

# MAG RH

NUMÉRO 11 • VIVRE ENSEMBLE • OCTOBRE 2020



**Nous devons poursuivre le travail de reconnaissance de la fonction en communiquant sur les initiatives RH et les innovations**

*Audrey RICHARD, Présidente de l'ANDRH*

**Vivre ensemble, vivre avec soi-même : pour un management de soi**

*Olivier BASSO; Professeur associé au CNAM*

**Le DRH est protéiforme et doit le rester**

*Bruno METTLING*

**Pour la parité managériale**

*Renata SPADA, Directrice Talents du groupe ENGIE*

**Vivre ensemble en virtuel pour mieux vivre ensemble en réel**

*Gaëlle ROUDAUT, MagRH*

**Vivre ensemble avec des robots simulant l'empathie**

*Laurence DEVILLERS, Professeur en IA à Sorbonne Université/LIMSI-CNRS.*

A close-up portrait of Mai Lam NGUYEN-CONAN, a woman with long, dark, wavy hair, smiling warmly. She is wearing a dark top and a grey blazer. The background is a plain, light grey color.

**DIVERSITÉ DE  
COGNITION :  
LA DIFFÉRENCE QUI FAIT  
LA DIFFÉRENCE**

**Mai Lam NGUYEN-CONAN**  
Fondatrice de Muutivate



**Q**uand il est question de diversité, le réflexe communément acquis est de centrer les actions autour de certaines populations (personnes handicapées, femmes, générations), et ce, afin d'améliorer les chiffres de l'entreprise au regard de la réglementation, ou d'ajuster les inégalités sociales ou sociétales, ou encore d'être en conformité avec certaines valeurs morales.

Malgré deux décennies de progrès plus ou moins notables dans la représentation de certaines populations, la démarche " diversité " est devenue malheureusement un irritant. Les effets bénéfiques ont eu pour contrepartie de faire naître un sentiment de rivalité entre les différents groupes de population. La volonté de coller à toutes les diversités ont généré un épuisement que les anglo-saxons ont appelé " diversity fatigue ".

Il est peut-être temps de s'avouer qu'on prend le problème de la mauvaise manière, tel le serpent qui se mord la queue, on semble s'être noyé dans des paradoxes. D'un côté, on appelle à ne pas prendre en considération les apparences, et de l'autre, on mesure nos actions principalement sur des critères visibles (genre, couleur de peau, âge, handicap visible etc.) Cette forme de diversité rassure et donne certainement bonne conscience, au mieux. Mais ces différences font-elles vraiment la différence ?

## **VERS UNE APPROCHE PLUS PERTINENTE DE LA DIVERSITÉ**

La plupart des dirigeants qui s'engagent dans la diversité l'avouent, si on recrute plus de femmes, plus de personnes d'origines diverses, c'est parfois pour coller aux chiffres, pour réparer une injustice sociale, pour sauver les apparences, mais on reste sur la partie émergée de l'iceberg. Conséquences ? La diversité est figée et dévaluée. Les vraies différences ne sont pas nécessairement exploitées.

C'est pourquoi l'entreprise a tout intérêt à se concentrer sur une autre forme de diversité : la Diversité de cognition. Dans *The Diversity Bonus*, Scott E. Page souligne l'importance de la Diversité de cognition, définie comme " les différences dans la façon dont les humains perçoivent, interprètent, raisonnent et résolvent les problèmes — dans les groupes humains ".

Plus les participants sont diversifiés, plus ils sont nombreux à découvrir des idées et des approches novatrices et à réduire les risques d'erreur. C'est

cette diversité qui participe à booster la créativité, l'innovation, l'engagement et la motivation des équipes.

## **LA DIVERSITÉ DE COGNITION : UNE BELLE IGNORÉE**

Cette diversité est au cœur de nos différences : elle explique nombre de dysfonctionnements, de résistances au changement, de déficits de performance et d'engagement. Mais elle est ignorée. Face aux enjeux sociaux liés à la parité et aux combats pour la justice sociale, la Diversité de cognition peine à trouver sa place dans un monde où règne les approches rationnelles et analytiques, elle peine à être exploitée au bénéfice de critères visibles qui ne garantissent pas les effets bénéfiques couramment attendus.

Historiquement, les sciences neuro-cognitives nous ont appris à mesurer les fonctions cognitives, mais celles-ci sont appréhendées avec une approche performative, alors que la Diversité de cognition gagnerait à être pensée en termes de palettes. En tant qu'individu, suis-je capable de comprendre mes préférences cognitives, suis-je capable d'élargir mon envergure cognitive ? En tant qu'équipe ou qu'organisation, comment pensent, réfléchissent, apprennent les gens autour de table, ai-je un mix de Diversité de cognition suffisant pour m'aider à résoudre des problèmes et à prendre des décisions de manière plus efficace ?

## **LES VRAIES QUESTIONS À SE POSER POUR AVOIR DE LA DIVERSITÉ DE COGNITION**

La meilleure équipe ne consiste pas seulement à réunir les meilleurs individus ou des individus visiblement différents, mais à réunir des compétences diverses, dont les combinaisons optimales créeront de la valeur ajoutée, en vue d'un objectif collectif.

Comment faire face à la complexité de notre monde ?

### **1. Diversifier le recrutement**

+50% des dirigeants estiment que la pénurie de talents freine leur transformation digitale. Howard Elias, Président, Services and Digital de Dell Technologies estime que l'industrie des media, des télécoms et de la tech souffre d'un manque de talents estimé à 4,3 millions de personnes. Le besoin est

également considérable dans les autres secteurs. Or, en matière de diversification du recrutement, les entreprises restent frileuses. On observe ici ou là des tentatives d'ouverture et d'élargissement des sources de recrutement, notamment par le recours à la technologie, mais il ne faut pas se leurrer, ces changements cosmétiques ne suffiront pas sans une vraie transformation culturelle.

Pour résoudre les problèmes complexes de notre monde, il est nécessaire de diversifier les équipes, et pour ce faire, une approche "duale" de la diversité, que les américains ont résumé par l'expression "2D-Diversity" est préconisée. Outre la diversité "innée" comme le genre, l'âge, les origines etc. on associera une recherche de diversité "acquise", liée à la pluralité des compétences et des richesses apportées par chaque membre de l'équipe. Dans ces circonstances, les parcours atypiques ont toute leur place. Comme l'étude du BCG le montre, plus les enjeux sont complexes, plus le bon mix de Diversité de cognition est important. En effet, depuis 2000, 52% des entreprises au classement de Fortune 500 ont soit fait faillite, soit ont été rachetées ou ont fermé du fait de la disruption digitale. Les organisations qui se sont pourvues d'un bon mix de Diversité de cognition, au niveau de leur top management, sont celles qui ont le mieux résisté et performé.

" Nos métiers connaissent des bouleversements importants, chaque naissance d'un nouveau réseau social, nous oblige à penser différemment. On ne peut réfléchir à des solutions normées ou la façon d'y réfléchir est de toute façon bousculée. En termes de recrutement, je ne regarde pas la formation, ce qui m'intéresse c'est la façon de penser, avec l'agilité demandée on est obligés de s'adapter. Un des trucs qui me plait beaucoup, c'est de voir des gens qui ont une très forte Diversité de cognition s'entendre si bien, ils n'ont pas l'habitude. Ils fabriquent un terrain commun. " Julien Grimaldi, BETC

## 2. Valoriser la flexibilité cognitive

38% des collaborateurs craignent que leurs compétences ne soient obsolètes dans les années à venir. 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore.

Nous sommes mis sur des rails d'apprentissage dès l'adolescence, en France, les profils généralistes ne sont guère valorisés. Les spécialisations débutent dès notre plus jeune âge et se confirment avec les classes à sections.

" Les supers ingénieurs-experts, leurs apprentissages et acquis sont obsolètes en à peine deux ans. Dans mon secteur, je préfère recruter des gens avec une grande plasticité cognitive, que je peux former en fonction de l'évolution des technologies. Quel que soit leur parcours, leur capacité à apprendre, désapprendre et réapprendre est essentielle ". Directeur d'un laboratoire de recherche

## 3. Opérer une transformation culturelle

Aujourd'hui, l'entre-soi, le clonage, le conformisme sont les plus grands freins à l'innovation et à la créativité. Il ne sert à rien de diversifier votre recrutement si la culture de l'organisation consiste à faire " rentrer dans le moule " les gens qui pensent, perçoivent, apprennent et résolvent les problèmes différemment. Cela paraît évident, mais peu d'entreprises ou de dirigeants ont conscience de la " formidable machine à homogénéiser " qu'est l'environnement corporate qu'ils proposent. La valorisation de cette diversité au quotidien implique un vrai travail au niveau du groupe et une mobilisation de tous. Pour que ça fonctionne, la Diversité de cognition doit être envisagée comme nécessaire pour le groupe, quitte à le secouer un peu au départ. C'est pour cela que l'on parle d'inclusion, qui, à la différence de l'intégration, concerne tout le monde et ne peut réussir que lorsque chaque personne est valorisée dans sa spécificité et que cette spécificité crée de la valeur pour le collectif.

C'est pourquoi la Diversité de cognition se construit ; elle repose sur l'apport de personnes aux expériences multiples, et la prise en considération de spécificités autres que visible : diversité de secteurs, diversité de métiers, diversité de géographie, diversité socio-culturelle, diversité de nombre d'années d'expérience, diversité de formation académique.

Orange a opéré depuis 2015 une vraie transformation de son leadership, introduisant au fil des années une Diversité de cognition qui a permis à l'opérateur historique de dépasser la crise sociale et humaine qui a fait les heures sombres du groupe. Stéphane Richard nomme en 2015 Fabienne Dulac, première patronne France de Orange n'ayant pas fait des études d'ingénieur. Il élargit ensuite son COMEX en 2019, en recrutant pour la première fois un Africain, Alioune Ndiaye, CEO d'Orange Middle East & Africa (OMEA). Il intègre en 2020 Elizabeth Tchoungui, ancienne journaliste, qui sera directrice exécutive RSE, Diversité et Solidarité du Groupe. Elle supervisera notamment la politique

de Responsabilité Sociale d'Orange dans le cadre des objectifs du plan Stratégique Engage2025. Elle assurera également la présidence déléguée de la Fondation Orange.

Eric Plat, le P.-D.G. d'Atol, décide de mettre en place en 2015 un grand programme de transformation de la coopérative qui compte plus de 850 magasins. Le plan est clair, des décisions difficiles vont devoir être prises. Il est urgent de casser les royaumes, les territoires, et les guerres entre les départements. Eric Plat fait le choix de recruter des talents venus de secteurs et de formations différents et il met également en place un programme ambitieux de parité. Sur les projets d'innovation, des équipes multidisciplinaires sont constituées. Il accompagne ces choix de modifications organisationnelles, instituant plus de transversalité, afin de casser les territoires. " C'était vraiment pas évident. Les gens ne se comprenaient pas, ne s'entendaient pas. J'ai vraiment cru que je m'étais trompé. Cela a pris deux ans pour que tout fonctionne, depuis nous avons renoué avec une belle croissance. "

### MAI LAM NGUYEN-CONAN

Fondatrice de Muutivate. Executive Coach certifiée HEC : transformation des individus, des cultures et des organisations Diversité & Inclusion  
Auteure de " S'ouvrir aux Différences, explorer l'intelligence inclusive " Editions Gereso - Octobre 2020

## NOTES & RÉFÉRENCES :

- " The Diversity Bonus : How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy ". Scott E. Page
- Allison Reynolds et Daniel Lewis Harvard Business Review : " les équipes les plus diverses cognitivement parlant sont les plus performantes "
- " When diversity hinders agility " Mai Lam Nguyen-Conan <https://www.linkedin.com/pulse/when-diversity-hinders-agility-mai-lam-nguyen-conan/>
- " The Mix that matters " BCG study : <https://www.bcg.com/fr-fr/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>
- La diversité cognitive au service du renouveau d'Air France <https://www.linkedin.com/pulse/la-diversit%C3%A9-cognitive-au-service-du-renouveau-dair-nguyen-conan/>
- Christine Lagarde : sa force, c'est sa diversité cognitive <https://www.linkedin.com/pulse/diversit%C3%A9-cognitive-comment-recruter-avec-des-qui-la-nguyen-conan/>
- Cognitive diversity and the future of work – Tata communications [https://www.tatacommunications.com/wp-content/uploads/2018/09/Report\\_Cognitive-Diversity\\_AI-and-The-Future-of-Work.pdf](https://www.tatacommunications.com/wp-content/uploads/2018/09/Report_Cognitive-Diversity_AI-and-The-Future-of-Work.pdf)

