

Claire Godding : « Travailler à la diversité sans travailler à l'inclusion est inutile »

L'objectif de Claire Godding ? Rendre l'ensemble du secteur financier plus inclusif et diversifié. Une question d'intelligence collective pour l'entreprise, qui nécessite des processus de ressources humaines dès le recrutement, mais aussi une culture et un leadership inclusifs.



« Si vous vous contentez d'enrichir la diversité sans travailler sur l'inclusion – c'est-à-dire la capacité pour chacun à se sentir pleinement lui-même au travail –, vous perdez des talents mais aussi de l'intelligence collective. » - Dominique Duchesnes



Entretien - Journaliste au pôle Idées

Par **[Fanny Declercq](https://www.lesoir.be/338902/dpi-authors/fanny-declercq)** ([/338902/dpi-authors/fanny-declercq](https://www.lesoir.be/338902/dpi-authors/fanny-declercq))

Publié le 19/02/2024 à 17:00 | Temps de lecture: 7 min

Au lendemain de la crise financière, en 2008, Claire Godding a été nommée Head of Diversity & Inclusion chez Fortis. Aujourd'hui, elle travaille à l'implémentation de politiques de prévention des discriminations et de promotion de la diversité au sein de Febelfin, la fédération

du secteur financier. En cinq ans, l'initiative Women in Finance a regroupé plus de 50 entreprises membres, qui représentent plus de 90 % du secteur financier. Depuis 2022, plus de 32 % de femmes sont présentes dans le senior management. « Cela ne veut pas dire que tout est réglé », concède Claire Godding, qui rappelle que promouvoir la diversité répond aux besoins d'innover, de ne pas perdre de talents, et d'améliorer la qualité des décisions et la gestion des risques.

”

C'est très important d'être convaincus qu'ensemble on est plus intelligents

Pourquoi avez-vous créé votre poste d'experte en diversité après la crise bancaire de 2008 ?

Après des études de droit, je suis arrivée dans la finance par hasard, comme c'est, encore aujourd'hui, le cas pour de nombreuses femmes dans les banques. J'avais beaucoup de préjugés, et j'ai découvert un secteur passionnant ! J'ai évolué vers les ressources humaines et, après 2008, j'ai proposé à la direction d'une grande banque belge, où je travaillais, de créer le job « Diversité et Inclusion ». Je réalisais que cela manquait beaucoup à l'époque. J'ai eu cette chance d'être pendant dix ans avec une équipe et un budget en charge à 100 % de diversité et d'inclusion. On se souvient de la boutade de Christine Lagarde qui avait lancé : « Si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, la situation en 2008 aurait peut-être été différente. » Il y avait manifestement dans le secteur à ce moment-là un phénomène de « groupthink », c'est-à-dire un phénomène de « pensée unique » ou pensée de groupe, avec la difficulté de donner son avis quand un manager assez fort s'est exprimé. Une façon de l'éviter, c'est d'avoir des managements plus divers, une parole plus libre dans laquelle chacun, quel que soit son genre, son âge, son origine, peut s'exprimer et être écouté. Cela m'est apparu comme une évidence. Déjà à l'époque, il y avait ce paradoxe du secteur financier où l'on retrouve une proportion importante de femmes mais dans un monde masculin. Aujourd'hui, nous sommes passés à 52 % de femmes dans la finance, pourtant on imagine toujours le banquier comme un homme blanc en cravate. Il faut progressivement changer cette image et s'assurer que le mélange se fasse à tous les niveaux.

Et comment travaille-t-on à plus de diversité et d'inclusion, notamment dans le recrutement ?

Il faut travailler sur plusieurs plans à la fois : adapter les processus, former les individus et mettre en place des contrôles. Au lieu d'avoir un processus HR standard, à chaque étape on doit se demander si on est suffisamment inclusif. Cela commence dès la formulation de l'offre d'emploi, en se concentrant sur l'essentiel et en alternant des compétences dites plus masculines et des compétences dites plus féminines. Il faut savoir que quand on ajoute plus que quatre ou cinq critères, à chaque critère supplémentaire, on perdra des candidates, estimant ne pas avoir toutes les compétences requises pour postuler. Instaurer des processus inclusifs implique aussi de s'interroger sur nos interlocuteurs : va-t-on aller parler uniquement dans des grandes universités, Solvay ou la Vlerick Business School ? Ou va-t-on à la découverte de hautes écoles plus diverses à Bruxelles ? Et, avec quel staff y va-t-on ? Si c'est pour débarquer avec trois hommes blancs de plus de 50 ans, cela ne va pas parler dans une école !

Ensuite, il faut former pour que les recruteurs soient conscients de leurs propres biais. On a tendance à penser qu'on prend des décisions objectives et rationnelles, mais en réalité dès l'instant où l'on commence une interview une série de biais se met en œuvre. Par exemple, on sympathise plus avec un candidat simplement parce qu'on réalise qu'on a fait nos études au même endroit ou qu'on partage une passion commune. S'il ne fait pas attention, le recruteur risque de ne pas lui poser les mêmes questions qu'aux autres candidats et gardera son « gut feeling » (impression, NDLR).

Le troisième volet, c'est la mise de contrôles qui nous permettent de vérifier les raisons objectives pour lesquelles des candidats ou des candidates n'ont pas été retenus. Ces trois éléments sont indispensables à la fois pour le genre, pour les risques de discrimination et de biais sur les origines et sur l'âge. C'est une approche globale.

Une fois l'étape de recrutement passée, comment construire une culture d'entreprise inclusive ?

Travailler à la diversité sans travailler à l'inclusion ne sert à rien ! C'est essayer de pousser par la porte des gens qui vont sortir par les fenêtres. Il faut forcément travailler sur l'ensemble, et s'assurer que les personnes, une fois recrutées, puissent être pleinement qui elles sont. Par exemple, les départements IT dans la

finance restent très masculins. Si on y recrute des jeunes femmes mais qu'on n'a rien fait pour changer la culture, elles risquent de parfois tomber dans des équipes où l'esprit de vestiaire de foot subsiste, avec des blagues sexistes à répétition. Ce n'est pas neutre, ce n'est pas juste de l'humour. Il y a une nécessité de travailler sur les étapes de recrutement mais aussi sur les autres processus RH comme les promotions. Un autre biais va jouer, lorsqu'on cherche à identifier le potentiel d'une personne, qui consiste à se demander si le candidat ressemble à ceux qui sont déjà au niveau hiérarchique supérieur. C'est un gros danger. Il faut objectiver les critères pour enlever les barrières.

Sur la culture de l'entreprise inclusive, la volonté au sommet est essentielle. Une volonté de dire « dans notre entreprise, c'est indispensable que chacun, chacune se sente respecté. On aura zéro tolérance pour le racisme, le sexisme, l'homophobie. » L'entreprise doit être à l'écoute du vécu du personnel, via par exemple des enquêtes anonymes dans lesquelles les personnes peuvent pleinement s'exprimer. A la question « pensez-vous que dans notre entreprise, qu'on soit homme ou femme, on a les mêmes opportunités ? », les hommes sont nettement plus positifs que les femmes. Si on pose des questions sur l'inclusion multiculturelle, on obtiendra aussi des réalités complètement différentes.

Un des éléments clés de ce travail que nous faisons sur le secteur, c'est de pouvoir faire des enquêtes larges. La première portait sur la réalité de l'inclusion multiculturelle dans la finance. On a vu à quel point quand on a des origines différentes, on n'a pas la même expérience de carrière : on ne progresse pas à la même vitesse, on rencontre beaucoup plus de micro-agressions qui ont un impact sur la confiance en soi et donc sur l'ambition et la carrière. Suite à cela, nous avons créé le réseau Multicultural Bankers qu (<https://multiculturalbankers.be/fr>)i a pour but à la fois de renforcer l'inclusion multiculturelle (www.inclusioninfinance.be) et de rendre les banquiers de différentes origines plus visibles. C'est important en interne pour le secteur, pour les employés qui commencent leur carrière, mais aussi pour les personnes de l'extérieur, les étudiantes et étudiants de différentes origines qui s'autocensurent par exemple en ne postulant pas à des offres.

L'autre volet mis en place depuis cinq ans, c'est Women in Finance.

Nous travaillons à accélérer l'égalité de genre avec Women in Finance. (<https://www.womeninfinancebelgium.be/en>)La finance est un secteur vraiment intéressant : c'est l'un des rares où les femmes sont déjà là, à 52 % globalement, et où il n'y a aucune différence entre hommes et femmes en termes de niveau de diplôme et d'âge. Ce qui veut dire que quand elles ne sont plus

présentes, ou moins présentes, au niveau du management, des talents n'ont pas été utilisés. Ceci dit, les chiffres évoluent. L'enjeu le plus fondamental pour lequel il faut travailler avec un mélange d'hommes et de femmes dans le top management et à tous les niveaux de management, est une question d'intelligence collective. On parle beaucoup de talent perdu, mais il ne faut pas oublier que la qualité des décisions prises dans des groupes mixtes est meilleure que celles prises dans des groupes homogènes. Ce sont des décisions qui pourront mieux prendre en compte l'ensemble des risques. Dans une réunion, un groupe homogène ne sera pas aussi riche pour identifier par exemple les risques liés à un investissement qu'un groupe avec un mélange de genres, de générations, d'origines et de langues. Je le rappelle souvent : alors que la plupart des banques sont situées à Bruxelles, le mélange entre francophones et néerlandophones est une dimension précieuse et utile à laquelle il faut être attentif. Toutes ces facettes vont donner de la qualité à la discussion pour autant qu'on soit dans une culture inclusive. Si au contraire, une fois que le manager s'est exprimé, il n'y a plus rien à dire, alors la diversité ne va rien vous apporter, malheureusement. C'est très important d'être convaincus qu'ensemble on est plus intelligents.

Claire Godding

Par [Fanny Declercq \(/338902/dpi-authors/fanny-declercq\)](#)

Après des études de droit à l'UCLouvain, et un début de carrière dans la finance, Claire Godding a travaillé à la mise en œuvre d'une politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité au sein d'une grande banque belge. Elle a rejoint il y a cinq ans Febelfin pour travailler à l'implémentation d'initiatives de diversité et inclusion pour l'ensemble du secteur financier belge. Elle donne régulièrement des cours dans les universités francophones ou néerlandophones, ainsi que des formations liées à la diversité, à la prévention du sexisme et du racisme en entreprise. Elle est coprésidente de Women in Finance, et présidente et fondatrice de l'Association belge des managers de la diversité.