourd'hui sur Terre trois fois plus de personnes en mauvaise santé parce qu'elles mangent trop que de personnes souffrant de sous-nutrition. En cause: trop de sel, trop de sucre, trop de viande, trop de tout dans nos assiettes. Le monde comptera bientôt 500 millions de diabétiques; les maladies attribuées par l'OMS à l'alimentation malsaine et au manque de mouvement progressent. Le Centre international de recherche sur le cancer de l'OMS classait voici quelques années

l'excès de viande rouge comme probablement cancérigène et de viande transformée comme cancérigène.

## Bénéfiques pour l'environnement

Le lien entre agrobusiness abusif et «malbouffe» industrielle est évident, ce sont deux faces de la même médaille. Ce mois de juin était publiée la synthèse du Programme national de recherche sur l'alimentation (PNR 69; une de ses conclusions est «que souvent, les régimes alimentaires prévenant les maladies chroniques et dégénératives sont aussi bénéfiques pour l'environnement.» Il s'agit ainsi de limiter sérieusement la consommation et la production industrielle de calories animales.

Une autre donne agro-alimentaire est indispensable, exprimée à travers cinq critères simples et faciles à mémoriser:

- Le premier est la santé: «Je choisis ce qui est sain pour moi en constituants comme en quantités».
- Le deuxième est la proximité: «Je soutiens les produits locaux, car chaque territoire a ses spécificités et doit assumer sa part de responsabilité».
- Le troisième est la diversité, gustative et génétique: «Il n'y pas de raison que je doive me limiter toujours aux mêmes sortes de pommes, de carottes ou de tomates et je recherche la diversité».
- Le quatrième est le juste prix: «Je suis d'accord de le payer, car



le producteur doit pouvoir vivre dignement de son métier».

• Et le dernier (mais pas le moindre) est le mode de production: «J'opte pour une approche agromique qui respecte la biodiversité, les sols, les animaux et les plantes, qui travaille avec la nature et pas contre elle».

C'est autour de ces orientations que, partout au monde, des consommateurs et des producteurs, se retrouvent, convergence doublée d'un engagement des services sociaux auprès des plus démunis pour faire valoir le droit universel à une alimentation saine et suffisante.

Parmi les initiatives illustrant un autre chemin: la Semaine du Goût, qui en cette année de pandémie était aussi un moment émouvant de retrouvailles avec les métiers lourdement impactés de la restauration. La fuite en avant vers toujours plus de quantité, au prix le plus bas possible - qui est la négation du juste prix, doit être stoppée: notre santé et celle de la Terre vont de pair! ■