

# DIVERSIDAYS

LE NUMÉRIQUE, ACCÉLÉRATEUR DE DIVERSITÉ

## ÉTAT DES LIEUX DE LA MESURE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE

En partenariat avec :





# Sommaire

## Editoriaux

Editorial d' <b>Anthony Babkine et Mounira Hamdi</b> , Co-fondateurs de Diversidays .....	5
Editorial de <b>Pauline Adam-Kalfon</b> , Associée responsable Inclusion et Diversité, membre du Comité de Direction de PwC France et Maghreb .....	6
Editorial d' <b>Assaël Adary</b> , Président de l'Institut Occurrence .....	6

## Introduction ..... 8

## Méthodologie de l'étude ..... 10

### I. Analyser :

comment les dirigeants mesurent les actions pour la diversité et l'inclusion .....	12
1 - La diversité, un véritable enjeu stratégique pour la majorité des dirigeants .....	15
2 - La parité femmes - hommes, l'axe le plus majoritairement traité par les organisations à ce jour .....	18
<i>"Faciliter la création de politiques de diversité et d'inclusion"</i> , le point de vue de <b>Thibault Guilluy</b> , Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises, Ministère du Travail .....	20
3 - Mesurer l'impact des actions engagées en faveur de la diversité : un exercice difficile .....	21
<i>"S'organiser pour concrétiser les convictions"</i> , le point de vue de <b>Bruno Laforestrie</b> , Directeur de la radio Mouv', Président du comité diversité et égalité chez Radio France .....	26
4 - Des avis partagés quant au recours aux quotas .....	27
5 - Vers un index global : des a priori favorables, avec toutefois des points d'attention .....	28
6 - Freins et facteurs d'accélération .....	30
<i>"Déployer une véritable culture inclusive au sein de nos entreprises"</i> , le point de vue de <b>Patrice Morot</b> , Président de PwC France et Maghreb .....	32

## II. Observer :

la perception des salariés français sur la diversité, l'inclusion et l'instauration d'un outil de mesure global .....	34
1 - Une faible maîtrise des notions de diversité et d'inclusion .....	37
2 - ...Néanmoins, une sensibilité marquée .....	38
3 - La discrimination, une crainte assez présente chez les salariés .....	38
4 - Des actions peu visibles, peu mesurées ou pas encore assez marquantes .....	39
5 - Les solutions plébiscitées par les salariés .....	41
<i>"Amorcer un changement systémique "</i> , le point de vue de <b>Saïd Hammouche</b> , Président de la Fondation Mozaïk .....	42

## III. S'inspirer :

les bonnes pratiques des entreprises françaises en matière de mesure d'impact .....	44
<i>"Mesurer est la clé pour progresser"</i> , le point de vue de <b>Chiara Corazza</b> , Représentante spéciale du Women's Forum "Economie et société" au G7 et au G20 .....	46
Tableau : Les bonnes pratiques en matière de mise en place d'indices de mesure, par entreprise et par indicateur .....	49
<i>"Passer de la réflexion à l'action"</i> , le point de vue de <b>Sandrine Charpentier</b> , CEO de Mixity .....	50
Pistes de réflexion : l'exemple de deux organisations ayant implémenté un outil de mesure interne .....	51
<i>"Bousculer les pratiques, provoquer les rencontres"</i> , le point de vue de <b>Samira Djouadji</b> , Présidente de la Fondation TF1 .....	52

## IV. Agir :

axes de recommandations .....	54
<b>Bibliographie</b> .....	59
<b>À propos de Diversidays</b> .....	60
<b>À propos de PwC France et Maghreb</b> .....	61
<b>À propos de Occurrence</b> .....	61
<b>Remerciements</b> .....	62

## “ Mesurer, pour que la France devienne un modèle en matière de diversité et d'inclusion ”

**Notre association Diversidays porte une cause majeure** : faire en sorte que tous les Français, quel que soit leur genre, leur origine sociale, géographique, ethnique, leur âge, leur orientation, leur handicap, puissent trouver leur place dans notre société, et notamment dans des métiers ou des entreprises d'avenir.

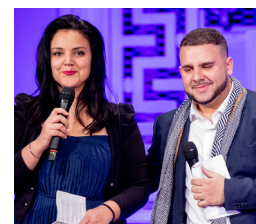
**Ce combat passe par des actions visant à transformer les représentations.** Accompagnement de rôles modèles à travers notre Leadership program, de demandeurs d'emploi avec DéClics Numériques, de jeunes entreprises de l'écosystème Tech à travers le mouvement Tech Your Place lancé avec la Fondation Mozaïk pour transformer les pratiques de recrutement, le déploiement d'outils : notre mission est de donner à chacun une chance de s'accomplir tout en apportant une valeur sociétale et économique considérable aux entreprises qui décident d'agir et d'évoluer pour être plus représentatives de notre société.

**Pour accompagner ce changement d'ampleur nécessaire, mesurer est indispensable.** C'est en mesurant que l'on constate, que l'on se fixe des objectifs, que l'on agit et que l'on évalue pour pouvoir agir encore et s'améliorer. **C'est la clé pour que nos entreprises ne se cantonnent plus simplement à donner une place à celles et ceux qui sont parvenus à déjouer les statistiques. Pour qu'elles portent un changement collectif,** afin d'accueillir proactivement tous les profils qui le méritent et leur offrir un parcours où les spécificités de chacun ne représentent pas des obstacles, mais bien une richesse.

Cela, les dirigeants d'entreprise que nous avons interrogés le savent. Certains appliquent les mesures existantes, d'autres innovent, d'autres encore expérimentent. Cependant, **avancer, aller plus vite, nécessite de construire des stratégies solides, appuyées sur des indicateurs chiffrés,** qui permettent de communiquer pour conduire le changement avec tous et toutes, en impliquant chaque membre de l'entreprise, quelle que soit sa taille.

Nous y croyons avec ferveur : **en réunissant ses forces vives, la France a le potentiel pour devenir un modèle en matière de diversité et de performance économique. Rejoignez Diversidays, pour faire bouger les lignes en faveur d'une économie plus inclusive !**

**Mounira Hamdi  
Anthony Babkine**  
Co-fondateurs de Diversidays



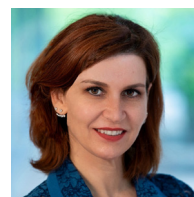
## “ Rétablir la confiance pour une efficacité durable ”

PwC a annoncé sa stratégie mondiale, The New Equation : créer de la confiance et mener des transformations complexes pour des résultats durables. **Pour établir la confiance et obtenir des résultats durables, la diversité des talents est l'un des ingrédients essentiels.** Leurs compétences et perspectives différentes, complémentaires, permettent de penser, innover, agir, inspirer et diriger de façon inclusive, bref, rendre à la fois PwC, nos clients et la société plus performants économiquement et socialement.

**Chez PwC, entreprise inclusive, nous nous engageons ainsi depuis de nombreuses années en faveur de la diversité avec nos collaborateurs, nos clients et les parties prenantes externes, notamment les associations que nous soutenons à travers nos actions de mécénat ou financièrement.**

Quand Anthony nous a proposé de rédiger avec Diversidays et Occurrence cet état des lieux de la mesure de la diversité et de l'inclusion en entreprise, c'est avec beaucoup d'évidence et de fierté que nous avons répondu présents.

**Pauline Adam-Kalfon,**  
Associée responsable Inclusion et Diversité,  
membre du Comité de Direction de PwC France et Maghreb



## “ La diversité et l'inclusion, parties intégrantes du pacte républicain ”

Depuis plus de 25 ans, Occurrence est une entreprise engagée. Par l'engagement de ses dirigeants dans les structures, syndicats et associations représentatives des métiers de la communication et des études (Syntec Etudes, Com-Ent, Alumni CELSA, Communication Publique, Cap Com, Moovjee ...) mais aussi par de nombreuses initiatives et partenariats pour promouvoir un « vivre ensemble » plus juste et plus serein. Aussi Occurrence s'est joint avec conviction à l'initiative de Diversidays et PwC pour réaliser un terrain quantitatif auprès des salariés du secteur privé pour évaluer leur perception de l'inclusion et de la diversité dans leurs entreprises ; diversité et inclusion faisant partie intégrante du pacte républicain, et donc devant s'imposer avec force aux acteurs économiques.

**Assaël Adary,**  
Président de l'institut Occurrence





En septembre 2020, le Conseil National du Numérique et Anthony Babkine, co-fondateur de l'Association Diversidays, remettaient officiellement à 4 membres du gouvernement, le rapport « **Faire du Numérique un accélérateur de diversité** ». Il propose 15 recommandations activables, au niveau national et local pour renforcer l'insertion professionnelle des citoyens de territoires ruraux et des quartiers prioritaires de la ville (QPV) dans les métiers du numérique. Si toutes sont nécessaires, **la recommandation n°11 de ce rapport, « Créer un indice afin de mesurer la politique de diversité de l'entreprise à tous les niveaux »**, est un pas essentiel pour s'assurer de l'inclusion effective de tous les talents dans les entreprises.

Il est aujourd'hui temps que l'entreprise française reflète la société française dans toute sa diversité, et que les bénéfices économiques et sociaux immédiats d'une telle démarche soient mis en avant. C'est pourquoi nous pensons qu'il est pertinent de **créer un Index Diversité** avec deux principaux avantages :

- **Donner les mêmes chances à tous les talents** issus de nos territoires, quels que soient leur origine sociale, culturelle, géographique, leur âge ou leur genre,
- **Accélérer une relance durable pour notre économie et renforcer la compétitivité** des entreprises françaises sur la scène internationale.

**Les initiatives et les prises de position sur le sujet se sont d'ailleurs multipliées ces dernières semaines.** En témoignent le rapport "Comment rendre les entreprises plus inclusives ?" de la Fondation Adecco<sup>1</sup> prônant un score inclusion publié en juillet 2021, l'index international de Mixity ou encore le position paper de l'AmCham<sup>2</sup> qui montrent que la mesure représente une préoccupation grandissante.

**La notion de diversité est aujourd'hui ancrée dans la plupart des grandes entreprises, de nombreuses PME et startups s'attellent à l'intégrer à leurs fondations avant leur passage à l'échelle.** Cette intégration se manifeste par une démarche, souvent initiée par le corps managérial, qui consiste à mettre en place des actions en interne. Ces actions portent majoritairement sur la sensibilisation, la formation à un recrutement non-discriminant, la nomination d'une personne référente pour les questions liées à la diversité dans l'entreprise.

De telles actions sont louables et méritent d'être saluées, d'autant que l'inclusion de tous et toutes dans le milieu professionnel implique de prendre en compte des singularités variées, ayant chacune leur spécificité.

1 - "Comment rendre les entreprises plus inclusives ?", Fondation Adecco, juillet 2021 <https://www.groupe-adecco.fr/articles/comment-rendre-les-entreprises-plus-inclusives-la-fondation-the-adecco-group-publie-15-propositions>

2 - **Diversité d'origine ethnique et sociale au travail**: une nécessité sociale et un enjeu de performance Entreprises et pouvoirs publics ensemble [agiramchamfrance.org/publication/diversite-dorigine-ethnique-et-sociale-au-travail-une-necessite-sociale-et-un-enjeu-de-performance-entreprises-et-pouvoirs-publics-ensemble-pour-agir/](http://agiramchamfrance.org/publication/diversite-dorigine-ethnique-et-sociale-au-travail-une-necessite-sociale-et-un-enjeu-de-performance-entreprises-et-pouvoirs-publics-ensemble-pour-agir/)



# Introduction

Alors que l'Index Egalité Professionnelle permet aux entreprises de mesurer la parité femmes - hommes dans leurs effectifs, il s'agit à présent de considérer la diversité avec une acceptation plus large, afin de ne pas la réduire à une seule catégorie de la population. En d'autres termes, **il s'agit de considérer toutes les spécificités individuelles des collaborateurs qui constituent le corps de l'entreprise**. Des spécificités que chacun de ces êtres définit lui-même, et qui peuvent être liées au genre, à l'origine géographique, à la couleur de peau, à l'âge, à l'orientation sexuelle, à la religion...

La prise en compte de ces singularités peut être problématique lorsque l'entreprise manque de moyens pour monter en efficacité, quand certaines spécificités sont invisibles. Elle l'est notamment lorsqu'il s'agit de mesurer la performance des actions par lesquelles chacun et chacune se sent pleinement accepté et considéré dans son milieu professionnel.

C'est justement cet enjeu qui nous intéresse aujourd'hui :

- Comment **rendre compte de l'impact** des actions menées dans les entreprises pour davantage d'ouverture sociale et d'inclusion ?
- Dans quelle mesure le corps entrepreneurial et le corps étatique peuvent-ils collaborer, s'inspirer l'un de l'autre, s'épauler afin de **prendre à bras-le-corps l'enjeu de la mesure** ?
- Dans quelle mesure serait-il urgent de **se pencher sur l'idée d'un index global** réunissant toutes les mesures d'impact des actions en faveur de la diversité et de l'inclusion, et ce, dans l'ensemble des organisations ?

Ce livre blanc a été réalisé par l'association Diversidays, avec le soutien de PwC France & Maghreb et du cabinet Occurrence. Il a pour visée de contribuer à la pleine réalisation de cette mesure. Une telle réalisation pourrait avoir pour effet de **faire peser davantage l'engagement pour la diversité et l'inclusion sur le paysage économique, lui donner une dimension plus globale et faire de la France un modèle en la matière auprès de ses voisins en Europe et dans le monde**.

Une mesure effective et globale de l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ne sera pertinente que si l'on dresse au préalable un état des lieux des actions menées au sein des entreprises françaises, afin de s'appuyer d'une part sur les aspirations à la fois des dirigeants et des salariés mais aussi les bonnes pratiques existantes.

## Analyser :

nous avons interrogé entre mai et septembre 2021, les dirigeants d'entreprises, DRH ou Responsables de la diversité de 31 structures pour recueillir leurs perceptions de l'enjeu, les dispositifs et les outils de mesure mis en place dans leurs entreprises, les facteurs d'accélération ou au contraire les freins à l'atteinte de résultats satisfaisants sur la diversité et l'inclusion.

(Partie I)

## Observer :

grâce à une étude quantitative menée auprès de 1318 actifs entre le 14 au 28 juin 2021, nous avons pu obtenir un état général de l'opinion des salariés français sur la diversité, de leur conscience de cette problématique et de l'importance d'instaurer un outil de mesure global.

(Partie II)

## S'inspirer :

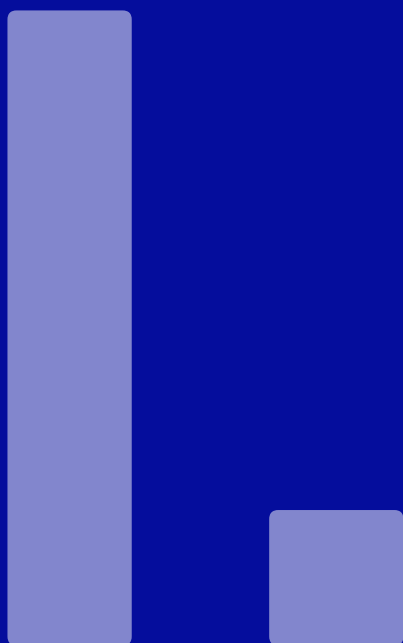
parallèlement à l'étude qualitative, un benchmark a été réalisé afin d'étudier les pratiques des entreprises françaises en matière d'indices ou de mesure d'impact

(Partie III)

## Agir :

à la lumière des analyses, observations et benchmarks que nous avons menés, nous émettons des recommandations relatives à la mise en place d'un index ou d'un score global lié à la diversité et à l'inclusion en entreprise

(Partie IV)



## Analyser : comment les dirigeants mesurent les actions pour la diversité et l'inclusion

Menée auprès de dirigeants, décideurs et responsables Diversité et Inclusion, cette enquête qualitative a consisté en des entretiens individuels. Différents sujets relatifs aux politiques de diversité et d'inclusion ont été abordés. Les réponses ont permis d'analyser des piliers essentiels à l'évolution vers une mesure d'impact.

## Méthodologie de l'étude qualitative

Afin d'avoir une vue d'ensemble de la manière dont les questions de diversité et d'inclusion sont traitées au sein des entreprises, nous avons interrogé les dirigeants de 31 organisations (entreprises de toutes tailles, associations, écoles, etc).

Les objectifs poursuivis à travers cette étude :

- Appréhender la **perception du Top Management** des entreprises sur les enjeux de diversité et d'inclusion dans leur environnement de travail,
- Identifier les **principaux outils** de mesure d'impact des politiques de diversité et inclusion implémentés à ce jour dans les entreprises,
- Dresser le **bilan des réussites**, des **difficultés et des limites** de telles politiques, ainsi que des pistes de réflexion pour accélérer l'inclusion des diversités,
- Cerner la sensibilité des dirigeants à l'**établissement de quotas** et/ou de pénalités financières pour accélérer l'atteinte de résultats,
- Sonder leur opinion sur l'instauration d'un **outil de mesure global**.

### Caractéristiques du panel :

- 25,8 % d'entreprises du CAC 40 et du SBF 120
- 29% de grandes entreprises hors CAC 40 et SBF 120
- 19,3 % d'entreprises de taille intermédiaire
- 12,9 % de petites entreprises (TPE, start-ups)
- 12,9 % d'autres structures (associations, écoles...)

## Organisations au sein desquelles nous avons réalisé une interview de dirigeant / d'expert :

- AG2R - Claire Silva, Directrice des Ressources Humaines.
- Air Liquide - Armelle Levieux, Directrice des Ressources Humaines.
- Alexion - Martine Zimmermann, Global Head of Regulatory Affairs.
- Alptis Assurance - Marie Soyer Content, Directrice Générale.
- Association pour la Mixité en Entreprise - Corinne Hardy, Présidente.
- AXA - Anne-Elise Chevillard, Responsable Diversité.
- BNP Paribas - Pierre Ruhlmann, Chief Operating Officer Banque de Détail France et Caroline Courtin, Corporate Head of Diversity and Human Resources.
- Castalie - Cristina Zamfir, Directrice des Ressources Humaines.
- Crédit Mutuel - Nicolas Théry, Président.
- DCC - Danièle Clergeot, Directrice Générale.
- Engie - Elisabeth Richard, Directrice en charge des relations avec la société civile et Présidente du réseau des femmes.
- Fondation Adecco - Bruce Roch, Délégué Général.
- Google France - Jalil Chikhi, Managing Director, Services Verticals.
- Harmonie Mutuelle - Caroline Lebrun, Directrice Engagement et Coopérations.
- Institut des Relations Internationales - Aygun Karimova, Directrice du Campus de Lyon
- International Women's Forum France - Sandra Esquiva-Hesse, Vice Présidente.
- Ista - Anne Lamotte, Directrice Générale et Aurélie Mougeotte, Directrice des Ressources Humaines.
- Le Slip Français - Guillaume Gibault, Président.
- LinkedIn France - Fabienne Arata, Country manager.
- Microsoft - Carole Benichou, Director intelligent Cloud Data & AI - Customer Success & Accessibility Sponsor.
- Mondelez - Charlotte Verhaeghe, Marketing Director Chocolate France.
- Orange - Delphine Pouponneau, Directrice Diversité et Inclusion Groupe.
- Pierre Fabre - Eric Ducournau, Directeur Général.
- Saint Gobain - Pierre-André de Chalendar, Président Directeur Général.
- Servier - Béatrice Bihr, Secrétaire Générale et Sihem Imani, Directrice de la stratégie.
- Société Générale - Marie-Béatrice Vignau-Lousteau, Global Head of Talent Management & HRD Supervisor for Group Support Functions.
- Solimut - Pierre Marini, Directeur Général.
- Sopra Steria - Consuelo Benicourt, Directrice RSE.
- Suez - Maximilien Pellegrini, Directeur Général Délégué Eau France.
- VYV - Delphine Maisonneuve, Directrice Générale.
- Wakam - Vanessa d'Aumale, Chief People Officer.

# 1 - La place de la diversité et de l'inclusion dans la politique interne de l'entreprise

## La diversité, un véritable enjeu stratégique pour la majorité des dirigeants

Pour l'ensemble des personnes interrogées<sup>3</sup> au sein de leur entreprise, **la diversité est un enjeu stratégique social, sociétal** mais aussi **économique**.

On constate une réelle **prise de conscience** de l'importance du sujet, accentuée notamment par les événements et débats sociétaux du moment.

*"Je pense que la prise de conscience est réelle, d'autant que la diversité est désormais un enjeu important pour les banques en France et dans le monde".*

**Pierre Ruhlmann**,  
Chief Operating Officer,  
banque de détail en France,  
BNP Paribas.

*"La diversité et l'inclusion constituent une priorité stratégique chez Mondelez, avec une très forte accélération et une montée en puissance depuis un an."*

**Charlotte Verhaeghe**,  
Marketing Director Chocolate  
France, Mondelez.

*"C'est un sujet qui tient à cœur à notre Président, et qui prend incontestablement de l'importance dans notre entreprise. Nous amorçons nos travaux en la matière. Nous sommes donc très curieux d'en apprendre davantage sur les meilleures pratiques du marché."*

**Béatrice Bihr**, Secrétaire  
Générale, **Sihem Imani**,  
Directrice de la stratégie,  
Servier.

*"Puisqu'il s'agit d'un sujet de performance, il est évident qu'il doit être accompagné non seulement par les Ressources Humaines, mais également par le ou la dirigeant(e) et son Comité de Direction."*

**Delphine Maisonneuve**,  
Directrice Générale, VYV.

*"Chez Google, il y a une conviction du leadership : la diversité est clé pour notre métier qui est de créer des outils accessibles et utiles à tous. Nous avons besoin d'hommes et de femmes qui imaginent et fabriquent des produits au service des utilisateurs, peu importe leur genre, leur lieu de vie, leur culture ou leur capacité physique."*

**Jalil Chikhi**, Managing Director Services Verticals,  
Google France.

*"Elle est centrale pour la gestion des ressources humaines et la politique RSE. Chez SUEZ, nous sommes très attentifs à ce que notre entreprise soit le reflet des territoires dans lesquels nous intervenons. Nous abordons la diversité et l'inclusion de manière transverse et systémique qu'elle soit générationnelle, liée à la mixité, l'origine sociale, le handicap, le multiculturalisme, ou encore l'orientation sexuelle. Sur ce dernier point, nous avons signé la charte de l'Autre Cercle, qui marque notre engagement en faveur de la lutte pour la question du genre et contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle."*

**Maximilien Pellegrini,**

Directeur général délégué Eau France, Suez.

*"Depuis l'affaire George Floyd, le sujet Diversité & Inclusion a gagné en importance et nous avons récemment nommé un Responsable Diversité & Inclusion qui siège au COMEX."*

**Martine Zimmermann,**

Global Head of Regulatory Affairs, Alexion.

Dans leurs organisations et leurs gouvernances autour de cet enjeu, certaines entreprises ont porté le sujet en travaillant sur plusieurs aspects :

- 1/ La prise en compte de la diversité et de l'inclusion comme une priorité du COMEX,
- 2/ L'engagement de moyens financiers et humains pour adresser cet enjeu dans l'organisation,
- 3/ La mise en place de réseaux d'ambassadeurs actifs au sein de l'entreprise pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, changer les regards sur la diversité et diffuser de bonnes pratiques,
- 4/ L'établissement de partenariats avec des associations ou organismes de référence pour renforcer l'impact de leurs initiatives en interne et en externe,
- 5/ La mesure de ces actions par des outils d'audit internes et externes.

Toutes les entreprises interrogées s'accordent sur la corrélation entre diversité et performance économique.

Cependant, le niveau de maturité des entreprises est hétérogène : là où certaines ont déjà une longue expérience du sujet, d'autres s'en saisissent tout juste.

Certaines entreprises interrogées ont déployé des **enquêtes internes afin de rendre compte du sentiment d'inclusion de leurs collaborateurs**. D'autres s'appuient sur des **démarches de Qualité de Vie au Travail (QVT)**, ou encore sur les **initiatives portées par les partenaires sociaux** engagés sur un ou plusieurs aspects de la diversité.

L'engagement des entreprises en faveur de la diversité et l'inclusion se traduit de plus en plus par la **nomination au COMEX d'un Responsable Diversité et Inclusion**. Dans certaines structures, **les lignes ont davantage bougé depuis les scandales relatifs à la discrimination raciale ou sexiste**, survenus en France et Outre-Atlantique.

<sup>3</sup> **Caractéristiques panel** : 24% d'entreprises du CAC 40, 3% d'entreprises du SB 120, 31% d'autres grandes entreprises, 13,7% d'ETI, 13,7% de startups, 10,3% d'autres structures (écoles, associations).





## 2 - La parité femmes - hommes,

l'axe le plus adressé par les organisations à ce jour : comment renforcer leur engagement dans les autres aspects de la diversité ?

Lorsque la question de la politique de diversité et d'inclusion est posée, les actions mentionnées sont majoritairement liées au genre. Qu'il s'agisse d'actions de formation, de sensibilisation, ou d'aménagement des postes et des conditions de travail, **les efforts fournis sont souvent abordés par le prisme de la parité femmes - hommes.**

### Le genre, axe prédominant

D'une manière générale, les dirigeants interrogés estiment que **certains axes sont désormais plus aisés à prioriser, car "pratiqués" depuis plusieurs années** : le genre, par exemple, est un sujet dont se sont déjà emparées de nombreuses entreprises. L'enjeu n'est plus questionné. Pour certaines entreprises, la notion de diversité se limite même à la parité femmes - hommes, même si on retrouve aussi souvent **l'idée que la parité femmes - hommes est la première marche à franchir** avant la poursuite des initiatives en faveur de la diversité et l'inclusion dans l'organisation.

*"Notre axe de travail fondamental est l'égalité femmes - hommes, et notre engagement en ce sens se manifeste par l'accès aux postes à responsabilités. On commence par l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes car c'est le sujet qui fait le moins débat."*

**Delphine Pouponneau**,  
Directrice Diversité  
et Inclusion Groupe  
chez Orange.

*"Nous mettons l'accent sur la diversité de genre : notre conviction est qu'il s'agit du premier palier pour faire progresser une diversité au sens plus large."*

**Sandra Esquiva-Hesse**,  
Vice-présidente  
International Women's  
Forum France.

*"Aujourd'hui, les femmes constituent **31,5%** de notre Comité Exécutif, et on en compte **33%** dans le top 100 de nos leaders. Nous visons **40%** de femmes au sein de ces deux groupes à horizon 2025."*

**Caroline Courtin**,  
Corporate Head of Diversity  
and HR, BNP Paribas.

Concernant les aspects liés à la diversité au sens large, un cadre générique est mis en place pour s'assurer du respect des mesures anti-discrimination. Les autres dimensions de la diversité sont traitées avec davantage de difficultés. Néanmoins, certaines entreprises ont déployé des initiatives pour y parvenir, et notamment :

- la mise en place d'**outils de mesure internes** : enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs, baromètre internes,
- le **partenariat** avec des associations et organismes dédiés à la mesure d'impact et aux actions de sensibilisation : L'Autre Cercle, Hello Handicap, Mixity, Le Club du 21<sup>e</sup> Siècle et bien d'autres,
- le recours à des **organismes spécialisés implantés dans les territoires**, comme par exemple des agences de recrutement pour diversifier les équipes dès le recrutement.

Ces partenaires permettent souvent de bénéficier de conseils, partage de bonnes pratiques inter-entreprises ou formations et sensibilisation auprès des salariés.

*"Nous avons collaboré avec Le Club du 21<sup>e</sup> siècle, sur une enquête menée auprès de nos dirigeants, autour des questions de diversité socio-économique et diversité d'origine : cela a été pour nous une façon d'adresser ce sujet de la diversité d'origine, qui est difficile à traiter en France du fait des restrictions réglementaires sur la collecte de données."*

**Marie-Béatrice Vignau-Lousteau**, Global Head of Talent Management & HRD Supervisor for Group Support Functions, Société Générale.

*"On cherche à cibler des jeunes diplômés qui ne trouvent pas d'emploi dans les quartiers populaires, c'est compliqué, nous ne parvenons pas à les atteindre. En tant qu'entreprise, comment peut-on les identifier et les attirer dans nos entreprises ? Comment peut-on mesurer notre progression ?"*

**Consuelo Benicourt**, Directrice RSE, Sopra Steria.

*"Nous avons concentré notre attention et nos moyens sur les sujets de féminisation des équipes et de handicap. Nous agissons également en faveur de la communauté LGBT+, et nous avons lancé des initiatives de role models pour libérer la parole et changer les regards au sein et en dehors du Groupe. Sur les autres formes de diversité, nous avançons peut-être un peu plus lentement."*

**Elisabeth Richard**, Directrice en charge des relations avec la société civile et Présidente du réseau des femmes, Engie.

## Systèmes de lancement d'alertes et management RH : les outils de lutte anti-discrimination

Parmi les entreprises interrogées, des dispositifs dédiés aux cas de discrimination ont été mis en place. Deux sortes de dispositifs ont été identifiés :

- **Les lignes téléphoniques ou interfaces numériques** destinées à signaler tous cas de discrimination.
- **L'accompagnement des Ressources Humaines**, avec des réseaux de référents, formés pour accompagner, orienter, écouter les collaborateurs.

*"Nous avons mis en place une hotline afin que chaque salarié puisse être en mesure de notifier tout cas discriminatoire dans l'entreprise"*

**Eric Ducournau,**

Directeur général, Pierre Fabre.

## Le point de vue de :



**Thibaut Guilluy,**

Haut Commissaire  
à l'emploi et à l'engagement  
des entreprises

## Faciliter la mise en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion

Il est absolument clé que l'entreprise, tant pour assurer sa vitalité économique et sa performance durable, que pour contribuer à rendre plus fertile l'environnement social dans lequel elle évolue, développe ses pratiques inclusives. Être une entreprise inclusive, une entreprise « ouverte », c'est savoir accueillir et développer en son sein les talents et les potentiels dans toute leur diversité, savoir prendre en considération la singularité et la fragilité, consubstantielles à la nature humaine, dans son organisation et dans sa capacité à forger un collectif performant. Favoriser la mixité et l'inclusion des entreprises contribue ainsi à la prospérité économique et la cohésion sociale du pays.

C'est pourquoi il me semble déterminant de bâtir des politiques publiques qui incitent et accompagnent les acteurs économiques dans cette voie.

Pour cela, il nous faudra établir un référentiel commun afin de permettre à chacune de se situer sur l'ensemble des dimensions que cet idéal revêt et de lui ouvrir toutes les perspectives de progression nouvelles. C'est bien connu, « on ne gère bien que ce que l'on mesure » avec précision. C'est toute l'ambition du projet d'index de l'inclusion sur lequel nous travaillons.

Fort de ce cadre stabilisé, notre rôle sera ensuite de faire évoluer ensemble les règles, de libérer les mécanismes qui permettront à nos entreprises de mieux s'ouvrir à tous les potentiels par l'intermédiaire de politiques publiques incitatives. Renforcer le dialogue social en la matière, mener des politiques de formation puissantes ou revoir le système de cotisation sociales à l'aune des externalités positives de l'inclusion sont quelques pistes d'action pour progresser et bâtir ensemble une société plus inclusive.

### 3 - Mesurer l'impact des actions engagées en faveur de la diversité : un exercice difficile

#### Un exercice nécessaire mais complexe à plusieurs titres

La plupart des dirigeants s'accordent à dire que mesurer la diversité au sens large est une tâche complexe, car elle requiert des statistiques liées aux singularités des individus (origine ethnique, orientation sexuelle ou identité de genre, handicap...).

Les dirigeants évoquent :

- **Une complexité liée au respect de la vie privée** : les salariés atteints d'un handicap invisible sont rares à signaler ce dernier, de peur d'être discriminés, ou parce qu'ils ne souhaitent pas être réduits à leur handicap. Ils ont également des craintes sur des répercussions en dehors même de la sphère professionnelle et notamment personnelle.
- **Une complexité liée à l'intimité** : certains salariés identifiés comme faisant partie de la communauté LGBTQ+ choisissent de ne pas dévoiler ce qui, pour eux, relève de la sphère privée et pourraient à leur sens donner lieu à des discriminations.
- **Une complexité enfin liée à l'interdiction de recenser certaines données.**

*"L'une des difficultés est que nous sommes confrontés à un équilibre complexe : d'un côté nous souhaitons mesurer pour améliorer notre politique, avec une intention positive, de l'autre déclarer ou non appartenir à une minorité reste un choix personnel que nous respectons. La question finalement est de savoir comment mesurer sans être intrusif."*

**Fabienne Arata,**  
Country manager, LinkedIn France.

*"Il y a un certain nombre de sujets sur lesquels nous nous développons fortement parce que notre action existe et qu'elle est structurée depuis très longtemps. Je pense notamment à la question du handicap et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Je pense également à l'insertion pour laquelle nous sommes un acteur important via l'intégration chaque année, en particulier dans nos activités déchets, de nombreuses personnes éloignées de l'emploi."*

**Maximilien Pellegrini,**  
Directeur Général Délégué Eau France, Suez.



*"La collecte de données sur la diversité nous aidera à :*

- *mesurer nos progrès en matière d'inclusion et de diversité (I&D),*
- *mieux comprendre la composition de nos équipes partout dans le monde et la représentativité par rapport à notre clientèle,*
- *comprendre les difficultés potentielles rencontrées par nos équipes au sein de notre organisation et pouvoir ainsi mettre en place des plans d'actions.*

**Karima Silvent**, Directrice des Ressources Humaines, AXA.

- **La difficulté à mesurer est considérée comme problématique** car elle empêche la prise de recul sur les actions menées et complexifie les tentatives d'élargissement du spectre de la diversité.

*"La diversité des origines, c'est un sujet compliqué en France. On ne peut pas mesurer, or ce qui ne se mesure pas, c'est ce qui ne progresse pas. Le sujet sur lequel on bute, c'est la mesure de la diversité des origines. C'est un sujet qui est problématique. On travaille sur un baromètre destiné à mesurer l'inclusion."*

**Delphine Pouponneau**,  
Directrice Diversité et Inclusion Groupe,  
Orange.

*"Nous n'avons pas encore trouvé la solution. Je suis contre le fichage des gens, par origine ou orientation sexuelle etc. C'est une pratique très anglo-saxonne. Je ne me sens pas du tout à l'aise avec une culture d'entreprise qui rangerait les personnes dans des cases."*

**Eric Ducournau**, Directeur Général,  
Pierre Fabre.

*"On observe une diversité ethnique au sein de notre entreprise, mais il est impossible de la mesurer, il est donc difficile d'agir concrètement dessus."*

**Caroline Lebrun**,  
Directrice Engagement et Coopérations,  
Harmonie Mutuelle.

*"Ma conviction est que ce qui n'est pas mesuré n'existe pas."*

**Corinne Hardy**, Présidente, Association  
pour la Mixité en Entreprise.

## Les démarches adoptées pour pallier ces difficultés

Afin de pallier ces difficultés, les entreprises concernées adoptent différentes démarches :

### ● Les initiatives en interne ou avec l'aide de partenaires

Certaines entreprises ont mis en place des initiatives en interne et avec l'aide de partenaires sociaux, associatifs, institutionnels.

*"Nous menons des actions en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les collèges et les lycées, notamment en travaillant avec les associations suivantes : Tous en stage, Onisep, Article 1 , Science factor."*

**Consuelo Bénicourt**,  
Directrice RSE, Sopra Steria.

*"L'une de nos plus grandes réussites est le déploiement d'une formation en Serious Game sur la diversité, obligatoire pour tous les managers. Il y a beaucoup de formations réglementaires mais celle-là est obligatoire en interne. C'est une prise de décision symbolique qui traduit l'engagement d'Axa au plus haut niveau pour rendre le management réellement et fortement inclusif."*

**Anne-Elise Chevillard**,  
Responsable Diversité, AXA.

*"En parallèle d'actions en mécénat de compétences pour favoriser l'inclusion très en amont, nous avons développé un réseau inclusif pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Quant à notre cœur de métier d'agence d'emploi, nous menons régulièrement des testings sollicités depuis 2008, en complément d'un accord contre toutes les discriminations avec nos partenaires sociaux et des engagements avec les chartes de la diversité et de L'Autre Cercle."*

**Bruce Roch**, délégué général de la Fondation The Adecco Group.

*"AXA a lancé à la fin du mois de septembre une nouvelle enquête axée sur la diversité et l'inclusion. Totalement anonyme et confidentielle, l'enquête sera menée une fois par an. Elle donnera l'occasion aux employés de toutes les filiales d'AXA en France et à l'international (120 000 collaborateurs) de partager leur perception de la diversité et de l'inclusion en tant qu'organisation mais aussi en tant qu'individus, et de faire des suggestions pour faire d'AXA un lieu de travail encore plus inclusif et diversifié. Nous demanderons aux employés de répondre à une série de questions sur leur sentiment d'inclusion et leur demanderons, sur une base volontaire, de dire s'ils ont le sentiment d'appartenir à un groupe diversifié, que ce soit par le sexe, l'âge, les handicaps potentiels ou les origines ethniques et culturelles."*

**Karima Silvent**, directrice des ressources humaines, AXA.

## ● L'audit externe

Le regard neuf et expert que posent les organismes d'audit, tels que Bureau Veritas ou Gease Diversity, est considéré comme un outil de mesure fort, en raison de l'absence de conflits d'intérêt et la connaissance des solutions apportées à ces enjeux dans d'autres organisations. Certaines entreprises ont ainsi participé à des cercles de réflexion pour développer un Index Handicap, qui devrait bientôt voir le jour (Engie).

D'autres font appel ou vont faire appel à des outils du marché comme Mixity (Société Générale). Certaines, enfin, font levier sur des outils proposés par des associations (notamment les questionnaires poussés par Le Club du 21<sup>e</sup> siècle, ou par L'Autre Cercle).

*"Les audits réalisés avec Mixity nous ont permis de réaliser qu'il y avait des points à améliorer et que pour bouger les lignes il est nécessaire d'impliquer et sensibiliser davantage les managers."*

**Cristina Zamfir,**  
DRH, Castalie.

*"J'ai découvert qu'il fallait mettre en place des mesures pour changer les choses, pour que ce soit un sujet dont on parle. Cela ne se fait pas naturellement : il ne suffit pas de jouer au bon élève pour que ça fonctionne. L'entreprise doit porter et incarner de véritables convictions. Aujourd'hui, nous avons une vraie stratégie d'entreprise sur le sujet, notamment grâce à notre collaboration avec Mixity et #TechYourPlace. Tous les collaborateurs engagés dans notre process de recrutement participent à des webinaires de formation sur ces enjeux ; cela nous a permis de mettre en place de concrétiser notre stratégie par la mise en place d'actions fortes."*

**Guillaume Gibault,**  
Président du Slip Français.



## Compartimenter les axes et travailler avec des partenaires

Dans les startups comme dans les grands groupes, on pense que le fait de compartimenter les axes permet d'**adresser chacun d'entre eux dans toutes ses spécificités**. Chaque aspect de la diversité amène ses implications et ses contraintes, qu'il faut explorer, connaître parfaitement et pour lesquelles une réponse spécifique est exigée. La notion d'intersectionnalité, si elle est encore peu diffusée, commence à être abordée.

Ces entreprises avancées ont structuré de véritables **tableaux de bord avec des ambitions** portées à l'international quand elles y ont une activité, et une déclinaison locale. D'autres, et l'un n'est pas exclusif de l'autre, ont opté pour la **mise en place d'enquêtes internes** visant à évaluer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, et le sentiment d'être pris en compte (baromètres ou enquêtes de satisfaction internes).

*"Nous utilisons Glint, une solution qui nous permet de prendre la température sur un certain nombre de sujets de façon ad hoc, tous les mois, en interrogeant notamment le sentiment d'inclusion et d'appartenance avec une notation de 1 à 5 et dans certains cas le recueil de verbatims. On demande également aux équipes comment le management prend en compte et incarne les différentes priorités qu'on a fixées en matière de diversité."*

*"Nous avons aussi des ERG, des groupes de collaborateurs, qui travaillent en plus de leur job quotidien sur des causes qui leurs sont chères. Il en existe sur chaque aspect de la diversité. Women@Linkedin, pour l'égalité FH ou encore Embrace, sur la diversité ethnique et culturelle. Chacun de ces ERG dispose des mêmes moyens et de la même puissance de feu."*

**Fabienne Arata,**

Country manager, LinkedIn France.

*"Au niveau international, 3 axes sont prioritaires : la parité, l'égalité des chances et l'inclusion. Au niveau local, en France, nous poursuivons nos efforts sur le genre et le handicap. Si nous avons eu plusieurs succès (travail avec l'index Pénicaud, création du programme « It's up to me » pour engager les managers et le programme « I am remarkable » pour donner confiance à toutes les diversités), nous sommes encore frustrés sur le recrutement qui nécessite un travail approfondi avec les réseaux et les associations pour faire concrètement bouger les lignes."*

**Jalil Chikhi,**

Managing Director Services Verticals, Google.

*"En revanche, d'autres enjeux, tels que la question générationnelle ou l'inclusion de profils issus de la diversité à des postes de haut niveau, restent à renforcer. C'est pourquoi, nous explorons de nouvelles pistes, comme par exemple avec Mozaik RH, avec qui nous travaillons sur le recrutement de personnes issues de la diversité à des postes de management, afin d'accélérer les choses et de créer, dans l'entreprise, des rôles modèles."*

**Maximilien Pellegrini,**

Directeur Général Délégué Eau France, Suez.

## Le point de vue de :



**Bruno Laforestrie,**

Directeur du Mouv' et Président  
du comité Diversité et Égalité  
chez Radio France

## S'organiser pour concrétiser les convictions

*Dans une antenne telle que la nôtre, la diversité des expressions, des actions et des régions est mise en parallèle avec la parité femmes - hommes au sein des directions ou la place des minorités. Tout cela prouve l'étendue de cette notion de diversité et d'inclusion. Nous devons néanmoins développer la culture générale autour de la diversité et de l'inclusion, et la rendre très concrète, dans un objectif d'efficacité et d'égalité, sans mettre de côté la lutte contre toute forme de discriminations.*

*En tant que média de service public, Radio France est engagé de longue date sur les enjeux de diversité. Pour aller plus loin, nous avons créé le programme « Egalité 360 ». Son objectif : embarquer l'ensemble des équipes de Radio France dans la politique de diversité et*

*d'inclusion de l'entreprise. Pour cela, « Egalité 360 » se base sur 15 leviers, 60 actions portées par plus de 100 personnes de l'entreprise. Ce programme est devenu un objectif managérial partagé. Chacun des managers, en fonction de sa position et de son métier, peut s'approprier et mettre en œuvre cette politique.*

*Entre autres actions, nous souhaitons développer notre propre index diversité. Cet index sera non seulement un outil de mesure, mais également un outil d'engagement, de conviction, de transparence, pour que chacun puisse rendre compte de l'état des lieux de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise. Nous sommes passés d'une logique de conviction à une logique d'organisation : désormais, ce sont les résultats à chacun des niveaux qui comptent.*

## 4 - Des avis partagés quant au recours aux quotas

Concernant les quotas, les avis des dirigeants interrogés sont assez partagés. Si certains y sont ouvertement **défavorables** (24%), d'autres estiment qu'il s'agit d'un **passage obligé** pour accélérer les progrès des organisations (51%<sup>4</sup>). Leur **efficacité** est cependant reconnue par une majorité de dirigeants (58%).

*"La métrique du quota peut nous enfermer et se montrer intrusive, ou être perçue comme violente. À mon sens, c'est une démarche à adopter en dernier recours, car évidemment si les choses ne bougent toujours pas, il faudra employer les grands moyens. Mais je suis davantage pour la sensibilisation, la responsabilisation, le soft control."*

**Eric Ducourneau,**

Directeur Général, Pierre Fabre.

*"Les quotas fonctionnent, on l'a bien vu. C'est un mal nécessaire. Cependant, trop de quotas peuvent créer des clivages : on entend parfois des hommes dire que certaines femmes sont recrutées parce qu'elles sont des femmes..."*

**Delphine Pouponneau,**

Directrice Diversité et Inclusion Groupe, Orange.

*"Je suis absolument favorable aux quotas, je pense qu'il n'y a pas d'autre alternative quand une société est lente à avancer."*

**Sandra Esquiva-Hesse,** Vice Présidente de l'International Women's Forum France.

*"De nombreuses personnes en situation de handicap refusent que leur manager soit mis au courant de leur handicap (exemple : le diabète sans impact sur l'activité professionnelle). Nous avons engagé des personnes en situation de handicap à tous les niveaux de l'entreprise, cependant il serait compliqué d'instaurer des quotas à l'instar de ce qui est fait pour les femmes avec l'index, loi Copé-Zimmermann..."*

**Consuelo Bénicourt,**

Directrice RSE, Sopra Steria.

*"Les quotas ont leur utilité pour initier les changements. Certains disaient qu'on ne trouverait pas assez de femmes pour intégrer les Conseils d'Administration : finalement, on en a trouvé !"*

**Armelle Levieux,**

Directrice des Ressources Humaines, Air Liquide.

*"La dessus l'expérience a prouvé que ce soit sur l'index Egapro ou la loi Copé-Zimmerman, dans les deux cas de figure, ça a fait considérablement avancer les choses. Il y a donc sans doute matière à s'inspirer."*

**Fabienne Arata,** Country manager, LinkedIn France.

4 - dont une personne, soit 3,4%, ayant indiqué s'exprimer à titre personnel.

Certains dirigeants insistent également sur le fait que des **objectifs publics fixés par la direction générale** sont plus efficaces et réalistes :

*"Je crois plus en la « soft law », qui est plus efficace que la réglementation, je suis contre les quotas dans la loi. Les grandes entreprises doivent se donner des objectifs publics et si elles ne les atteignent pas, la sanction sera immédiate car cela aura un impact sur leur image de marque. Il faut tenir compte des situations sectorielles de départ très différentes : on ne peut pas demander à Vinci d'avoir les mêmes objectifs de parité femmes - hommes que L'Oréal, cela n'aurait pas de sens ! L'action de l'Etat doit être absolument de favoriser en amont l'accès des filières techniques et informatiques aux jeunes filles."*

**Pierre-André de Chalendar**, Président Directeur Général de Saint-Gobain.

## 5 - La perspective d'un index global : des a priori favorables, avec toutefois des points d'attention

Les interviewés sont **plutôt ouverts** - voire enthousiastes - à l'idée d'être outillés pour mesurer leur progrès.

*"Les initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion ne doivent pas dépendre de la seule responsabilité d'une équipe ou d'un département au sein d'une entreprise : pour accélérer, nous avons besoin d'une responsabilité collective."*

**Carole Benichou**,

Director Intelligent Cloud Data & AI - Customer Success & Accessibility Sponsor chez Microsoft.

*"Se fixer des objectifs collectivement au plus haut niveau, communiquer nos résultats en externe... Cela renforce l'engagement et les efforts de toutes et tous."*

**Claire Silva**, Directrice des Ressources Humaines, AG2R.

*"L'index Pénicaud a permis à bon nombre d'entreprises de s'évaluer et de faire évoluer leur politique sur chaque point. Il y a certainement d'autres réflexions à mener pour aller plus vite et plus loin sur ces enjeux."*

**Jalil Chikhi**,

Managing Director Services Verticals, Google.

*"L'index Egalité Professionnelle a fait bouger les choses car législatif, mais ça repose toujours sur la conviction des chefs d'entreprises, et il y a des niveaux de conviction différents, on a besoin d'uniformité pour tirer vers le haut. Je suis en faveur de la création d'un index."*

**Guillaume Gibault**,

Président du Slip Français.

En revanche, on note des **inquiétudes sur les exigences** et l'accompagnement qui y seront associés.

*"Il ne suffit pas de mettre en place un index, il faut proposer en complément des mesures concrètes d'accompagnement qui permettent de soutenir la transformation des entreprises. Il faut également laisser aux entreprises le temps de construire leur trajectoire pour progresser et s'améliorer. Enfin, il est essentiel de développer le caractère pédagogique de l'index avant d'envisager le punitif, la sanction."*

**Pierre Marini**, Directeur Général Solimut.

**Les petites entreprises en particulier** soulignent qu'on ne peut pas leur imposer les mêmes règles qu'aux grandes entreprises.

*"Il est essentiel que les contraintes réglementaires associées à la diversité au sein des entreprises soient adaptées à leur taille et à la nature de leur métier. Une PME ou une ETI ne disposent pas des mêmes moyens et marges de manœuvre qu'une grande entreprise."*

**Anne Lamotte**, Directrice Générale  
et **Aurélie Mougeotte**, Directrice des  
Ressources Humaines, Ista.

*"L'Index Pénicaud est très bien, toutefois il n'est pas adapté aux petites structures. Par exemple, lorsqu'on regarde nos résultats des deux dernières années sur l'Index Pénicaud, on a constaté des écarts énormes, du fait d'un petit volume de salariés, ce qui peut donner des écarts importants dans les résultats d'une année à l'autre, et ce, alors même qu'il n'y a pas eu de changement structurel chez nous. La méthode de calcul n'est pas adaptée à nos tailles d'entreprises."*

**Vanessa d'Aumale**,  
Chief People Officer, Wakam.

Également, la spécificité des territoires et la structure du bassin d'emploi, tout comme la spécificité des activités et la diversité au sein des filières d'apprentissage sont des éléments à prendre en compte pour éviter d'avoir des objectifs décorrélés du champ des possibles.

## 6 - Freins et facteurs d'accélération identifiés lors des entretiens

### Les freins

- La difficulté à **attirer des candidats** issus de la diversité dans les processus de recrutement, parfois même du fait de l'auto-censure des individus qui postulent aux offres d'emploi.
- Le **faible taux de turn-over** qui induit un renouvellement limité et mécaniquement faible des effectifs des organisations.
- La **culture de l'entre-soi** au sein de certaines entreprises, avec certaines **résistances du Top Management** à s'ouvrir davantage à la diversité.
- La **crainte de l'émergence d'un nouveau type de discriminations** qui privilégierait la diversité au détriment du mérite et des compétences.
- Le **manque d'action à une échelle plus globale**, dépassant le cadre de l'entreprise, notamment au niveau scolaire pour favoriser la diversification des profils.
- La **filière** dans laquelle opère l'entreprise.
- Le **territoire et le bassin d'emploi**, même si la généralisation du télétravail peut dans certains cas nuancer le point.

## Les facteurs d'accélération

Pour faire levier, des facteurs d'accélération, existants ou suggérés, ont été mentionnés. Ils fournissent des **pistes de réflexion essentielles** à l'instauration d'un **indice pour mesurer les politiques de diversité et d'inclusion**.

- Le fait de **faire porter le sujet de la diversité et de l'inclusion par le top management** de l'organisation, notamment le dirigeant ou la dirigeante.
- La **posture managériale** pour être exemplaire et impulser la dynamique d'ouverture en interne.
- La **mobilisation de référents ou ambassadeurs** pour relayer les messages et les bonnes pratiques relatives à l'inclusion, être à l'écoute des collaborateurs.
- Le recours à des **enquêtes de perception** menées auprès des collaborateurs pour faire état de leur satisfaction quant à l'impact des initiatives engagées par leur entreprise.
- Les **dispositifs d'alertes** afin de libérer la parole et offrir un cadre sûr aux collaborateurs qui souhaiteraient dénoncer les comportements ou propos inappropriés.
- La **mise en place de procédures** pour diffuser la diversité et l'inclusion dans tous les processus de l'entreprise.
- La **mesure des actions menées** à travers des tableaux de pilotage spécifiques aux différentes diversités.
- L'**entrée en résonance entre l'activité de l'entreprise**, sa raison d'être et les enjeux de diversité et d'inclusion.
- Les **contraintes réglementaires** (notamment la loi Copé-Zimmerman et la loi Pénicaud avec l'apparition de l'Index Égalité Professionnelle).
- La **traction de l'international**, et en particulier des pays anglo-saxons (Etats-Unis, Royaume-Uni...) même si l'hétérogénéité des cadres réglementaires selon les pays et les différences des réalités géographiques peuvent aussi être notées comme une difficulté à mettre à l'échelle des politiques de diversité et d'inclusion.

- La valorisation des gains économiques liés à l'augmentation de la diversité.
- La communication en externe sur les objectifs visés et résultats obtenus.

Les entretiens auprès des dirigeants nous ont permis de déceler **une sensibilité plutôt positive des dirigeants à l'instauration d'un indice** qui, sinon réunit, du moins chapeaute les outils de mesure existants. L'enjeu de la diversité et de l'inclusion est connu, et les dirigeants s'en sont saisis ou s'en saisissent depuis quelques années. Pourtant, malgré une réelle volonté de faire émerger l'enjeu, des budgets et des actions de plus en plus conséquents, il demeure encore aujourd'hui **difficile** pour les entreprises d'avoir **une stratégie pleinement performante en la matière**<sup>5</sup>.

Pour aller plus loin, il nous a donc semblé important de **recueillir la perception par les collaborateurs des actions menées par leur entreprise**, mais également leur vision de la diversité et de l'inclusion au sens large, ainsi que leur degré de prise de conscience sur le sujet.

## Le point de vue de :



**Patrice Morot,**  
Président  
de PwC  
France et Maghreb

## Déployer une véritable culture inclusive au sein de nos entreprises

*L'inclusion des diversités est fondamentale pour que l'entreprise soit performante, pour qu'elle attire et retienne à la fois ses clients et ses talents. C'est ainsi que l'entreprise pourra réellement contribuer à une société plus juste et équitable pour tous.*

*Chez PwC, nous sommes convaincus que la diversité de nos équipes, avec leurs compétences et perspectives différentes, est essentielle pour bâtir de la confiance et construire une transformation durable. Conscients du rôle également sociétal de l'Entreprise, nous mettons nos compétences d'accompagnement de la transformation des modèles au service d'associations et institutions œuvrant pour l'inclusion des diversités. Notre engagement ne doit pas s'arrêter aux bornes de notre entreprise, mais rayonner auprès de toutes nos parties prenantes. En ce sens, des partenariats entre entreprises et associations comme Mouv'up, ou le collectif*

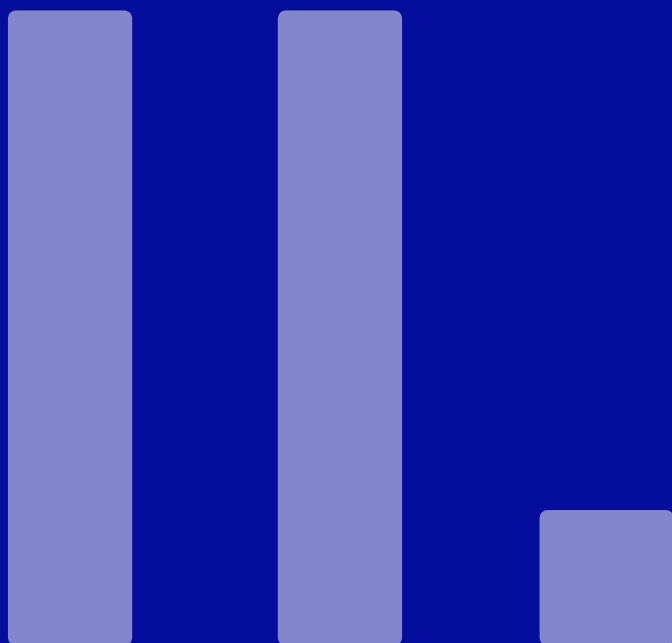
*d'associations hébergées par L'Ascenseur devraient se généraliser, car ils représentent un formidable levier pour identifier des talents partout dans nos territoires.*

*Mais cela ne suffira pas.*

*En tant que dirigeants, notre devoir est de de tout faire pour déployer au sein de nos entreprises une véritable culture inclusive, afin de nous assurer que nous sommes moteurs pour inclure les diversités. Cela signifie mettre en place des processus spécifiques pour diffuser et faire respecter nos engagements en matière de diversité et d'inclusion, et déployer des formations pour développer de véritables compétences dans ce domaine et changer les comportements. Et de la même façon que tout dirigeant mesure les indicateurs financiers, il est de notre responsabilité de mesurer nos progrès sur l'inclusion et la diversité.*

<sup>5</sup> « Diversité et inclusion : où en sont les entreprises ? », étude menée par l'Institut Sapio Research pour Workday, 2021.





## Observer :

# la perception des salariés français sur la diversité, l'inclusion et l'instauration d'un outil de mesure global

Alors que les récents scandales liés à la discrimination ont suscité de nombreux questionnements dans les entreprises, il nous a semblé essentiel de recueillir l'opinion des salariés français sur la notion de diversité et d'inclusion et la façon dont elle est abordée, de leur point de vue, dans leur organisation.



# Méthodologie de l'étude qualitative

Cette enquête en ligne a été menée auprès d'un échantillon de 1000 salariés du secteur privé, répartis sur l'ensemble de la France, ainsi qu'un échantillon de 318 jeunes salariés, alternants ou en primo-accédants à l'emploi.

Les profils des répondants sont répartis selon l'âge, le statut dans l'entreprise, le diplôme, la taille de l'entreprise, le genre, le secteur et la zone d'habitation.

## ÂGE

- De 18 à 25 ans : **24%**
- De 26 à 35 ans : **24%**
- De 35 à 45 ans : **27%**
- De 46 à 60 ans : **25%**

## STATUT

- Cadre : **14%** (11%)
- Non cadre : **86%** (89%)
- Manager : **28%**
- Non manager : **72%**

## DIPLÔME

- CAP – Brevet : **16%**
- Bac à Bac + 2 : **45%**
- Bac +3 et plus : **36%**
- Je n'ai pas de diplôme : **3%**

## TAILLE DE L'ENTREPRISE

- 1 à 49 collaborateurs : **25%** (42%)
- 50 à 499 collaborateurs : **25%** (28%)
- 500 à 1999 collaborateurs : **25%** (14%)
- 2000 collaborateurs et + : **25%** (16%)

## GENRE

- Femme : **52%** (82%)
- Homme : **48%** (18%)

## SECTEUR

- Industrie : **15%** (11%)
- Commerce, artisanat : **9%** (11%)
- Santé humaine et action sociale : **8%** (12%)
- Transports : **7%** (2%)
- Service à la personne : **6%** (6%)
- Grande distribution : **5%** (4%)
- Hôtellerie et restauration : **5%** (10%)
- Construction, BTP : **5%** (4%)
- Assurance : **4%** (3%)
- Banque : **4%** (5%)
- Activités immobilières : **2%** (0%)
- Agriculture : **2%** (3%)
- Médias et communication : **2%** (4%)
- Production /distribution d'électricité et gaz : **1%** (1%)
- Industrie du luxe : **1%** (1%)
- Autre : **26%** (22%)

## ZONE D'HABITATION

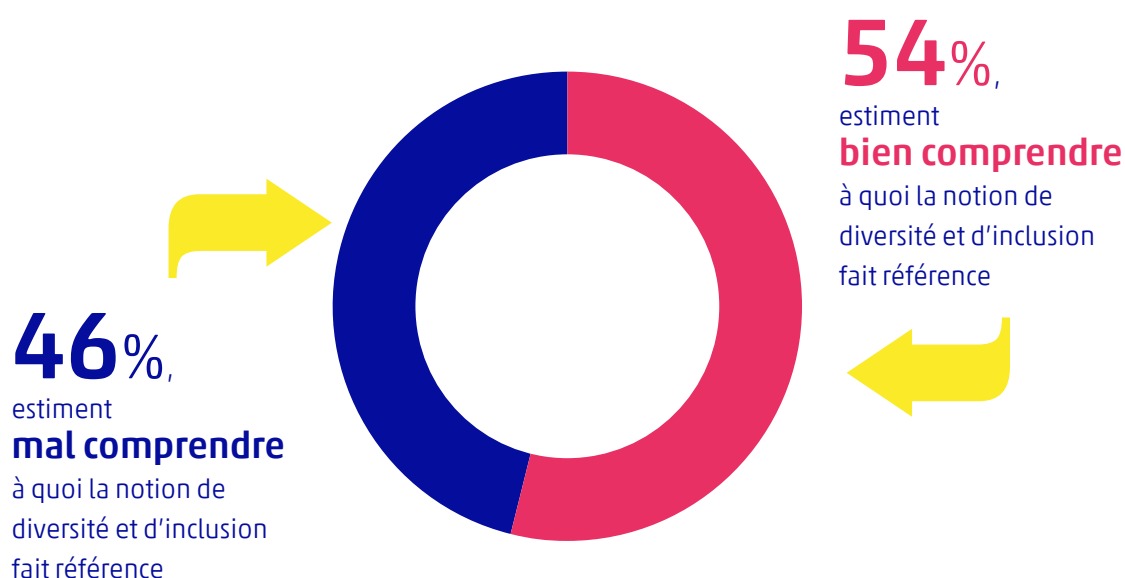
- IDF : **24%** (23%)
- Nord Est : **20%** (23%)
- Nord Ouest : **22%** (21%)
- Sud Est : **21%** (22%)
- Sud Ouest : **13%** (11%)

# 1 - Une faible maîtrise des notions de diversité et d'inclusion...

De manière générale, **les salariés français interrogés maîtrisent peu la notion de diversité**. Un peu plus d'un salarié sur deux, soit 54%, estime bien comprendre à quoi la notion de diversité et d'inclusion fait référence, tandis que la notion demeure mal comprise pour 46% d'entre eux.

Au sein de leur entreprise, **la diversité est un enjeu stratégique social, sociétal** mais aussi **économique**. On constate une réelle **prise de conscience** de l'importance du sujet, accentuée notamment par les événements et débats sociétaux du moment.

- **La diversité et l'inclusion sont-elles clairement identifiées par les salariés comme une priorité pour l'entreprise ?**
- **Les entreprises prévoient-elles suffisamment d'actions de sensibilisation à l'égard des salariés ?**



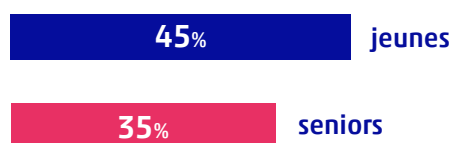
## 2 - ...Néanmoins, une sensibilité marquée

Dans le cadre de l'enquête, les notions de diversité et d'inclusion ont ensuite été expliquées plus clairement aux salariés. **Après explication, ils sont un peu plus nombreux à se déclarer engagés sur ces enjeux (56%).** Parmi les salariés engagés, on relève qu'il y a une majorité de jeunes (72%), de femmes (63%) et des managers (62%). Un engagement qui trouve sa confirmation dans la **sensibilité des salariés aux politiques de diversité**, puisque 86% des salariés, dont 95% des jeunes, souhaitent que leur entreprise s'engage en faveur de l'inclusion.

## 3 - La discrimination, une crainte assez présente chez les salariés

**47%**, des salariés ont déclaré qu'ils **craignent de subir une situation de discrimination** au sein de leur entreprise.

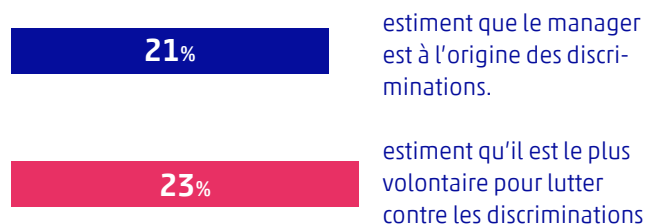
Pour les personnes interrogées, ces discriminations surviennent majoritairement dans le cadre du processus de recrutement. Fait qui peut paraître a priori étonnant, c'est la discrimination en matière d'âge qui vient en tête des inquiétudes exprimées, et ce, pour les jeunes (45%) comme pour les seniors (35%).



Viennent ensuite les discriminations sur l'apparence physique, l'origine ethnique ou géo-

graphique, et le genre. L'âge comme première critère de discrimination mis en avant, ce n'est finalement pas si étonnant, car c'est l'unique critère qui concerne l'ensemble des salariés.

Cependant, **les salariés n'incriminent pas systématiquement leur entreprise en cas de discrimination.** Il existe d'ailleurs une ambivalence sur le rôle joué par le manager de proximité, les salariés sont partagés : si 21% des salariés considèrent qu'il est à l'origine des discriminations, 23% le perçoivent au contraire comme le plus volontaire pour lutter contre elles.



## 4 - Des actions peu visibles et peu mesurées en interne

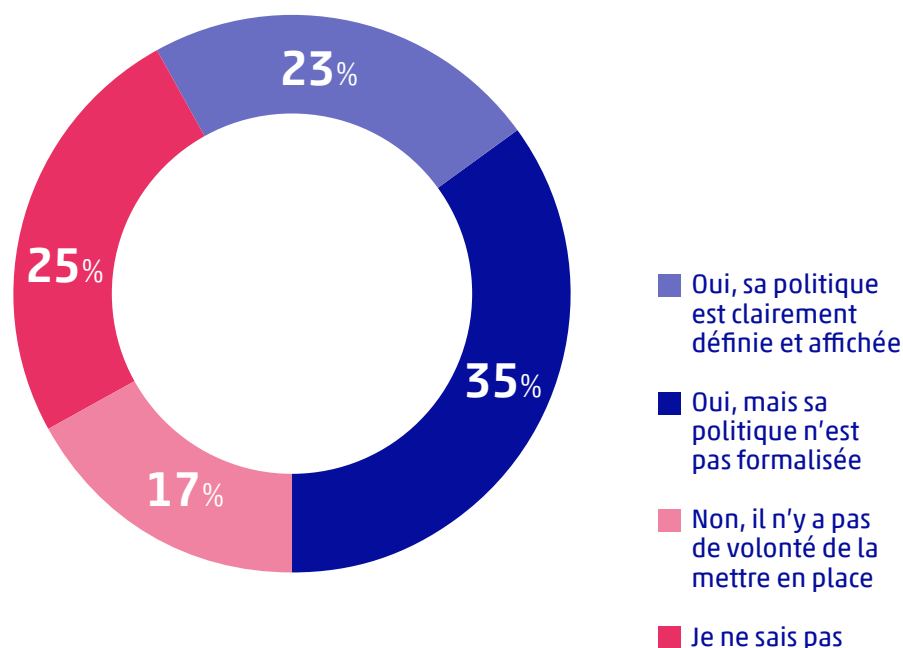
L'enquête révèle que seuls 58% des salariés sont au fait des actions menées par leur entreprise en faveur de la diversité et de l'inclusion. Au regard de ces actions, **ils sont nombreux à estimer que leur entreprise a des progrès à faire en matière de politiques de diversité** : 40% jugent leur entreprise peu performante en termes de politique de diversité et d'inclusion, seulement 18% la jugent très performante. Finalement, les salariés accordent à leurs entreprises une note moyenne de 6,7/10 vis-à-vis de leur politique sur la diversité et l'inclusion.

Cela soulève donc la **question de la visibilité et de la communication des actions menées** par les entreprises auprès de leurs salariés mais aussi de la mesure de leur compréhension et adoption par ces derniers, et surtout de **l'impact réel de ces actions**.

Une question d'autant plus essentielle que les récents incidents liés au sexisme semblent n'avoir changé la donne que pour un petit nombre d'entreprises : 25% des salariés seulement considèrent que la parole des femmes s'est réellement libérée depuis MeToo.

À votre connaissance, votre entreprise  
a-t-elle mis en place une Politique Diversité ?

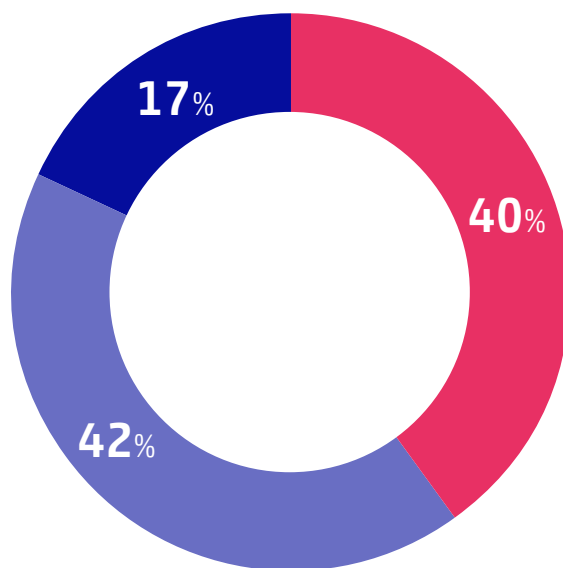
**58%**,  
déclarent que leur  
entreprise a  
mis en place  
une politique  
diversité



Sur une échelle de 0 à 10 comment évalueriez-vous la performance en matière de diversité et d'inclusion de votre entreprise ?

note  
moyenne :

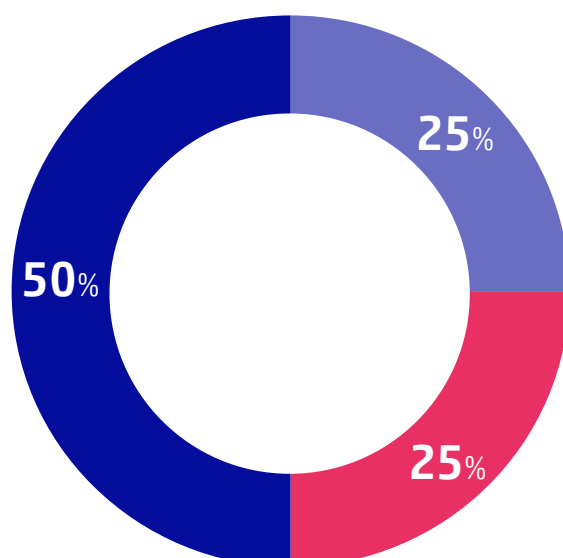
**6,7**



- Non performante
- Plutôt performante
- Très performante

Depuis que les actions de dénonciation des actes sexistes et de lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes se sont multipliées. Avez-vous le sentiment que ces actions ont eu un impact dans votre entreprise ?

**50%**,  
estiment que  
**les actes  
sexistes  
sont moins  
nombreux**



- Oui, j'ai le sentiment que les actes sexistes sont moins nombreux et que la parole des femmes s'est vraiment libérée
- Oui, j'ai le sentiment que les actes sexistes sont moins nombreux mais la parole des femmes ne s'est pas encore totalement libérée
- Non, j'ai le sentiment que rien n'a changé



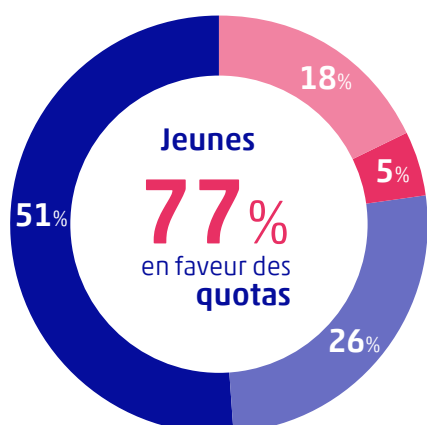
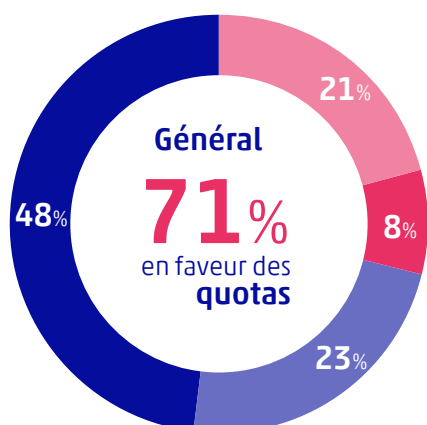
## 5 - Les solutions plébiscitées par les salariés

En interrogeant ces mêmes salariés, les clés pour améliorer la situation seraient en premier lieu :

Le levier très concret des quotas, qui ont montré un premier niveau de résultats en matière d'égalité hommes-femmes, selon 71% d'entre eux.

Le développement d'une culture inclusive basée sur la bienveillance collective, incarnée par toutes les parties prenantes et en particulier par la direction générale et les managers de proximité.

Que pensez-vous des politiques des quotas qui consistent à privilégier certaines catégories de salariés (les femmes, les seniors, les personnes en situation de handicap...)

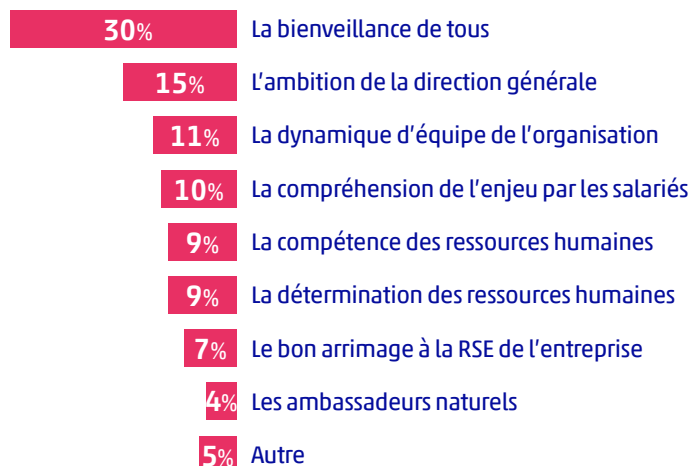


■ Je suis totalement pour  
■ Je suis plutôt pour  
■ Je suis plutôt contre  
■ Je suis totalement contre

Qu'est-ce qui lui fait principalement défaut à l'entreprise pour aller plus loin ?



Qu'est-ce qui lui réussit le plus ?



La sensibilisation, la formation et la communication sur les enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, En effet, la diversité n'est pas aujourd'hui une notion bien comprise pour 54% des salariés. Ce travail devrait s'opérer en priorité auprès des managers de proximité.

Au vu des résultats de l'enquête, on peut estimer que :

- les salariés, bien qu'ils soient peu familiers avec les notions de diversité et d'inclusion, sont ouverts à l'idée de s'engager dans une démarche proactive dans ce sens,
- la sensibilisation et la communication autour des actions menées par les entreprises sur ces enjeux sont nécessaires et doivent être renforcées.

## Le point de vue de :



**Said Hammouche,**  
président  
de la Fondation Mozaïk

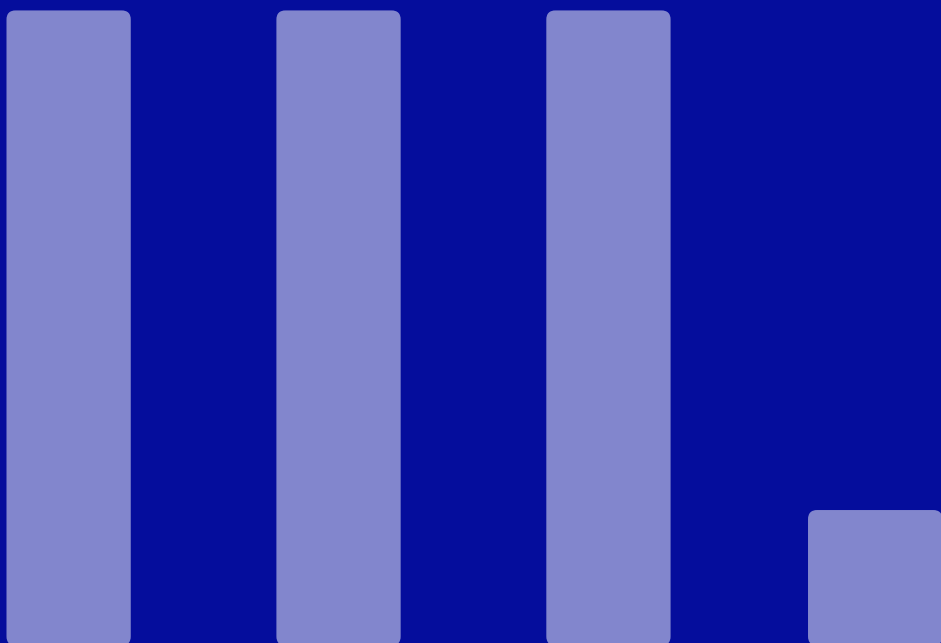
## Amorcer un changement systémique, c'est d'abord savoir évaluer

Si nous voulons que la question de la diversité et de l'inclusion ne se pose plus, et que la mesure des politiques en ce sens soit systématique, nous ne pouvons plus agir en silos. Au préalable, il est nécessaire d'établir un diagnostic de situation de son organisation, puis de s'aligner autour d'un plan d'action commun avec toutes les parties prenantes, des recruteurs aux décideurs en passant par les candidats et les employés pour garantir dans la durée une réelle égalité de traitement.

Nous agissons sur la capacité des entreprises à identifier les profils pour leurs compétences, en basant notre action sur 4 axes : diagnostiquer des situations de blocage et à sensibiliser les collaborateurs, aider les entreprises à former les RH / Manager sur ce sujet; améliorer l'employabilité des candidats, que nous accompagnons grâce à nos dispositifs et à nos programmes de coaching conçus selon leurs singularités (âge, territoire, niveau de qualification) : transmettre nos expériences aux territoires ; diffuser le sujet à travers nos actions de

plaidoyer et nos cercles d'influence, comme le Sommet de l'inclusion économique ou le Top 10 des recruteurs de la diversité. Il s'agit à présent de continuer à innover, avec de nouveaux programmes de recrutement inclusifs : la massification automatiser des mises en relation (candidat/recruteurs), réalisé sur les territoires, est très porteur.

Nous mesurons notre action à l'aune de la réussite du recrutement : le nombre de candidats de la diversité que nous présentons aux entreprises, et leur adéquation avec les attentes des recruteurs. Nous évaluons également la capacité des entreprises à progresser dans ce sens grâce aux actions que nous avons mises en place. Enfin, nous croyons en l'importance pour les entreprises de questionner leurs salariés sur leur perception individuelle de la diversité, afin d'établir une cartographie complète de la diversité et de sa compréhension.



# S'inspirer : les bonnes pratiques entreprises françaises en matière de mesure d'impact de leur politique de diversité

L'étude qualitative a permis de relever les pratiques de certaines entreprises françaises pour mesurer l'efficacité de leur politique Diversité et Inclusion. Ici, nous cherchons à **aller plus loin** dans l'observation de ces pratiques, en listant, parmi les bonnes pratiques des entreprises françaises en la matière, celles qui peuvent servir à imaginer **un outillage commun en matière de mesure**.

## Méthodologie du benchmark

Cette étude a été réalisée sur l'**observation de 57 entreprises françaises**.

- **Une enquête portant sur les moyens de mesure des actions relatives à la diversité dans les entreprises françaises**
- **Un répertoire des principales législations mises en place dans le monde pour encadrer de telles actions.**

Son objectif : **attester de l'efficacité des outils de mesure employés par les entreprises et de leur applicabilité à une échelle plus large.**

Elle a permis de classer les actions autour de types d'indicateurs pour attester de l'efficacité de la mesure et de la progression des politiques de diversité et d'inclusion : **les indicateurs de moyens et les indicateurs de résultats**<sup>6</sup>.

## Les bonnes pratiques pour mesurer les actions destinées à la diversité et à l'inclusion en France

Les entreprises s'engagent de plus en plus sur les thématiques de diversité et d'inclusion à travers la réalisation d'actions en faveur de l'inclusion des diversités relatives au genre, au handicap, aux origines socio-culturelles, à l'intergénérationnel ou encore à l'identité de genre et l'orientation sexuelle.

Toutefois, sur ces thématiques, **la mesure par les entreprises est complexe** :

- **soit elle est jugée difficile au vu de la différence de contraintes légales ou culturelles entre les différents types de diversité (genre, couleur de peau, âge, handicap, orientation sexuelle, etc)**

6 - <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00578612/document>

- soit elle est délaissée, car freinée par les complexités liées à certains aspects de la mesure telles que :
  - l'interdiction de tenir des statistiques ethniques, religieuses ou liées à l'orientation sexuelle
  - la difficile identification de certaines singularités (handicap invisible ou volontairement omis pour des raisons personnelles, différences considérées comme relevant de la sphère privée).

Comme démontré par les résultats de l'enquête quantitative, la mesure **permet de renforcer l'engagement du personnel sur les enjeux identifiés comme des priorités dans l'entreprise**. Elle constitue également **un axe de communication à part entière**, en interne comme auprès des publics externes.

## Le point de vue de :



**Chiara Corazza,**  
Représentante spéciale  
du Women's Forum  
au G7 et au G20

### Mesurer est la clé pour progresser

*Comment faire en sorte que la diversité ne soit plus un sujet de préoccupation, mais une évidence ? Comment arriver au stade où les entreprises n'auront plus besoin de poser des actes spécifiques pour la diversité et l'inclusion, car ces actions seront incrémentées dans le fonctionnement même des entreprises ?*

*Nous avons besoin d'indicateurs qui mettent en valeur les pratiques vertueuses et les entreprises qui les adoptent. Dans le rapport RSE, il doit être fait état de la gouvernance en matière de diversité et d'inclusion. L'intégration des nouvelles recrues doit comporter des sessions de formation ou d'information sur les codes de l'entreprise, ses usages, afin que l'effort d'adaptation se fasse dans les deux sens.*

*Pour qu'émergent des rôles modèles issus de la diversité, nous devons accorder une attention particulière à l'intégration dès l'entretien d'embauche, en invitant les candidats à faire part de leurs difficultés et de leurs craintes, mais aussi les managers à les accompagner davantage sur toutes les dimensions de leur travail, codes compris.*

*54% des Français estiment connaître ou maîtriser la notion de diversité. Ce chiffre doit donner à réfléchir sur la définition même de la diversité. Afin d'être mieux mesurée, la diversité ne peut plus être cantonnée à certains critères, mais définie en termes de richesse. Mesurer notre capacité à encadrer et à favoriser cette richesse, c'est s'assurer de progresser dans le bon sens.*





## L'analyse a permis d'identifier 5 types de bonnes pratiques de mesure :

### ● Les audits externes et sociaux

Effectués en amont de la prise de décision, les audits permettent d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise est suffisamment **adaptée** pour mettre en œuvre sa politique.

Réalisés après l'implantation de la politique de diversité, ils servent de **baromètre** afin de mesurer **si les objectifs fixés sont atteints ou s'ils doivent au contraire être réévalués**.

### ● Les dispositifs internes de pilotage construits avec des indicateurs propres aux entreprises

En dressant un état des lieux précis et chiffré de la situation de l'entreprise en matière de diversité, ces dispositifs permettent de se fixer des **objectifs concrets et ciblés** en matière de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise, ce qui permet d'assurer un suivi continu.

### ● Les enquêtes de perception auprès des collaborateurs

Ces enquêtes permettent de récupérer des **données qualitatives**. Ces données sont primordiales dans le cadre de la politique de diversité et d'inclusion car elles permettent de prendre en compte et de mesurer le **ressenti des collaborateurs**, contrairement à des données purement quantitatives.

### ● La souscription et l'adhésion à des labels et/ou index de mesure des actions en faveur de l'inclusion et de la diversité

Par ces actions, il est possible de **mesurer la démarche volontariste** de l'entreprise et d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise souhaite s'engager sur les sujets de diversité et d'inclusion en dépassant le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations. En effet, ces labels et/ou index font appel à des **intervenants extérieurs à l'entreprise** qui, du fait de leur expertise et de leur expérience dans ce domaine, alimentent et complètent les actions déjà entreprises. Cette **complémentarité des acteurs** permet d'ajuster la politique de diversité et d'inclusion de l'entreprise afin qu'elle corresponde aux besoins des collaborateurs.

### ● Les partenariats et engagements associatifs

En collaborant avec des partenaires engagés dans la lutte pour la diversité, les entreprises agissent **au-delà de leur structure**. Il s'agit d'un véritable engagement car cette contribution sociétale de la part de l'entreprise auprès de partenaires reconnus permet de renforcer l'**impact des projets de ces structures** et donc de faire des avancées significatives sur les enjeux de diversité. De surcroît, ces partenariats sont aussi une **opportunité** pour les entreprises de bénéficier de l'expertise d'acteurs reconnus sur ces questions, et de se fixer des **objectifs plus ambitieux en matière de diversité et d'inclusion**.



## Les bonnes pratiques en matière de mise en place d'indices de mesure, par entreprise et par indicateur<sup>7</sup>

### ● Audits externes et sociaux

1. Audits externes réguliers sur toutes les actions de diversité au sein de l'entreprise (exemple : Microsoft)
2. Adhésion à la charte du Défenseur des Droits (exemple : Adecco)

### ● Dispositifs internes de monitoring construits sur des indicateurs propres aux entreprises

1. Élaboration de différents indicateurs de suivi des actions de diversité grâce à la définition de seuil minimum par type de diversité (exemple : Saint-Gobain).
2. Indicateurs clés et enquêtes internes régulières (exemple : Société Générale).
3. Indices de mesure interne communiqués chaque année (exemple : Groupe SII).
4. Testing interne auprès des recruteurs 2x/ an (exemple : L'Oréal).
5. Conception d'un index Diversité interne (exemple : Adecco).

### ● Enquêtes de perception auprès des collaborateurs

1. Enquêtes d'engagement sont menées auprès des collaborateurs Accor dans le monde (exemple : Accor Invest).
2. Enquêtes internes (PULSE) lancées auprès de tous les salariés (exemple : Société Générale).
3. Indices de mesure internes sur le sentiment d'inclusion, comptant parmi les KPI (exemple : Atos).
4. Enquêtes auprès de ses salariés pour mesurer l'adéquation de la qualité de vie au travail avec les attentes (exemple : Solvay).

### ● Souscriptions et adhésions à des labels de mesure des actions en faveur de la diversité et l'inclusion

1. Labellisation Happy Trainees (exemple : Servier en 2018).
2. Obtention du Label Égalité, décerné par AFNOR (exemple : AXA, en tant que 1ère société d'assurance à avoir obtenu ce label).
3. Labels comme Best working places et Great place to work (exemple : Homeserve).

7 - Liste non exhaustive, destinée uniquement à illustrer les actions menées dans le cadre des politiques de diversité et d'inclusion.

## ● **Souscriptions et adhésions à des index en faveur de la diversité et l'inclusion**

1. Entrée dans l'index Diversité et Inclusion de Refinitiv (exemple : Société Générale ou Kering)
2. Examens réguliers de la politique diversité à travers des index extérieurs (exemple : DHL Express)

## ● **Charte et engagements publics**

1. Signature de la charte #JamaisSansElles en 2018 (exemple : Microsoft)
2. Signature de la charte d'Engagement LGBT+ de « L'Autre Cercle » (exemple : Sanofi)
3. Signature des Women Empowerment Principles (WEP), et partenaire de la campagne HeForShe des Nations Unies (exemple : parmi les premières, BNP Paribas ou encore Engie)

## ● **Partenariats et engagements associatifs**

1. Participation au Global Summit of Women - GSW (exemple : Engie)
2. Indices de mesure internes, complétés par l'adhésion à des programmes mis en place par les partenaires sociaux (exemple : Ardian)
3. Partenariat avec Hello Handicap (exemple : Solvay)

## *Le point de vue de :*



**Sandrine Charpentier,**  
CEO de Mixity

### **Passer à l'action**

*Les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus attentives à mesurer le niveau de diversité et d'inclusion au sein de leurs effectifs, notamment sur les enjeux d'égalité professionnelle femmes-hommes et de handicap. En 2021, nous constatons dans les entreprises et organisations que nous avons atteint un niveau de maturité plus important, avec également la prise en compte de la diversité sociale & culturelle et des personnes LGBT+ pour une approche globale des enjeux de Diversité, d'Équité et d'Inclusion. Si 2020 était l'année de la prise de conscience que les entreprises ont un véritable rôle à jouer en matière d'égalité de chances, alors 2021 marque un tournant vers l'action concrète. Les directions générales ne peuvent plus se contenter*

*de beaux textes et de belles photos dans leurs rapports RSE ou sur leurs sites internet. L'heure est venue de partager des preuves, des données chiffrées, des indicateurs vérifiables et objectivables, voire opposables, sur l'égalité des chances dans le monde du travail. C'est une démarche stratégique que nous accompagnons auprès de nos clients avec nos solutions d'évaluation et de pilotage Mixity. Plus de 60% des entreprises estiment être peu ou moyennement actrices sur ces sujets, avec une forte volonté de progresser\*. Je crois au pouvoir des équipes de direction et des équipes ressources humaines pour agir et contribuer à une nouvelle vision de société plus inclusive, pour toutes et tous.*

\*Etude Mixity menée sur un échantillon de 80 entreprises - Juillet 2021.

## Pistes de réflexion : l'exemple de deux organisations ayant implémenté un outil de mesure interne

### The Adecco Group

Afin de favoriser l'inclusion et la diversité au sein de ses troupes, The Adecco Group a mis en place le Réseau Adecco Insertion, dédié à l'accompagnement vers l'emploi, en partenariat avec des organismes spécialisés dans l'accompagnement de publics pouvant être discriminés à l'embauche.

**Le point fort de cette démarche est la volonté de mesurer les progrès réalisés par Adecco, en s'appuyant sur les résultats annuels :**

- nombre de personnes en situation de handicap, recrutées,
- nombre d'intérimaires formés,
- nombre d'intérimaires sous statut de réfugiés mis à l'emploi,
- nombre d'entreprises ayant participé à cet effort,
- etc.

Le parti pris de mesurer au résultat correspond à une conviction partagée par la Fondation *The Adecco Group* dans son rapport *"Comment rendre les entreprises plus inclusives ?"* : adopter des feuilles de route spécifiques selon chacun des aspects de la diversité. Trois piliers permettraient de concrétiser une mesure efficace :

- instaurer un **score d'inclusion**,
- prendre en compte **la performance en termes de pratiques inclusives** dans la prime annuelle des managers,
- compter l'impact des politiques diversité et inclusion dans la **notation extra-financière**.

### Radio France

Radio France a lancé son propre **index diversité**. Ce dernier fait de la diversité et de l'inclusion **un objectif managérial**. Plutôt que des quotas, l'entreprise se focalise sur l'inclusion de **profils différents sur ses antennes**, afin d'assurer une diversité systémique.

Cet index prend en compte les résultats en matière de parité, la question de l'égalité salariale et professionnelle, les leviers sociaux, le pourcentage d'alternants, le pourcentage de boursiers, la manière dont les alternants peuvent entrer en CDI (volet inclusion sociale), la question de la diversité culturelle, sa visibilité. **Les managers sont ainsi tenus de répondre aux objectifs fixés par le programme Egalité 360** en fonction de leur champ de compétence et de leur possibilité d'action (par exemple, 50 % d'expertes en 2022, ou un objectif d'accessibilité des salles de concert par les personnes en situation de handicap).

En matière de discriminations, l'entreprise a mis en place une enquête, "Libérons la parole", ouverte à l'ensemble des salariés. Elle constitue un cadre qui **permet à chaque salarié de faire état de discriminations**, d'en déceler le type et de permettre aux managers d'**orienter leur politique d'inclusion en fonction**. Ici également, la progression est mesurée.

## Le point de vue de :



**Samira Djouadi,**  
Présidente  
de la Fondation TF1

### **Bousculer les pratiques, provoquer les rencontres**

“ Agir pour la diversité et l'inclusion, c'est prendre le parti d'aller chercher la diversité là où elle se trouve, et d'engager les collaborateurs dans cette démarche. Chez TF1, la représentativité a fait ses preuves : plus nos antennes ont montré des personnes issues de la diversité, qu'elle soit liée à l'origine sociale ou ethnique, au genre ou à l'âge, plus les personnes éloignées de notre secteur se sont senties légitimes pour briguer des postes à responsabilités.

Les entreprises doivent à présent forcer le destin, en allant à la rencontre des jeunes des QPV, qui ne demandent d'ailleurs que ça : apprendre et faire leurs preuves. C'est à cette condition qu'un indice se révélera réellement efficace.

Nous devons monter des programmes qui non seulement amènent ces jeunes vers les entreprises, mais qui leur donnent également les codes nécessaires à leur qualification. Trop de jeunes sont privés d'opportunités en raison des préjugés qui priment de part et d'autre de l'entreprise : côté entreprise, le préjugé sur les jeunes issus de banlieue peut être difficile à déloger ; côté jeunes, la peur du préjugé peut constituer un frein important, d'autant qu'elle est souvent partagée par l'entourage.

Nous devons bousculer les pratiques de chaque côté, en provoquant la rencontre, si nous voulons avoir de réels progrès à mesurer.

”

IV.

## Agir : axes de recommandations

# IV.

Agir: axes de recommandations



# 1 - Systématiser la mesure pour fédérer les efforts

**Ce qui ne se mesure pas ne progresse pas** : tel est le constat établi par nombre d'entreprises interrogées sur la **nécessité d'avoir un indice** pour évaluer l'impact de leur démarche. Et ce, qu'elles aient ou non instauré un indice interne.

Deux constats ressortent des entretiens avec plus de 30 dirigeants d'organisations et du sondage effectué auprès de plus de 1300 salariés :

- Face à la multiplicité des indices de mesure, il devient nécessaire de mettre en place un accompagnement renforcé sur l'utilisation des outils à disposition.
- Afin d'amorcer un changement systémique, les entreprises ont besoin de pouvoir se référer à des bonnes pratiques existantes et adaptées à leur propre contexte pour ajuster et/ou enrichir leurs propres démarches.

**Chaque démarche en faveur de la diversité et de l'inclusion doit impliquer la mesure de son impact** : c'est à cette condition que les entreprises auront de la visibilité sur l'efficacité de leurs actions, mais aussi la possibilité de communiquer à l'égard de tous les salariés qui peuvent agir au quotidien.



## 2 - Aller plus loin : renforcer la prise en compte des aspects liés à l'âge et à la diversité de couleur de peau

Les résultats de l'enquête qualitative montrent clairement que la prédominance, en matière de politique de diversité et d'inclusion, revient à la parité femmes - hommes. Viennent ensuite les politiques dédiées aux salariés LGBTQ+ et aux salariés en situation de handicap. Si d'autres aspects, tels que l'âge ou la diversité de couleur de peau, font partie des préoccupations des dirigeants, ils sont moins adressés dans la plupart des entreprises. Or pour rappel, **les salariés font état de leur crainte d'être discriminés pour ces nombreuses causes :**

- **L'âge :** pour 31% des salariés les plus jeunes (alternants ou premier emploi), leur âge est un frein au moment du recrutement.
- **L'apparence physique :** pour 14% des salariés et 18% pour les jeunes salariés.
- **Le genre :** pour 12% des salariés et 23% chez les plus jeunes.

Afin d'aller plus loin, il est donc essentiel de **donner l'opportunité aux entreprises de mieux mesurer l'inclusion des publics discriminés, au-delà du genre, sur la base de ces critères.** Sur les enjeux ne pouvant être mesurés, il peut être utile de mettre au point des indices d'expérimentation, afin, in fine, d'aboutir sur des outils précis.

## 3 - Tendre vers un index global qui facilite l'appropriation des outils, de la mesure et le comparatif entre les entreprises de mêmes tailles

Il devient intéressant de penser à terme un index global : ce dernier permettrait de regrouper les outils de mesure existants, et de généraliser certains outils propres aux entreprises afin qu'ils soient utilisables par tous. Un outil global comporterait en outre trois principaux avantages :

- **Donner une référence unique** à toutes les entreprises quel que soit leur niveau de maturité en matière de diversité et d'inclusion, tout en étant adaptable selon la taille de l'entreprise.
- **Faciliter l'appropriation** de la mesure pour toutes les structures.
- **Généraliser les politiques de diversité et d'inclusion tous azimuts**, en stimulant les entreprises qui progressent en ce sens, et en conférant une reconnaissance à celles qui se sont déjà saisies du sujet.

Cependant, **cet index doit être adaptable aux entreprises** quelle que soit leur taille et complété de dispositifs d'accompagnement.

Lors des entretiens menés auprès des PME et des startups, la **question de la reproductibilité** de la mesure s'est posée. En effet, les pratiques en cours dans les grandes entreprises (enquêtes d'inclusion, pourcentages) peuvent ne pas être adaptées aux petites et moyennes entreprises, en raison de leurs effectifs réduits d'une part, et de la difficulté de dédier une équipe à ces questions, d'autre part. Cette question se pose également en ce qui concerne les réalités territoriales, et notamment l'accès au bassin d'emploi. Les secteurs d'activités et la diversité présente au sein des filières de formation ou d'apprentissage sont autant d'éléments qui doivent conduire à des **trajectoires différenciées pour augmenter la diversité et l'inclusion au sein des entreprises**.

Certaines victoires concernant la politique de diversité et d'inclusion restent peu visibles, car trop éloignées de succès emblématiques mis en avant par certaines organisations. Or **à l'heure où l'Europe se met en ordre de marche pour que les politiques de diversité et d'inclusion ne soient plus une exception, il est essentiel que la France s'illustre dès à présent dans ce domaine**. La Commission Européenne prévoit en effet d'imposer aux grandes entreprises d'intérêt public, de plus 500 salariés, l'obligation de publier des informations relatives à la protection de l'environnement, à leurs responsabilités sociales notamment le respect des droits humains et à la diversité au sein de leur conseil d'administration. La diversité et l'inclusion, **parties intégrantes des politiques RSE**, figureaient alors dans les reportings extra-financiers<sup>8</sup>.

Il devient donc critique de **travailler à des outils et indicateurs** que l'on peut adapter à la réalité des différentes catégories d'entreprise. Un travail poussé de segmentation des entreprises permettrait d'aboutir à des **objectifs ambitieux, mais réalistes, et donc réalisables**.

C'est à une trajectoire à la fois adaptée et ambitieuse que sont appelées les organisations. **Une trajectoire qui ne peut être parcourue que si les dirigeants et leurs équipes bénéficient d'un accompagnement adéquat, d'une feuille de route spécifique et adaptable pour chaque structure pour faire progresser de manière efficace la diversité et de l'inclusion**.

8 - <https://youmatter.world/fr/reforme-nfrd-reporting-rse-commission-europeenne/>

# Bibliographie

## Textes législatifs et réglementaires

Code du travail

## Rapports

AmCham, Diversité d'origine ethnique et sociale au travail: une nécessité sociale et un enjeu de performance Entreprises et pouvoirs publics ensemble, 2021.

CALVO Constant, PAYOUT Sylvie, « RSE, enjeux de la diversité en entreprise », 2020.

Fondation Adecco, « Comment rendre les entreprises plus inclusives ? », 2021.

Institut Sapio Research pour Workday, « Diversité et inclusion : où en sont les entreprises ? », 2021.

PALT Alexandra, Rapport Annuel Diversités, AFMD, Equity Lab, 2011.

STONE Pete, ZANNAD Hédia, Mesurer la discrimination et la diversité: Eléments de réponse, AFMD, 2009.

## Sites

<https://www.accorinvest.com/fr/>  
<https://www.ag2rlamondiale.fr/>  
<https://www.airbus.com/>  
<https://wwws.airfrance.fr/>  
<https://alexionpharma.fr/>  
<https://www.ardian.com/fr>  
<https://www.astrazeneca.fr/>  
<https://ambitions.microsoft.fr>  
<https://www.axa.fr/>  
<https://atos.net/fr/>  
<https://www.biocoop.fr/>  
<https://www.bpifrance.fr/>  
<https://www.bouyguestelecom.fr/>  
<https://www.businessupacademy.com/>  
<https://www.champagnedanielclergeot.com/>  
<https://certification.afnor.org/>  
<https://www.daher.com/>  
<https://www.danone.fr/>  
<https://deliveroo.fr/>  
<https://www.dhlexpress.fr/>  
<https://www.decathlon.fr/>  
<https://www.engie.com>  
<https://grassavoye.com/>  
<https://www.groupe-adecco.fr/>  
<https://group.bnpparibas/>  
<https://www.homeserve.fr/>  
<https://www.ileri.fr/>  
<https://www.naval-group.com/fr>  
<https://www.nexity.fr/>

<https://www.orange.fr/>  
<https://www.posson.fr/>  
<http://www.qualiteperformance.org>  
<https://www.radiofrance.fr/>  
<https://www.saint-gobain.com>  
<https://www.sanofi.fr/fr>  
<https://www.se.com/fr/fr/>  
<https://www.servier.fr/>  
<https://www.simmons-simmons.com/>  
<https://www.societegenerale.com/>  
<https://www.softkids.net/>  
<https://www.solvay.fr/>  
<https://www.solimut-mutuelle.fr/>  
<https://www.supercasino.fr/>  
<https://travail-emploi.gouv.fr/>  
<https://www.veolia.com/fr>  
<https://www.wakam.com/>  
<https://www.ibm.com/fr-fr>  
<https://www.ilo.org/>  
<https://www.kering.com/fr/>  
<https://www.groupepsi.com/>  
<https://groupe-tf1.fr/>  
<https://www.laposte.fr/>  
<https://leboncoingroupe.com/>  
<https://www.loreal-paris.fr/>  
<https://www.manpower.fr/>  
<https://www.meandyoutoo.fr/>  
<https://www.mixity.co/>

## Autres ressources

« RSE – NFRD : comment la Commission européenne compte réformer le reporting extra-financier », Valentine Ambert pour Youmatter, 2021

Diversidays est une association française d'égalité des chances dans la Tech et le numérique. La mission de l'association : construire une société où le numérique est une opportunité pour chacun, peu importe son âge, son genre, ses origines sociales et culturelles, son handicap ou ses différences.

Nos programmes d'accompagnement, à l'échelle régionale ou nationale, visent à faire bouger les lignes pour plus de diversité et d'inclusion dans la Tech, et plus largement dans les métiers d'avenir, où le numérique joue un rôle central. Ces programmes s'adressent à plusieurs publics : les entrepreneur.es des zones rurales et quartiers, les demandeurs d'emploi en reconversion professionnelle et sous-représentés dans la Tech, mais également les dirigeants et DRH d'entreprises.

## Nos programmes partout en France :

- Le **programme DéClics Numériques** est un parcours intensif 100% digital et gratuit à destination des demandeurs et demandeuses d'emploi pour faciliter l'orientation et la reconversion vers les métiers du numérique. Déjà 2500 demandeurs d'emploi ont été accompagnés par DéClics Numériques et ses partenaires dans 5 régions de France.
- Le **Leadership Program** accompagne des entrepreneur.es de la Tech au parcours atypique qui souhaitent avoir un impact positif sur la société. Un programme de 120 heures qui permet une montée en puissance rapide des bénéficiaires et de prendre leur place dans la Tech.
- **#TechYourPlace** c'est le mouvement qui transforme l'écosystème startup pour qu'il gagne en diversité et en performance ! Déjà 22 startups et VCs ont rejoint le mouvement pour accélérer leur stratégie de Diversité et d'Inclusion mais également leur recrutement inclusif.

## Des outils pour comprendre les enjeux du numérique et de la diversité

- Le présent **état des lieux** de la mesure des politiques de diversité et d'inclusion dans les entreprises françaises.
- **L'indice QPV et Numérique** : un chiffre clé qui présente l'état des lieux de la diversité dans la Tech.
- **L'Annuaire des talents de la diversité et du numérique**, dont vous avez entre les mains la 3e édition, et qui a été soutenu tour à tour par Cédric O, Secrétaire d'Etat chargé de la transition numérique et des communications électroniques et Kat Borlongan, directrice de la mission French Tech.
- Le **rapport « Faire du numérique un accélérateur de diversité » en 2020**, réalisé par Anthony Babkin et le Conseil National du Numérique, qui renforce notre engagement pour un numérique plus inclusif en proposant 15 recommandations activables, dont 3 ont déjà fait leur chemin !

# À propos de PwC France et Maghreb

En France et au Maghreb, PwC développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Fortes de plus de 6 000 collaborateurs, ses équipes pluridisciplinaires conjuguent leurs savoir-faire au sein d'un réseau international de plus de 284 000 personnes dans 155 pays.

PwC France et Maghreb a pour ambition stratégique de devenir l'acteur de référence de la création de confiance et de la transformation durable des entreprises, en ligne avec la stratégie mondiale du réseau PwC, The New Equation.

Rendez-vous sur [www.PwC.fr](http://www.PwC.fr)

# À propos de Occurrence

Créé en 1995, **Occurrence** est un cabinet d'études et conseil indépendant, spécialiste de l'évaluation de la communication (corporate & marque, analyses médias, communication interne, publique, événementielle, digitale...) et de l'analyse des opinions. Depuis 26 ans, Occurrence accompagne les entreprises et les agences en France et à l'international pour mesurer la performance de leur communication et éclairer leurs décisions stratégiques. Membre de Syntec Etudes, Occurrence est également certifié ISO 9001 depuis 2004 et engagé dans la norme ISO 26000.

Assaël Adary, Président d'Occurrence, est co-auteur de la 9e édition de l'ouvrage de référence sur la communication, le Communicator, sorti chez Dunod en 2020.

En savoir plus : <http://occurrence.fr> / @enlOccurrence

Ce rapport est le fruit d'un travail conjoint entre trois entités - Diversidays, Occurrence, PwC - qui ont su se compléter afin de poursuivre un objectif commun. Nous tenons à témoigner notre reconnaissance à Occurrence et PwC, pour leur soutien et leur engagement à nos côtés. Nos remerciements vont également à toutes les personnes auditionnées, pour le temps qu'elles nous ont accordé et la précision des réponses qu'elles nous ont apporté.

Nous souhaitons remercier les talents mobilisés en première ligne pour nous aider à conduire les auditions et l'écriture de ce rapport : un merci inconditionnel à Sophie Bayle, Clara Buonocore, Pierre Chavonnet, Jean-Roland Djedji, Chloé Sebah, Touhfat Mouhtare, Paul Ngantchou, Samuel Tamba, qui toutes et tous ont su travailler de concert afin de donner vie à cet état des lieux.

Nous tenons également à remercier les experts et personnalités mobilisés autour de ce rapport :

- Assaël Adary - Président de l'Institut Occurrence
- Bruno Laforestrie - Directeur du Mouv' et Président du comité Diversité et Égalité chez Radio France
- Chiara Corazza - Présidente du Womens Forum
- Pauline Adam-Kalfo - Associée responsable Inclusion et Diversité, membre du Comité de Direction de PwC France et Maghreb
- Patrice Morot - Président, PwC France et Maghreb
- Sandrine Charpentier - CEO de Mixity
- Samira Djouadi - Déléguée générale de la Fondation TF1
- Saïd Hammouche - Président, Fondateur de Mozaïk RH
- Thibaut Guilluy - Haut-commissaire à l'Inclusion dans l'emploi et à l'Engagement des entreprises

Ensemble, nous espérons que cette étude va contribuer à favoriser davantage de mesure d'impact, pour des résultats plus probants dans la lutte contre les inégalités. Ensemble, nous croyons en une France plus compétitive et exemplaire en matière de diversité et d'inclusion sur la scène internationale !

Anthony Babkine et Mounira Hamdi, co-fondateurs de Diversidays



# DIVERSIDAYS

LE NUMÉRIQUE, ACCÉLÉRATEUR DE DIVERSITÉ

[www.diversidays.com](http://www.diversidays.com)



[company/diversidays](https://www.linkedin.com/company/diversidays)



[diversidays](https://twitter.com/diversidays)



[diversidays](https://www.facebook.com/diversidays)



[diversidays](https://www.instagram.com/diversidays)