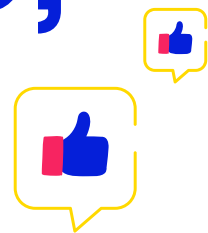




# Les startups, la diversité et l'inclusion



Réalisé par Diversidays en collaboration  
avec PwC France et Maghreb et Occurrence  
pour le mouvement Tech Your Place

**DIVERSIDAYS**



occurrence



OCTOBRE 2022



# SOMMAIRE

EDITORIAUX

4

Préface d’Anthony Babkine et Mounira Hamdi, Co-fondateurs de Diversidays

5

Préface d’Assaël Adary Président de l’Institut Occurrence

7

Préface de Pauline Adam-Kalfon, et Matthieu Aubusson, Associés chez PwC France et Maghreb

8

INTRODUCTION

10

GLOSSAIRE

12

1ÈRE PARTIE : ÉTUDE QUANTITATIVE

14

MÉTHODOLOGIE : ÉTUDE QUANTITATIVE

15

ENSEIGNEMENTS DE L’ÉTUDE

18

2ÈME PARTIE : ÉTUDE QUALITATIVE

28

MÉTHODOLOGIE : ÉTUDE QUALITATIVE

29

POURQUOI AGIR POUR LA DIVERSITÉ ?

30

LES STARTUPS ET LA DIVERSITÉ : À CHACUNE SON HISTOIRE !

33

L’idéaliste	33
L’activiste	34
La réactive	36
La repentie	37
L’attentiste	38

LES LEVIERS À ACTIVER POUR SE LANCER

40

Définir son ambition en lien avec son identité	40
Faire grandir ses équipes	48
Ouvrir son organisation aux talents de la diversité	52
Amplifier son impact en externe	56

CONCLUSION

60

Un enjeu critique pour les organisations	30
Cinq raisons de passer à l’action	30

Préface d'Anthony Babkine  
et Mounira Hamdi,  
Co-fondateurs de Diversidays

# ÉDÉ DI TO

## ÉDITO

**530 000 Françaises et Français travaillent dans une startup aujourd'hui. De plus en plus nombreuses, les jeunes pousses sont aussi de plus en plus attractives et bénéficient d'une activité boostée par le besoin de nouveaux outils et services numériques, renforcé par la crise sanitaire. En plus de représenter une part croissante des emplois, les startups sont aussi à l'origine d'une part importante d'embauche en CDI\*.**

Pourtant, ces actrices clés du secteur tech<sup>1,2</sup> ne jouent pas véritablement le jeu de l'inclusion. En effet, elles recrutent majoritairement des profils masculins (à 61%<sup>3</sup>), jeunes<sup>4</sup>, issus d'écoles prestigieuses<sup>5</sup>, qui viennent de métropoles, parlent plusieurs langues, sans situation de handicap déclarée<sup>6</sup>. Les startups favorisent ainsi une forme de reproduction sociale sans, bien souvent, faire leur part en matière de diversité et d'inclusion au regard de critères comme l'âge, le genre, l'origine socio-culturelle, géographique, sociale, le handicap, l'orientation sexuelle,... cela, alors même qu'elles peinent souvent à recruter<sup>7</sup>.

Dans la mesure où ces entreprises incarnent le futur de notre économie, cet élitisme questionne et impose de repenser le rôle de ces leaders : les engager à prendre des mesures et actions en faveur d'une économie plus efficace, car plus inclusive.

C'est tout l'objet de cette étude qui propose de faire état de la perception qu'ont les Français des startups en tant que recruteur et de recenser les meilleures pratiques de l'écosystème, pour permettre à chacune de se situer et de progresser concrètement sur le sujet.

Pour y parvenir, nous avons interrogé avec nos partenaires, l'institut Occurrence et PwC, plus d'un milliers d'actifs Français ainsi que 14 dirigeants d'entreprise (CEO, directeurs ou directrices, responsables des ressources humaines...). S'il fallait retenir un seul constat : face aux inégalités il existe une multitude de solutions pour avancer ensemble vers un écosystème capable de faire sa place à chaque talent.

Mais encore faut-il avancer dans la même direction en disposant des bons outils. C'est l'objectif de Tech Your Place, le premier mouvement en France qui fédère et anime les entreprises de la Tech et les fonds autour de la mise en place de bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Cofondé en décembre 2020 par la fondation Mozaïk et Diversidays, le mouvement est composé de startups, de fonds d'investissements et de sociétés de portefeuilles, qu'il accompagne vers des politiques plus inclusives. Il compte aujourd'hui 30 membres dont certains ont répondu à la présente enquête comme Castalie, Le Slip Français, ekWateur, Ring capital ou encore ISAI Partner. Une manière d'agir ensemble et de conjuguer les énergies pour plus d'égalité.

**Préface d'Anthony Babkine et Mounira Hamdi**, Cofondateurs de l'association d'égalité des chances Diversidays et du mouvement TechYourPlace

\* Selon une enquête Syntec Numérique, le secteur du numérique comptait 93% de CDI en 2020 (<https://numeum.fr/actu-informatique/bilan-2020-perspectives-2021-impact-en-2020-secteur-numerique-devrait-connaître>)

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5896782?sommaire=5759063#titre-bloc-21>

<sup>2</sup> "Avec 10 000 emplois créés en 2020 en France dans les 120 entreprises des indices Next 40 et FT20 et 4,8 milliards d'euros levés au premier semestre 2021, les start-up n'en finissent plus d'attirer de jeunes candidats" ([lemonde.fr/emploi/article/2021/11/10/les-start-up-tatonnent-pour-fideliser-leurs-precieux-salaries\\_6101581\\_1698637.html](https://lemonde.fr/emploi/article/2021/11/10/les-start-up-tatonnent-pour-fideliser-leurs-precieux-salaries_6101581_1698637.html))

<sup>3</sup> <https://blog.mixity.co/startups-la-diversite-et-l'inclusion-enquete-de-judith-tripard/>

<sup>4</sup> Les seniors absents parmi les effectifs : 7,7% de + de 45 ans et 2,4% de +55 ans.

<sup>5</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/infographies/lemploi-start>

<sup>6</sup> "L'emploi de salariées avec un handicap est de 1,46% alors qu'il est de 6% pour les sociétés de 20 et +, l'obligation légale est de 6%" Startups : la diversité et l'inclusion ?, de Judith Tripard.

<sup>7</sup> 64% des start-up anticipent des tensions à l'embauche, et parmi celles-ci, 65% des difficultés portent sur les profils techniques, selon une étude de France Stratégie.

# DIÉ TO

## ÉDITO

La diversité et l'inclusion par le travail est un enjeu clé des entreprises et organisations, et in fine, un enjeu de société pour un vivre-ensemble plus juste et apaisé. Occurrence mobilise ses expertises auprès de ses clients et noue aussi des partenariats avec les acteurs associatifs qui, par leur travail et leur engagement, font progresser cette nécessaire cause. Car nos études le montrent, ce qui est d'ailleurs une vérité de La Palice, ce sujet de la diversité, comme celui de la mixité ou des salariés-aidants (pour prendre des exemples que nous évaluons avec nos clients), ne progresse pas s'il n'est pas spécifiquement et opérationnellement adressé.

Aussi, nous avons été très intéressés après avoir mené une première enquête sur la mesure de la diversité en entreprise à l'automne 2021 pour Diversidays en partenariat avec PwC de réitérer la démarche pour s'intéresser au monde particulier des **startups**, avec l'idée d'évaluer si leurs pratiques étaient plus vertueuses que celles des autres entreprises !

Cette seconde étude est d'ailleurs un cas de figure de la nécessité pour les entreprises, ici les startups, de

sans cesse questionner les signaux faibles pour veiller dans le temps long à sa réputation. En effet, derrière la bonne image en général qu'ont les Françaises et les Français des startups (81%) de nombreuses données de l'étude sont dissonantes, avec en point d'orgue un entre-soi de jeunes diplômés très majoritaires dans ceux qui déclarent avoir travaillé ou travailler pour une startup. Dès lors, il convient pour chaque startup de s'interroger dans le cadre de sa responsabilité sociale sur sa capacité à veiller à la réalité de sa politique de diversité et d'inclusion pour que celle-ci ne puisse, à l'occasion d'une crise ou d'un incident médiatique, devenir mortifère pour sa réputation. Et au-delà de cet enjeu réputationnel, de s'interroger sur la place qu'elles souhaitent occuper dans l'économie de demain, à savoir générer une croissance capable d'inclure tous les talents.



---

**Préface d'Assaël Adary**, Président  
de l'Institut Occurrence

“ Il convient pour chaque startup de s'interroger dans le cadre de sa responsabilité sociale sur sa capacité à veiller à la réalité de sa politique de diversité et d'inclusion... ”

Préface de Pauline Adam-Kalfon  
et Matthieu Aubusson, Associés  
chez PwC France et Maghreb

# DIÉ TO

## ÉDITO

Chez PwC, nous nous engageons depuis de nombreuses années pour l'inclusion des diversités, parmi nos talents, chez nos clients, et au sein de notre écosystème. Dans ce domaine, nous soutenons, à travers des actions de mécénat et des dons financiers, des associations actives dans ce domaine, afin d'amplifier leur impact positif en faveur de l'égalité des chances.



En 2021, nous avons collaboré avec Diversidays et Occurence à la réalisation d'un ouvrage qui proposait un "état des lieux de la mesure de la diversité et de l'inclusion en entreprise". À la suite de cette publication, nous avons pris l'engagement de réitérer l'exercice, pour apporter chaque année un regard nouveau sur les enjeux d'inclusion des diversités en entreprise.

C'est désormais chose faite avec cet opus, qui propose un éclairage sur la diversité et l'inclusion au sein des startups. Parce qu'elles sont les grandes entreprises et le business de demain, il nous a semblé intéressant d'étudier la façon dont elles se positionnent vis-à-vis de l'inclusion et de la diversité, et partager des bonnes pratiques et initiatives concrètes, pour nourrir leurs réflexions et cheminement vers l'entreprise inclusive qu'elles aspirent à devenir.

Préface de Pauline Adam-Kalfon  
et Matthieu Aubusson, Associés  
chez PwC France et Maghreb

“

*Parce qu'elles sont les grandes entreprises et le business de demain, il nous a semblé intéressant d'étudier la façon dont les startups se positionnent vis-à-vis de la diversité et de l'inclusion...*

”



# INTRODUCTION

**81% des actifs français** ont une opinion positive des startups, soit 8 personnes interrogées, sur 10. Et pour cause, les startups incarnent aujourd'hui des valeurs telles que **le dynamisme, l'innovation et la croissance**. Une promesse forte, pour un écosystème composé d'entreprises qui représentent les forces vives de l'économie de demain.

Pourtant, cet écosystème **reproduit des inégalités**. En premier lieu, car il n'est pas encore accessible à toutes et tous : les salariés français ne sont que 20% à avoir postulé ou envisagé de travailler dans une startup. Quand on leur demande les critères susceptibles de restreindre le recrutement au sein de ces entreprises, les salariés évoquent le niveau de diplôme (pour 50% d'entre eux), l'âge (48%), l'origine géographique (16%), l'origine sociale (15%), l'origine ethnique (14%) et enfin le genre (14%).

Et pour celles et ceux qui envisagent de postuler, le risque perçu d'être confronté à une situation de discrimination est grand : les salariés des startups sont 39% à déclarer en avoir été victime, et 40% à en avoir été le témoin. Ces mêmes salariés ne sont d'ailleurs pas encore pleinement représentatifs de la population française. Les répondants de l'échantillon startup de cette étude sont 47% à avoir un diplôme équivalent à BAC+3 ou plus.

Ces chiffres soulignent un net décalage entre la perception positive de cet écosystème et les inégalités qui existent dans les faits.

Pourtant, tout peut changer : cet écosystème peut faire mieux. Au-delà de la croissance économique, les startups s'engagent de plus en plus pour une croissance plus juste, susceptible demain, de faire une place à chacun. À l'heure où le secteur connaît une croissance de 13% en matière de création d'emploi et où 98% des jeunes pousses envisagent de recruter prochainement, nous avons des raisons d'y croire.

Cela, à une condition : la mise en place d'une **politique inclusion et diversité objective**, incarnée non seulement au plus haut niveau de l'entreprise mais aussi par chacun des collaborateurs, en appui sur les bons outils. Ceux qui permettent de mesurer, de recruter différemment, d'échanger entre pairs et d'améliorer toujours plus le parcours collaborateur afin qu'il ne privilégie plus un seul type de profil mais embrasse les spécificités de chacun pour inclure et favoriser les meilleures conditions de travail.



Cette étude le montre, il y a dans cet écosystème l'envie d'agir et de nombreuses actions allant dans le bon sens. 6 startups sur 10 appliquent aujourd'hui une politique diversité et inclusion. Mais qu'en est-il des 4 restantes ? Et pour celles qui ont déjà entamé ce travail, comment se positionnent-elles ? Quelles bonnes pratiques mettent-elles en place et pourraient être répliquées dans tout l'écosystème pour davantage d'inclusion ? Et que reste-t-il à améliorer, à ajuster pour qu'elles soient toujours plus vertueuses ? C'est les questions auxquelles cette étude cherche à répondre.

Sur la base d'entretiens avec les fondateurs et fondatrices, les DRH et RRH de 15 startups, cette étude dresse des profils types pour se positionner et envisager des manières d'aller plus loin sur la base de bonnes pratiques déjà testées dans l'écosystème.

## L'ÉTUDE PERMET DE METTRE EN LUMIÈRE PLUSIEURS CONSTATS :

● Comme les grandes entreprises<sup>8</sup>, **les startups interrogées perçoivent l'inclusion des diversités comme un sujet important**, vecteur de rétention des talents, de croissance et de performance.

● D'ailleurs, la majorité des startups interrogées ont **conscience que cette ambition doit être portée** au plus haut niveau de l'organisation, en résonance avec sa raison d'être, et incarnée par tous au sein de l'organisation.

● **Pourtant, la proactivité des startups sur l'inclusion des diversités est encore très hétérogène**. Certaines startups commencent à adopter de bonnes pratiques, mais seule une minorité d'entre elles en fait une priorité stratégique déclinée en actions concrètes.

● Dans la pratique, la majorité des startups interrogées constatent que **le cheminement vers une organisation inclusive est complexe, et qui nécessite du temps** ainsi qu'une remise en question permanente ; elles reconnaissent également que **ce travail est parfois difficile à engager** au vu de la pression qui pèse sur elles pour assurer les recrutements indispensables à la croissance qu'elles poursuivent.

● Cela, d'autant qu'elles ne sont **pas nécessairement incitées ou contraintes** légalement à développer des politiques diversité et inclusion spécifiques.

● Pourtant, **lorsqu'elles s'appuient sur l'écosystème des acteurs engagés en faveur de l'inclusion des diversités** (associations, collectifs, prestataires spécialisés...), les startups progressent concrètement dans l'inclusion des diversités.

C'est pourquoi cette étude menée par Diversidays, en partenariat avec Occurrence et PwC, propose des principes directeurs et bonnes pratiques concrètes à mettre en place, pour agir vite et efficacement, de façon aussi pragmatique, qu'humaine : une manière de construire des ponts robustes entre hyper-croissance économique et hyper-responsabilité sociale, au bénéfice de toutes et tous.

<sup>8</sup> cf. Etat des lieux de la mesure de la diversité en entreprise, octobre 2021, Diversidays en partenariat avec PwC et Occurrence.

# GLOSSAIRE

## GLOSSAIRE

### DIVERSITÉ

Si le terme «diversité» est de plus en plus utilisé par les médias et au sein des organisations, il ne renvoie pourtant à aucune définition juridique précise. La Charte de la diversité<sup>9</sup> l'explique comme «la variété de profils humains» au sein d'une même organisation. Cette variété s'exprime en fonction de différences telles que le genre, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine socio-culturelle, géographique, ou encore la religion.

### INCLUSION

La notion d'inclusion renvoie à l'existence d'un environnement au sein duquel les individus éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent respectés et valorisés ; ils ont le sentiment qu'ils peuvent y exprimer leur être authentique et y vivre en cohésion.

### STARTUPS

Jeunes entreprises qui se caractérisent par :

- La perspective d'une forte croissance ;
- La création ou l'utilisation d'une technologie nouvelle ;
- Le besoin d'un financement massif.

Dans cette étude, nous adoptons volontairement une définition large du terme "startup" car celles-ci, qu'elles soient de jeunes startups, des scaleups, ou encore des licornes, sont toutes concernées par l'enjeu que représente l'inclusion et la diversité.

### VC

Le Venture Capital (VC), dont la traduction française est Capital-Risque, est une prise de participation par un ou des investisseurs au capital de sociétés non cotées<sup>10</sup>. L'objectif de l'investisseur est de participer financièrement au développement d'entreprises innovantes à fort potentiel de croissance et de réaliser une plus-value substantielle lors de la cession de ses titres.

### ESG

Ce sigle désigne les critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance qui sont utilisés pour analyser et évaluer la prise en compte du développement durable et des enjeux de long terme dans la stratégie des entreprises.

<sup>9</sup> Source : [La Charte de la diversité](#)

<sup>10</sup> Source : [Le Label ISR](#)

# DIVERSITE ET INCLUSION DANS LES STARTUPS : PEUT MIEUX FAIRE ?

Comment les actifs français perçoivent-ils les startups ?  
Et notamment lorsqu'elles prennent le rôle de recruteur ?  
Quelles valeurs incarnent-elles ?  
Sont-elles perçues comme suffisamment accessibles ?  
Inclusives ? Et par comparaison, quelle est la vision des actifs qui travaillent ou ont travaillé au sein de cet écosystème ?  
Pour le savoir, nous avons recueilli l'opinion de plus de 1000 actifs sur le sujet.

01

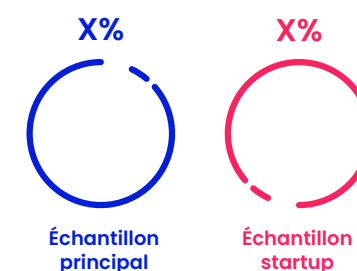
DIVERSITE ET INCLUSION  
DANS LES STARTUPS :  
PEUT MIEUX FAIRE ?

## MÉTHODOLOGIE

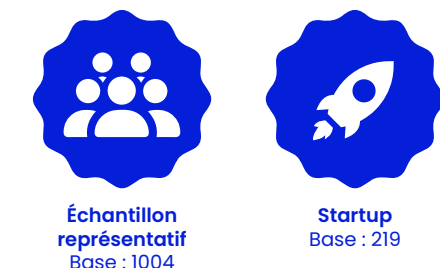
**Pour faire état de la perception des actifs Français en matière de startup et de celle des actifs travaillant dans l'écosystème startup, l'Institut Occurrence a mené une enquête online auprès d'un échantillon de 1004 répondants répartis sur l'ensemble de la France et d'un échantillon, boosté de 95 répondants travaillant ou ayant travaillé dans le passé au sein d'une startup, afin de permettre la comparaison.**

Des tris croisés ont été opérés sur les questions suivantes : âge, genre, UDA\*, niveau de diplôme, secteur d'activité, secteur privé/public, taille d'entreprise, manager/non manager, travaille ou a travaillé/ ne travaille pas ou n'a pas travaillé dans une startup et font confiance/ne font pas confiance aux entreprises pour s'engager en RSE.

*Sur l'échantillon principal et l'échantillon startup, nous avons indiqué de la manière suivante les différences par profil lorsque celles-ci étaient significatives :*



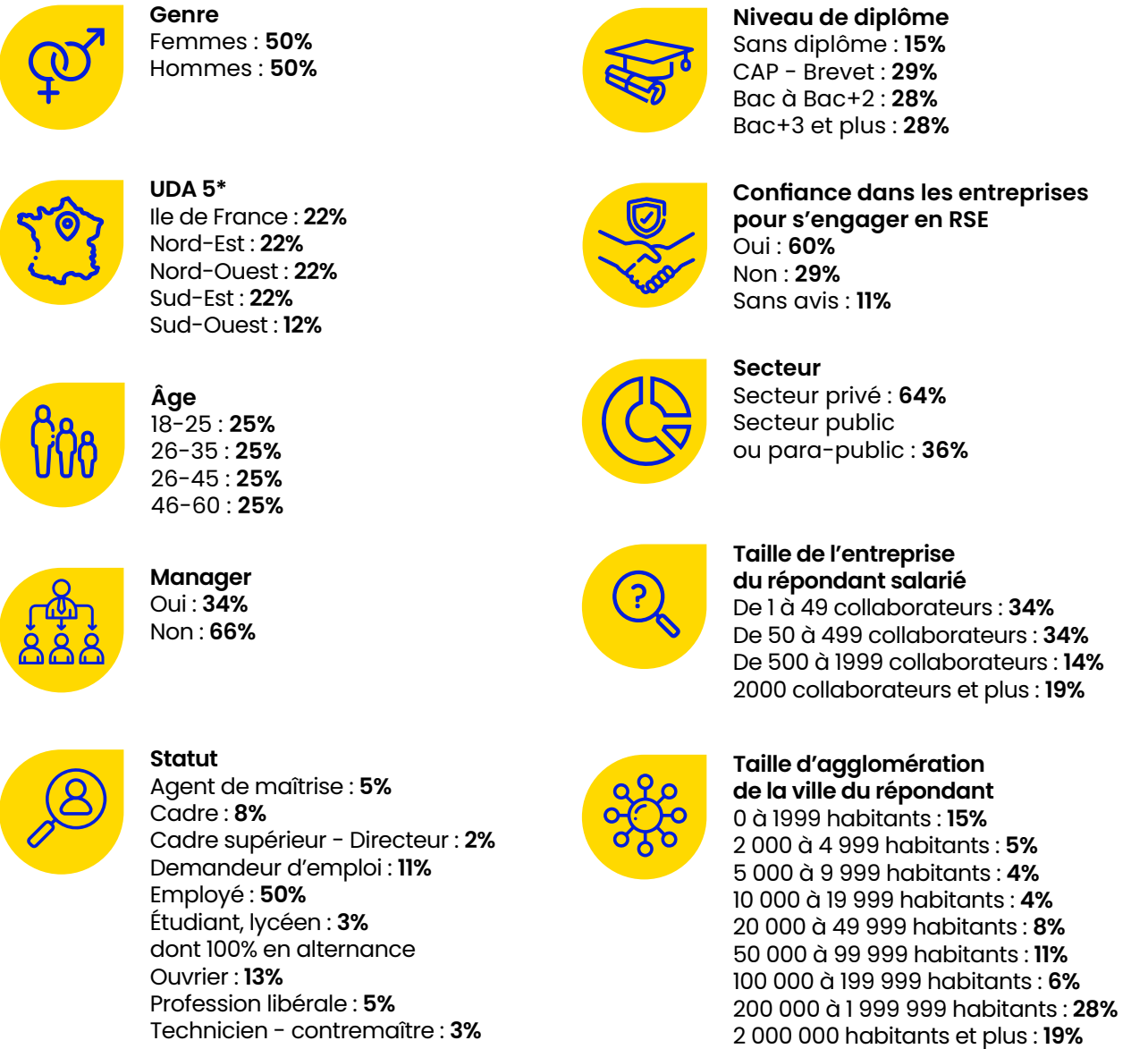
*Les différences significatives entre les deux populations sont notifiées par :*



\*Le terme « UDA 5 » désigne un découpage du territoire français métropolitain en 5 régions.

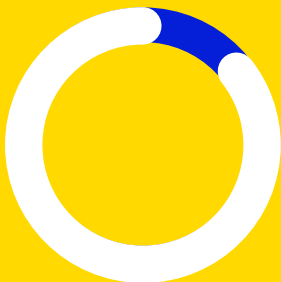


# PROFIL DES RÉPONDANTS - ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF



**AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF, 12% DES RÉPONDANTS TRAVAILLENT OU ONT DÉJÀ TRAVAILLÉ AU SEIN D'UNE STARTUP**

TRAVAILLEZ-VOUS OU AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ PAR LE PASSÉ AU SEIN D'UNE STARTUP ?

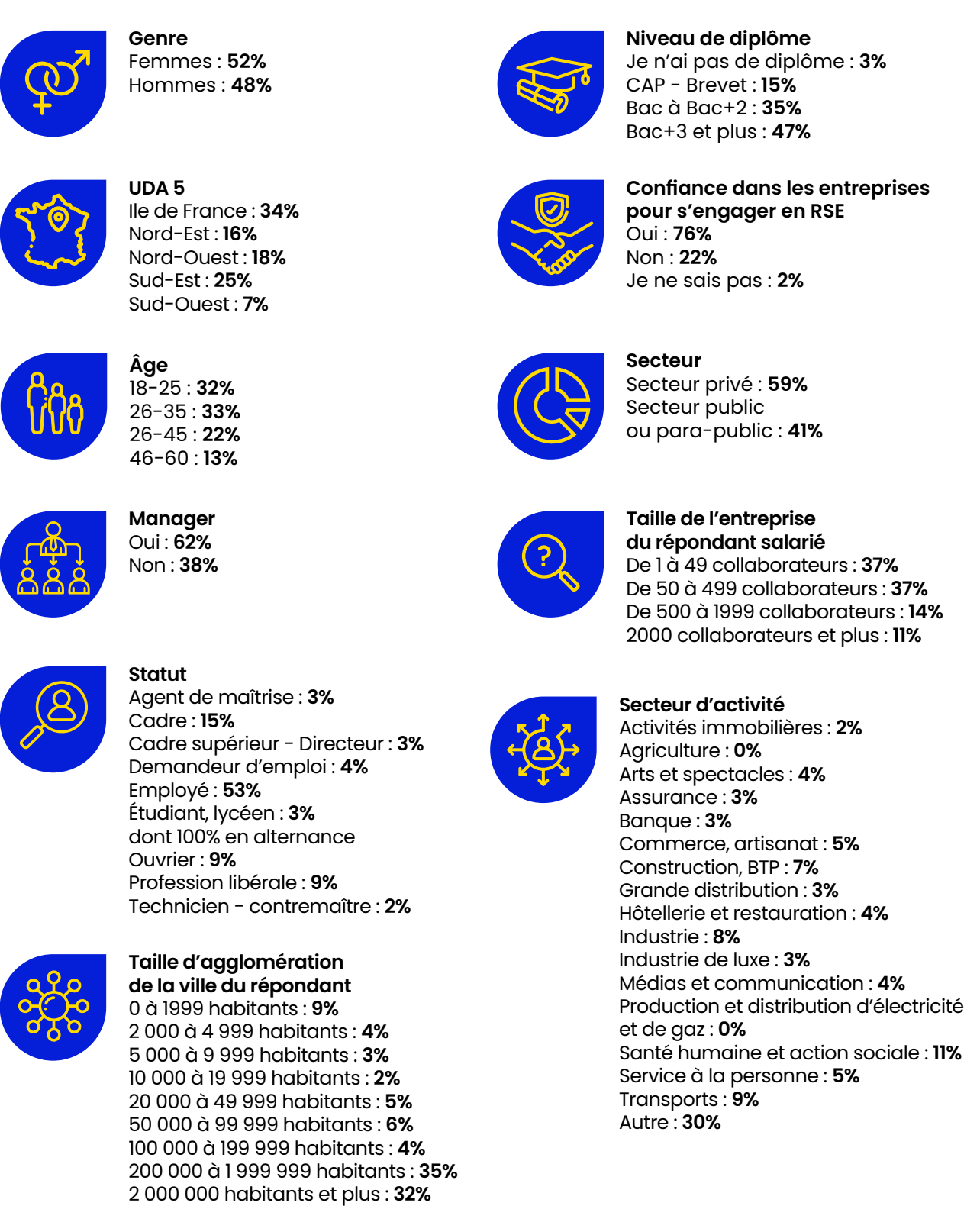


**OUI : 12%**  
**NON : 88%**

De 18 à 25 ans : 74%  
De 36 à 45 ans : 94%  
De 46 à 60 ans : 96%  
Sud-Ouest : 93%  
Demandeur d'emploi : 96%  
2000 collabs et + : 93%  
Sans diplôme : 95%  
CAP - Brevet : 93%  
Non manager : 74%  
RSE : 84%  
Réseau startup : 67%



# PROFIL DES RÉPONDANTS - SALARIÉS EN STARTUP



# ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

## UNE VISION POSITIVE DES STARTUPS...

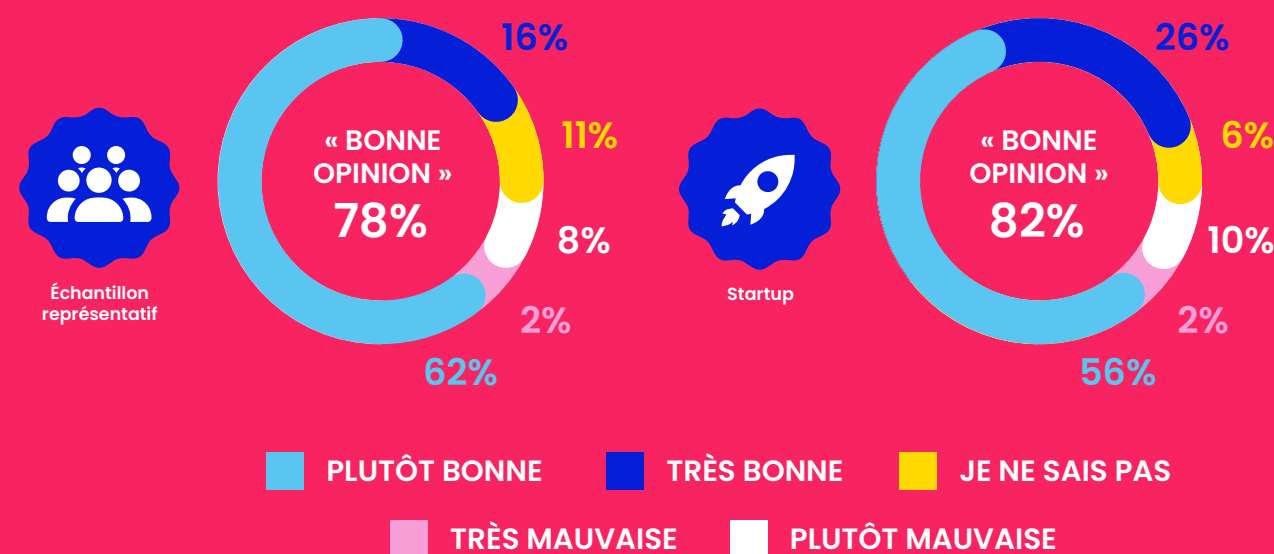
# 78%

Près de 8 salariés français sur 10 ont une bonne opinion des startups. Ils leur attribuent une image d'innovation, de dynamisme, de croissance et de potentiel

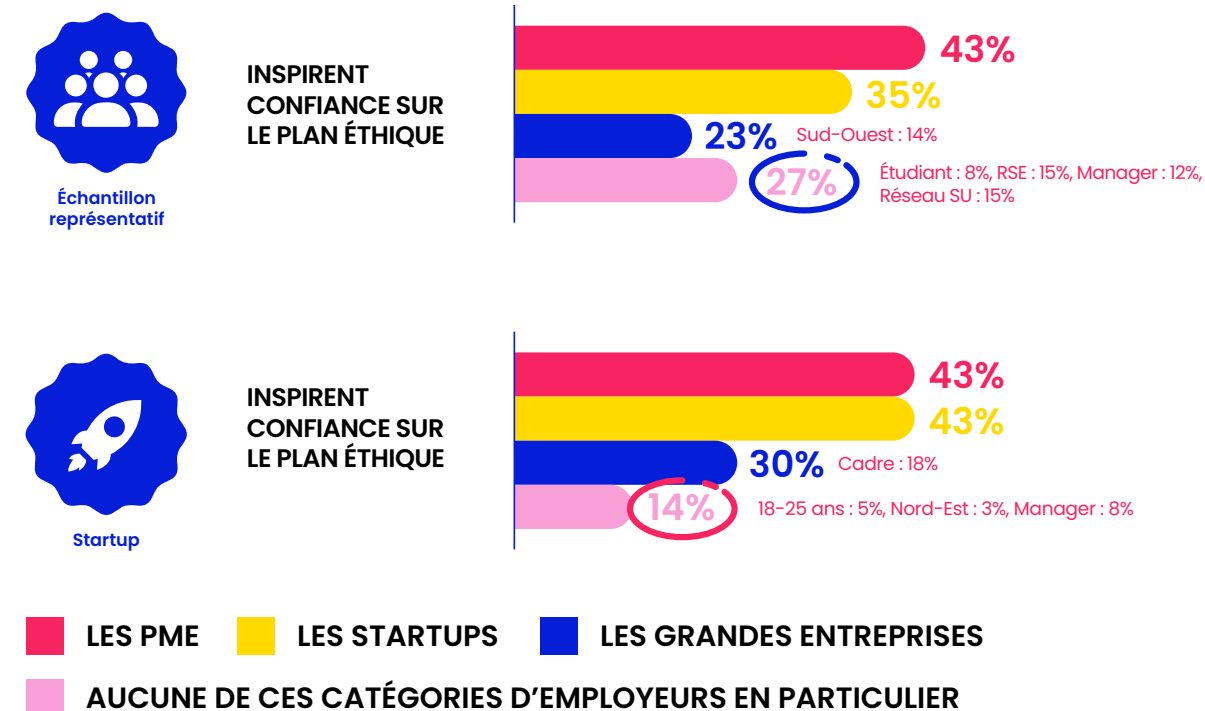
**de création d'emploi** — Les personnes ayant un proche dans une startup en ont une opinion encore plus positive (+9pts).

## AU GLOBAL, UNE BONNE OPINION DES STARTUPS

QUELLE OPINION AVEZ-VOUS DES STARTUPS EN GÉNÉRAL ?



## LES SALARIÉS EN STARTUP ONT GLOBALEMENT PLUS CONFIANCE ENVERS LES EMPLOYEURS PAR COMPARAISON AVEC LES AUTRES ACTIFS EN GÉNÉRAL.



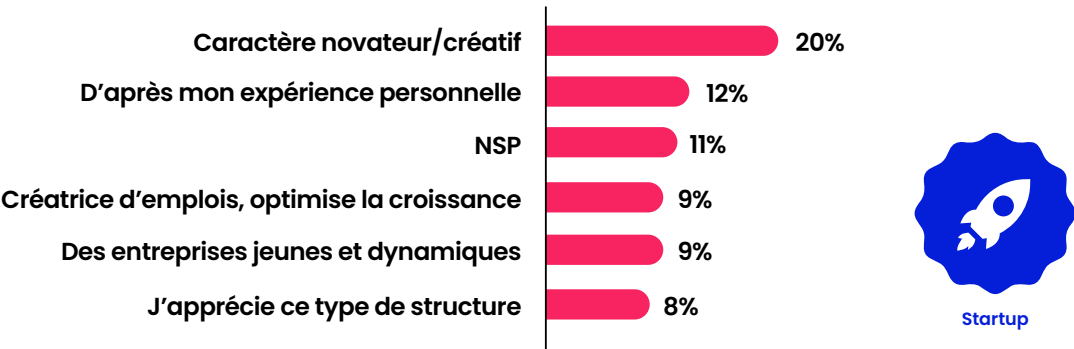
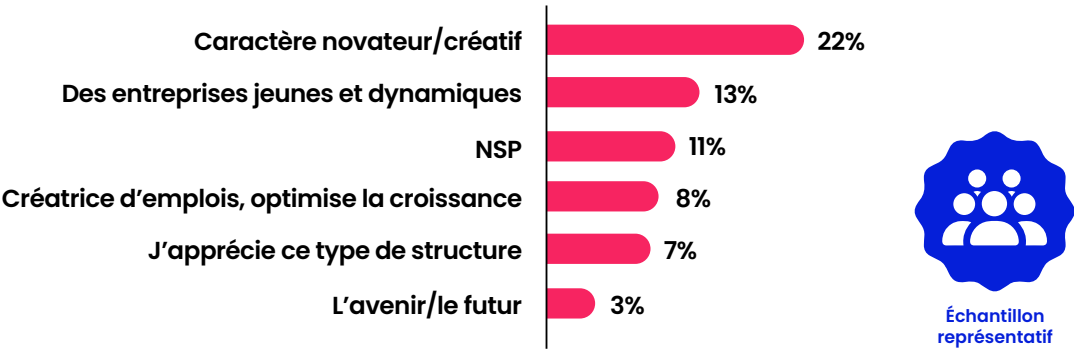
# 71%

Les salariés français **perçoivent majoritairement les startups, comme « humaines »**.  
**Un attribut qui renvoie à la taille, à la proximité et à la convivialité.**

— Cette perception est d'autant plus présente chez les cadres (+12 pts).

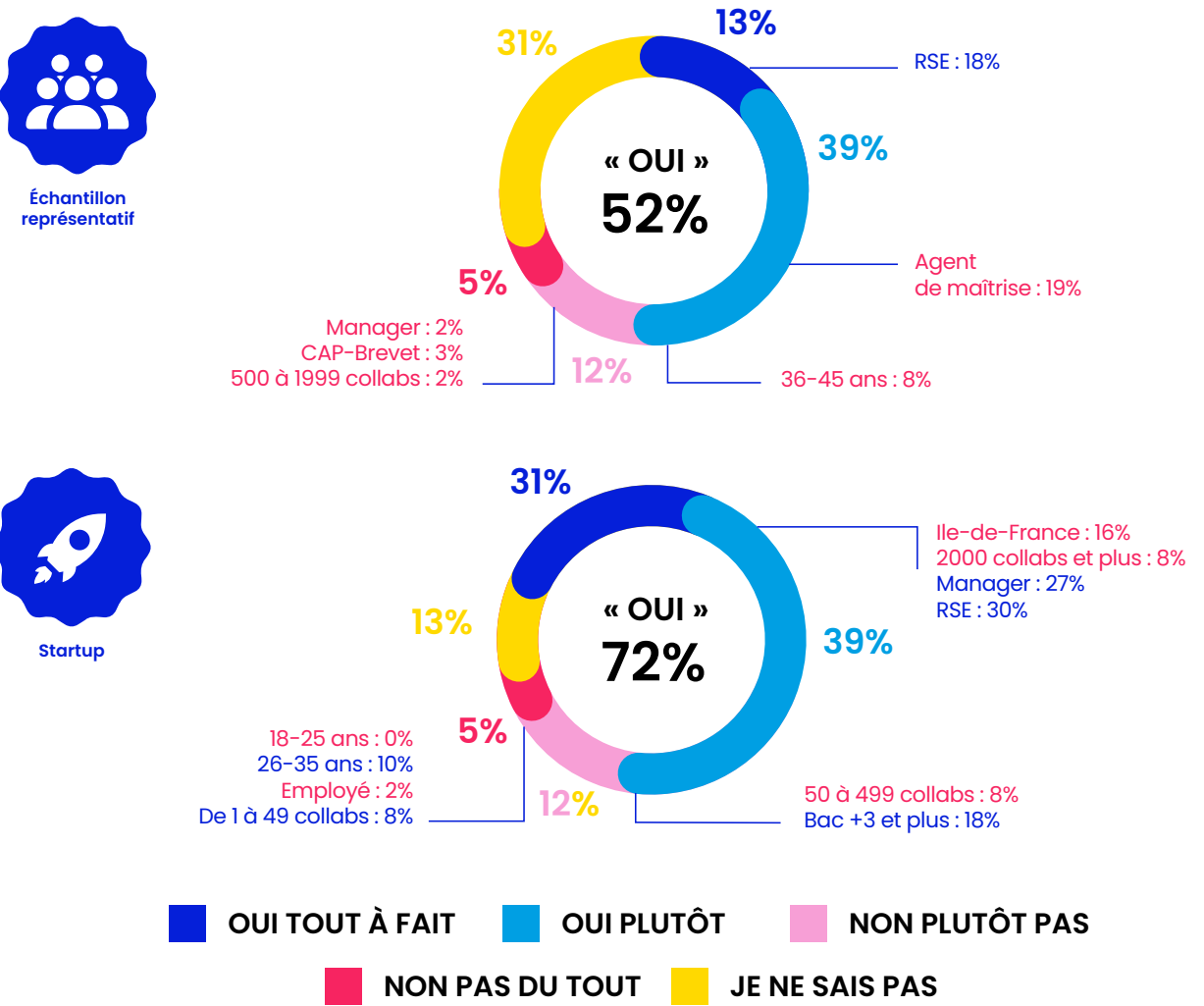
LES STARTUPS SONT APPRÉCIÉES POUR LEUR CARACTÈRE INNOVANT, LEUR DYNAMISME ET LE FAIT QU'ELLES SOIENT CRÉATRICES D'EMPLOI

POUR QUELLE RAISON PRINCIPALE APPRÉCIEZ-VOUS LES STARTUPS ?



UN SALARIÉ SUR DEUX RECOMMANDERAIT À UN PROCHE DE PRIVILÉGIER LE CHOIX D'UNE STARTUP POUR SA PROCHAINE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE : QUEL EST LE FREIN À CETTE RECOMMANDATION ?

RECOMMANDERIEZ-VOUS À UN PROCHE DE CHOISIR UNE STARTUP POUR SA PROCHAINE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE PLUTÔT QU'UNE GRAND ENTREPRISE OU UNE PME ?



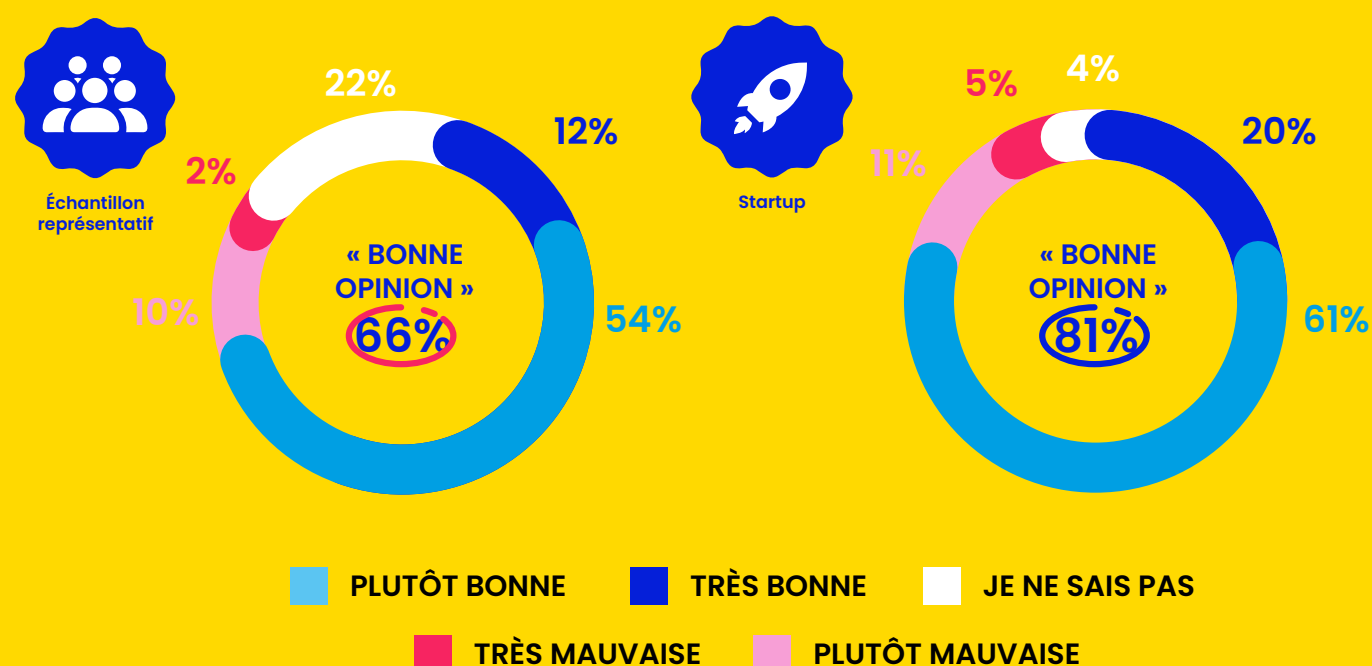
**52%** La moitié des interrogés recommanderait à un proche de choisir une startup pour sa prochaine expérience professionnelle plutôt qu'une grande entreprise ou PME – Les étudiants et les personnes ayant un proche dans une startups sont encore plus enclins à recommander cette expérience (+17pts, +12pts et +18pts).

## UNE VISION POSITIVE DES STARTUPS... NUANCÉE PAR DES INÉGALITÉS D'ACCÈS

**53%** des salariés en startup pensent que les startups ont un recrutement ouvert à la diversité (contre 35% pour les PME et 39% pour les grandes entreprises).

**LES SALARIÉS EN STARTUP ONT SIGNIFICATIVEMENT UNE MEILLEURE OPINION DES STARTUPS CONCERNANT LEURS PRATIQUES RH QUE L'ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF (81%, +15PTS)**

QUELLE OPINION AVEZ-VOUS DES STARTUPS PAR RAPPORT À LEURS PRATIQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ?



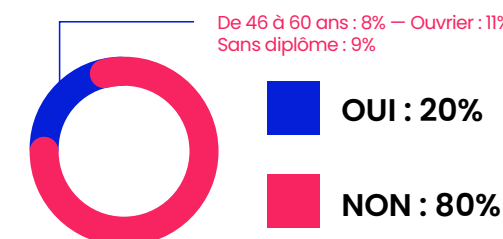
## POURTANT, LES CHIFFRES SOULIGNENT QU'UN ENTRE-SOI PERSISTE DANS LE MILIEU DES STARTUPS...

**22%** Une minorité de salariés français a dans son entourage familial ou amical quelqu'un qui travaille dans une startup (22%) – c'est significativement moins le cas dans le Sud-Ouest et chez les personnes qui n'ont pas de diplôme ou qui ont un CAP-Brevet.

Seuls 20% des salariés français a déjà envisagé de travailler / postuler au sein d'une startup – c'est significativement moins le cas chez les personnes plus âgées, sans diplôme et les ouvriers.

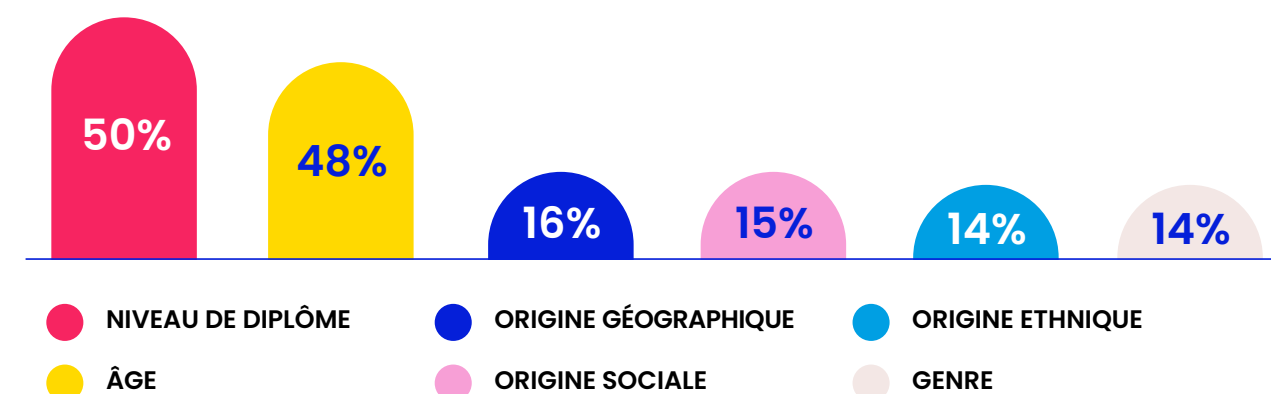
**20%**

AVEZ-VOUS DÉJÀ ENVISAGÉ DE TRAVAILLER OU AVEZ-VOUS POSTULÉ DANS UNE STARTUP ?



Parmi les salariés français qui ne travaillent pas/n'ont pas travaillé dans le passé dans une startup, seule une minorité a déjà envisagé de travailler/postuler dans une startup

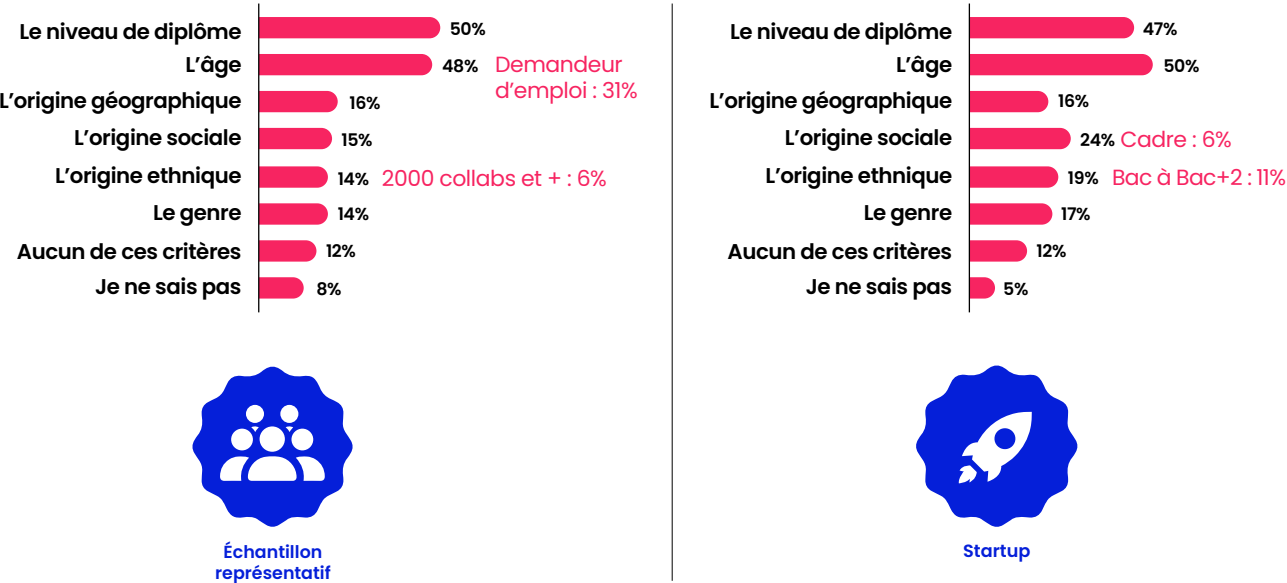
## ...ET DONNENT A VOIR PLUSIEURS FREINS PERÇUS À LA CANDIDATURE



*Le niveau de diplôme et l'âge sont les 2 critères perçus comme pouvant restreindre le recrutement en startup.*

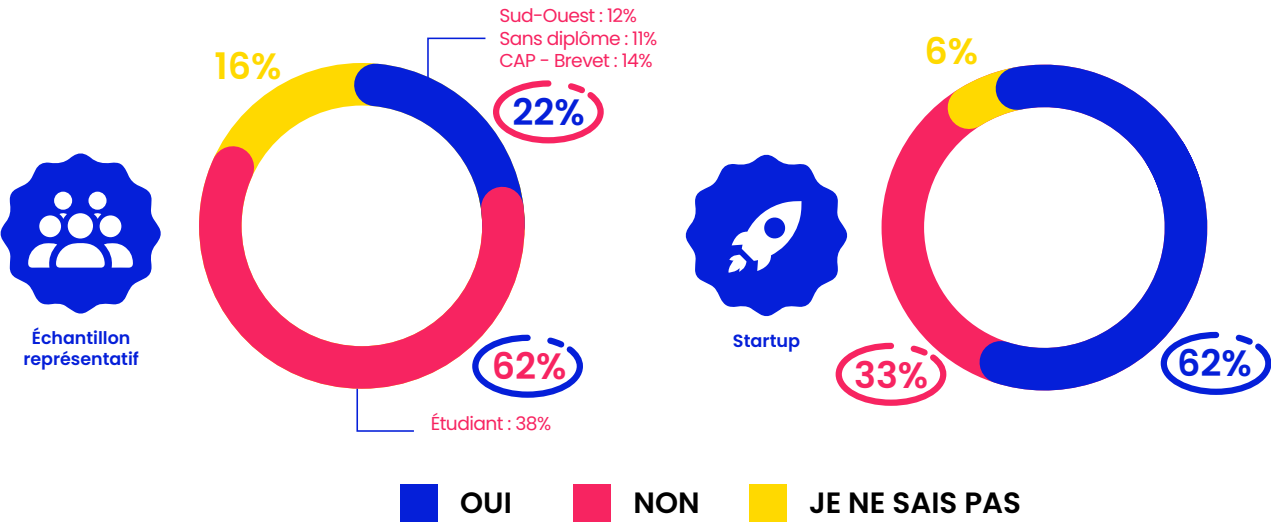
PAR COMPARAISON, LES SALARIÉS DE STARTUPS PERÇOIVENT CERTAINS CRITÈRES COMME L'ORIGINE SOCIALE OU L'ORIGINE ETHNIQUE COMME PLUS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DES FREINS AU RECRUTEMENT QUE LES AUTRES SALARIÉS (24% VS. 15%) ET (19% VS. 14%).

À VOTRE CONNAISSANCE, QUELS SONT LES CRITÈRES QUI RESTREIGNENT LE RECRUTEMENT DES STARTUPS (MÊME INCONSCIEMMENT) ?



LES SALARIÉS EN STARTUP SONT SIGNIFICATIVEMENT PLUS ENTOURÉS DE PERSONNES TRAVAILLANT OU AYANT TRAVAILLÉ DANS UNE STARTUP VS L'ÉCHANTILLON GLOBAL (62%, +40PTS)

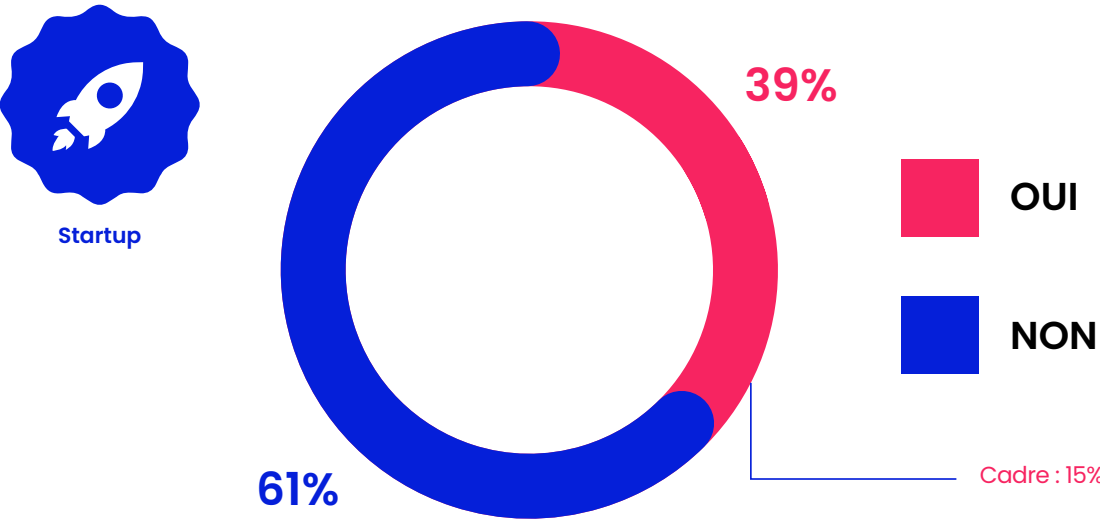
AVEZ-VOUS DANS VOTRE RÉSEAU FAMILIAL OU AMICAL PROCHE QUELQU'UN QUI TRAVAILLE OU A TRAVAILLÉ DANS UNE STARTUP ?



UNE VISION POSITIVE DES STARTUPS... NUANCÉE PAR DES INÉGALITÉS D'ACCÈS ET PAR DES DISCRIMINATIONS À L'EMBAUCHE ET EN POSTE TRÈS ÉLEVÉS



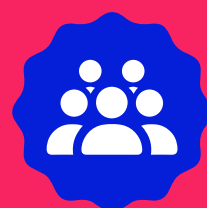
AVEZ-VOUS DÉJÀ ÉTÉ VICTIME D'UNE DISCRIMINATION EN TENTANT D'INTÉGRER UNE STARTUP OU AU SEIN DE CELLE-CI ?



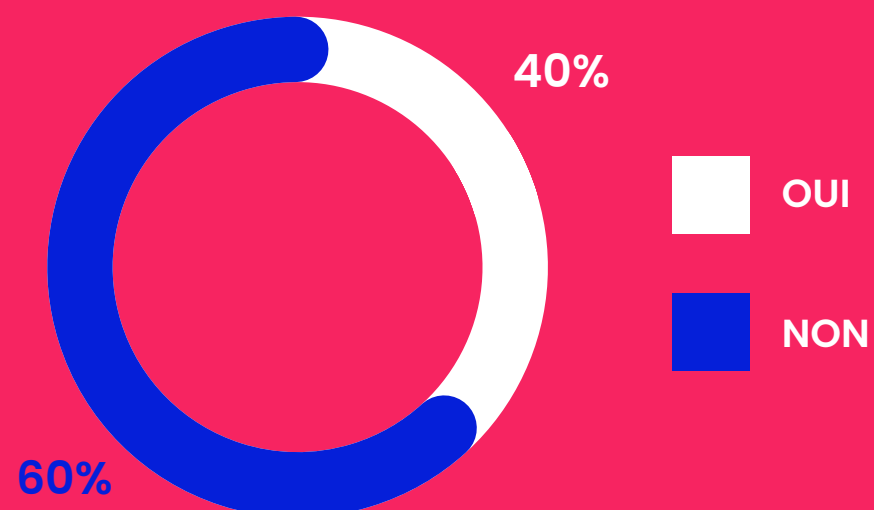


## 4 SALARIÉS SUR 10 DÉCLARENT AVOIR DÉJÀ ÉTÉ TÉMOIN D'UNE DISCRIMINATION AU SEIN D'UNE STARTUP POUR LAQUELLE ILS TRAVAILLENT/ONT TRAVAILLÉ

AVEZ-VOUS DÉJÀ ÉTÉ TÉMOIN D'UNE DISCRIMINATION AU SEIN D'UNE STARTUP POUR LAQUELLE VOUS TRAVAILLEZ OU AVEZ TRAVAILLÉ ?



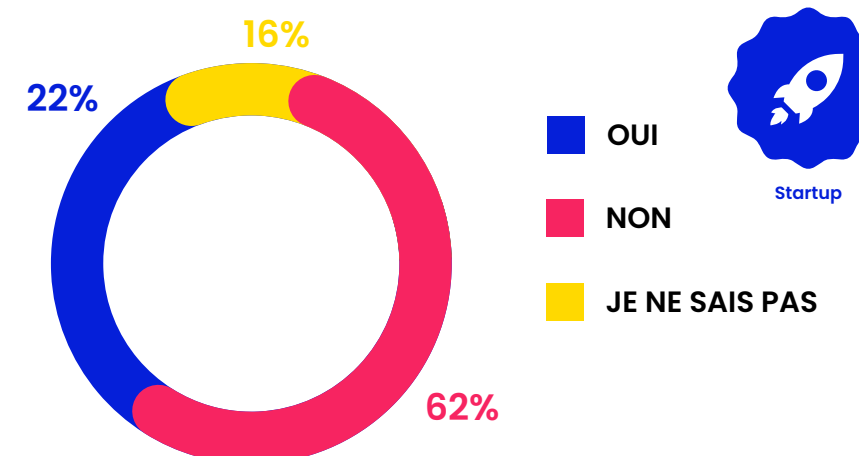
Échantillon  
représentatif



## LES STARTUPS ONT ENCORE À PROGRESSER SUR L'INCLUSION, L'ÉTHIQUE ET L'IMPACT SOCIAL

Si une majorité de startups ont aujourd'hui mis en place des politiques de diversité ...

6 salariés en startup sur 10 exercent/exerçaient dans une startup où une politique diversité a été mise en place.



Startup

... les résultats de ces politiques ne portent pas encore leurs fruits

Quand on interroge les salariés de startup, 24% considèrent que l'origine sociale peut être un frein contre 18% pour un échantillon représentatif. Cet écart renforce l'idée que les startups cultivent une culture d'entre-soi.

Au global, les PME sont perçues comme des employeurs plus responsables (48% contre 35%) et qui inspirent davantage confiance sur le plan éthique vs les startups (43% contre 35% pour les startups).

# 47%

Les répondants de l'échantillon startup sont 47% à avoir un diplôme équivalent à BAC+3 ou plus ... une constatation qui constitue a minima un « entre soi »

# DEVENIR UNE STARTUP INCLUSIVE, ET LE RESTER

En matière d'inclusion et de diversité, il reste donc des efforts à faire pour l'écosystème startup. Pourquoi et comment devenir une startup inclusive ? Par où commencer ? Quelles sont les meilleures pratiques et les écueils à éviter ? Le deuxième volet de cette étude, basé sur des échanges avec les dirigeants de quatorze startups et fonds d'investissement, propose des actions concrètes pour favoriser la diversité et l'inclusion.

DEVENIR UNE  
STARTUP INCLUSIVE,  
ET LE RESTER







## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

Afin de bénéficier d'une vue d'ensemble sur la manière dont les questions de diversité et d'inclusion sont traitées au sein de l'écosystème des startups, nous avons interrogé 15 acteurs (startups, scaleups, licornes, VC, etc.).

### Les objectifs poursuivis à travers cette étude

- **Observer** les différents niveaux de maturité des startups sur ce sujet,
- **Comprendre** la raison d'être et le déclencheur des engagements,
- **Diffuser** et capitaliser sur des exemples de bonnes pratiques,
- **Partager** des retours d'expérience très concrets à la suite des initiatives engagées,
- **Démontrer** les bénéfices obtenus grâce à vos engagements.

### Organisations interviewées dans le cadre de l'étude

	<b>Believe</b> – Sandrine Bossard, Chief People Officer		<b>Leocare</b> – Anne-Marie Menez, Chief of People & Culture Officer
	<b>BlaBlaCar</b> – Emilie Baliozian, Sustainability, Diversity & Inclusion & Communication Manager		<b>Le Slip Français</b> – Guillaume Gibault, Fondateur et Président
	<b>Castalie</b> – Cristina Zamfir, Chief Officer Human Resources		<b>ManoMano</b> – Pauline Boët, Social & Societal Responsibility Senior Lead & Alexandre Labarrière, Corporate Communications Lead
	<b>Contentsquare</b> – Kat Borlongan, Chief Impact Officer		<b>OpenClassrooms</b> – Audrey Yvert, Head of Impact
	<b>Descartes Underwriting</b> – Matthieu Rivière, Chief People Officer et Marlène Luce, Chief of Staff		<b>Ornikar</b> – Jessica Djeziri, Chief People Officer
	<b>each One</b> – Théo Scubla, Co-Fondateur et CEO		<b>Schoolab</b> – Jean-Claude Charlet, Co-fondateur et CEO
	<b>ekWateur</b> – Constance Fisher, Responsable Ressources Humaines		<b>Serena</b> – Emilie Stevelinck Benayad, HR Operating Director
	<b>Golden Bees</b> – Fariha Shah, Co-Fondatrice		

### Caractéristiques du panel

- Par secteur :**
- 33% Technologie et Services
  - 20% Distribution et biens de consommation
  - 20% Assurance et Services Financiers
  - 13% Transport
  - 7% Médias et loisirs
  - 7% Energie

- Par nombre de collaborateurs :**
- 7% moins de 50 collaborateurs
  - 33% entre 50 et 99 collaborateurs
  - 27% entre 100 et 499 collaborateurs
  - 13% entre 500 et 999 collaborateurs
  - 19% plus de 1000 collaborateurs

## Caractéristiques du panel

### Par nombre d'année d'existence :

- 13% 5 ans ou moins
- 53% entre 6 et 10 ans
- 33% plus de 10 ans

### Par montant total de levée de fonds :

- 29% 10 millions € ou moins
- 14% entre 11 et 100 millions €
- 43% entre 101 et 500 millions €
- 14% plus de 500 millions €

# POURQUOI AGIR POUR LA DIVERSITÉ ?

## UN ENJEU CRITIQUE POUR LES ORGANISATIONS

L'Inclusion et la Diversité représentent aujourd'hui un enjeu critique pour les entreprises comme pour les salariés. Dans notre "Etat des lieux de la mesure de la diversité en entreprise", paru en 2021, nous révélions que :

- **86%** des actifs souhaitent que leur entreprise s'engage davantage pour l'inclusion et la diversité ;
- **1 salarié sur 2** redoute d'être sujet à la discrimination au sein de son entreprise ;
- **66%** des salariés déclarent en avoir été

au moins une fois témoin et **48%** en avoir été victime ;

• **100%** des entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête menée s'accordent sur la corrélation entre diversité et performance économique.

Pour autant, les enjeux Inclusion & Diversité suscitent souvent des questionnements et des inquiétudes au sein des entreprises, parfois dépassées par l'ampleur du sujet. Le besoin d'accompagnement et de support est donc réel.

## CINQ RAISONS DE PASSER À L'ACTION

### 1 POUR SE CONFORMER AU CADRE LÉGISLATIF

Contribuer à la diversité est une obligation légale pour chaque entreprise : au nom du principe d'égalité, elles doivent recruter et promouvoir leurs salariés sans opérer aucune discrimination entre les personnes physiques sur fondement de leur sexe, origine, situation de famille, situation de handicap, religion, etc...<sup>11</sup>.

De nombreuses lois encadrent les pratiques des entreprises, notamment en matière de non-discrimination à l'embauche, et d'emploi des travailleurs en situation de handicap. La législation est riche. Citons notamment :

- **La taxe AGEFIPH**, qui est une sanction financière pour les employeurs qui ne respectent pas leur obligation d'emploi des travailleurs handicapés ;

- **La loi Copé-Zimmerman** (2011) sur la représentativité des femmes dans les Conseils d'Administration ;

- **L'index Égalité Professionnelle** (2018) qui vise à mesurer la parité au sein des entreprises (cf. encadré "6 outils emblématiques" plus loin dans cette étude) ;

- **La loi Rixain** (2021) qui impose des quotas dans les instances dirigeantes des grandes entreprises.

<sup>11</sup> Étude réalisée par PwC, Diversidays et Occurrence (2021). À retrouver en ligne

<sup>12</sup> Source : <https://positiveworkplace.fr/entreprise-a-mission-cest-quoi/>

<sup>13</sup> Étude menée par Elan Edelman en 2019 (en savoir plus)

<sup>14</sup> Étude menée par Accenture en 2018 Getting to Equal

### 2 POUR ACCROÎTRE SON IMPACT POSITIF SUR LA SOCIÉTÉ

L'inclusion et la diversité s'imposent désormais comme l'un des piliers des stratégies de responsabilité sociétale des entreprises, et permet aux entreprises d'adresser 3 des 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU<sup>12</sup> (horizon 2030) :

- **Égalité entre les genres ;**
- **Réduction des inégalités ;**
- **Paix, justice, et institutions efficaces.**

Pour certaines startups, la nécessité de développer son activité en ayant un impact positif sur la société émane d'une conviction forte, présente dans l'ADN et dans les valeurs de l'entreprise. Il s'agit souvent d'une conviction personnelle des fondateurs.

### DES STATUTS SPÉCIFIQUES POUR LES ENTREPRISES ENGAGÉES

**L'entreprise à mission** : l'entreprise affirme publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qui visent à l'intérêt général, qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

**L'entreprise Solidaire d'Utilité Sociale** : l'agrément ESUS s'inscrit dans le cadre de la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014 ayant pour objectif de créer un écosystème favorable au développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

### 3 POUR ATTIRER ET RETENIR LES MEILLEURS TALENTS

Le partage de valeurs, l'impact sur la société et l'inclusion constituent désormais les principaux moteurs de la confiance envers l'employeur. Les Français et les Françaises sont devenus en contrepartie plus exigeants dans le choix de ce dernier : **66% d'entre eux déclarent ainsi qu'ils choisiront un employeur qui a une raison d'être et qui offre des emplois dont l'impact sur la société est positif**<sup>13</sup>.

Développer une stratégie Inclusion et Diversité devient alors un facteur d'attractivité et de productivité non négligeable pour une entreprise. Cette stratégie devient un moyen d'attirer de nouveaux talents. Et lorsqu'elle est cumulée à une volonté d'intégration et de fédération, elle permet d'engager et de fidéliser les collaborateurs.

### 4 POUR RENFORCER SON IMAGE DE MARQUE

Dans ce contexte sociétal, les attentes vis-à-vis des entreprises se renforcent et les contraignent à se saisir de ces enjeux pour contribuer à leur niveau à l'inclusion et à la diversité. Une étude menée en 2018<sup>14</sup> montre d'ailleurs que **78% des consommateurs favorisent les marques qui soutiennent l'inclusion et la diversité**.



## 5 POUR BOOSTER SA PERFORMANCE

Un article publié par la Harvard Business Review<sup>15</sup> montre que les entreprises à composition fortement diversifiée sont 45% plus susceptibles d'afficher une croissance de leur part de marché par rapport à l'année précédente et 70% plus susceptibles

de conquérir un nouveau marché. C'est logique : rassembler des profils différents permet de nourrir son activité de points de vue variés, faits de parcours et d'expériences divers qui se complètent. Concrètement, cela pose les bases de la richesse intellectuelle des équipes. Résultat ? l'entreprise développe son agilité, elle évolue. Elle dépasse les limites d'un mode de pensée homogène qui la contraint souvent à l'immobilisme. En bref : la diversité favorise l'innovation, et in fine la performance de l'entreprise.

“



*“Il y a encore beaucoup d'entreprises qui s'intéressent au sujet Inclusion & Diversité parce qu'elles veulent être inclusives, représentatives, sociales mais pas parce que c'est bénéfique à leur activité. Elles ont compris que c'était une exigence de la société mais elles n'ont pas compris l'intérêt du point de vue stratégique pour l'entreprise. C'est perçu comme une exigence exogène mais pas endogène.”*

*“Avoir des personnes qui ont un vécu différent, une vision divergente dans son entreprise c'est ce qui construit l'entreprise de manière multiple donc c'est incroyable.”*

**Théo Scubla**, Co-Fondateur et CEO  
- each One

“



*“La diversité crée de la performance, oui. Elle permet aussi d'éviter de laisser aller l'écosystème startups dans le mauvais sens. Nous ne pouvons pas vivre dans un entre soi, dans un monde qui n'existe pas. Nous devons nous interroger collectivement sur ce que nous voulons construire.”*

**Guillaume Gibault**, président - Le Slip Français

<sup>15</sup> Etude menée par Harvard Business Review en 2013 [How diversity can drive innovation](#)

## LES STARTUPS ET LA DIVERSITÉ : À CHACUNE SON HISTOIRE !

Si chaque startup a sa propre histoire, notre enquête nous a permis d'identifier 5 profils types, attestant d'un positionnement différent sur le sujet Inclusion & Diversité.

### L'IDÉALISTE

#### QUI EST-ELLE ?

C'est la startup qui a conscience que le sujet d'inclusion et diversité est important. Pour elle, il ne s'agit pas d'une question ou d'un sujet à traiter car c'est un principe de base qui est vécu au quotidien. Le respect du droit du travail se fait ainsi dans un cadre naturel de bienveillance.

#### SON MOMENT OF TRUTH

Il n'y a pas de point de départ pour adresser ce sujet car il est présent “naturellement” sans pour autant faire partie intégrante de l'ADN de l'entreprise. Elle y porte un intérêt particulier notamment lors du recrutement pour s'assurer que les personnes qui les rejoignent soient alignées avec ses principes.

#### SA POSTURE

Son environnement de travail est de prime abord naturellement inclusif du fait des valeurs de ses fondateurs et des salariés. Résultat : Elle ne mène pas d'actions particulières. Elle compte sur sa culture, sur l'ambiance globale de l'entreprise et sur la bienveillance des collaborateurs.

#### SON MOTO

“On laisse à chacun le droit de s'exprimer et tout se passe bien”

“

*Elle considère le respect du droit du travail se fait ainsi dans un cadre naturel de bienveillance.*

”

#### SON ÉCUEIL

Être inclusif nécessite des actions au quotidien : ne rien faire pour l'être et le rester en comptant simplement sur la culture fait peser plusieurs risques sur l'entreprise et ses salariés. Malgré sa bonne volonté, quelques mécanismes et indicateurs de suivi semblent nécessaires pour ne pas devenir passive.





# L'ACTIVISTE

## QUI EST-ELLE ?

Persuadée depuis sa création, qu'il faut une équipe diversifiée pour grandir et être performante, elle porte un grand intérêt au sujet de l'inclusion et de la diversité, forme ses collaborateurs et n'hésite pas à tester des pratiques innovantes. Avec la volonté de devenir une entreprise modèle, elle sait que c'est un sujet compliqué qui nécessite un effort constant, relevé avec volonté et motivation.

*Elle souhaite devenir une entreprise modèle, en innovant, en testant des modèles de recrutement, de formation mais surtout en mettant au cœur de sa stratégie le bien être de ses collaborateurs.*

## SON MOMENT OF TRUTH

Depuis les fondements de la startup, qu'il s'agisse du parcours de fondateurs, de leur histoire, ou bien du produit/service vendus, la diversité et l'inclusion font partie intégrante de l'ADN de la startup. Les fondateur.e.s portent avec ferveur l'ambition d'avoir une entreprise diversifiée et inclusive. Au-delà de cette parole, elle prend des actions et des engagements pour rendre concrètes ses idées. Elle a également à cœur de représenter la société, ses clients et ses fournisseurs.

Elle tend généralement à devenir une entreprise à mission. Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qui visent à l'intérêt général, qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

Elle peut également devenir une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » dit « ESUS », agrément qui s'inscrit dans le cadre de la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014 ayant pour objectif de créer un écosystème favorable au développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Pour cela, elle doit respecter quelques conditions :

- Poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal
- Prouver que la recherche d'utilité sociale a un impact sur le compte de résultat de l'entreprise
- Avoir une politique de rémunération respectant deux conditions : 1) la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à sept fois le smic. 2) la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 10 fois le smic
- Les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

## SA POSTURE

Elle prête une grande attention à ces sujets dès ses premiers pas, avec une conscience éclairée. Qu'il s'agisse de recrutement, de pratiques managériales ou encore de bien être au travail, elle met tout en œuvre pour être un modèle et pour favoriser l'intégration des équipes. Ses valeurs peuvent également se retranscrire dans le produit ou le service vendu et fait alors intégralement partie de son ADN.

## SON MOTO

"La I&D devraient être un enjeu pour tout le monde. Il faut rester humble et être dans une démarche d'amélioration continue"

## SON ÉCUEIL

Son excès de zèle peut la faire passer à côté de certains talents / à vouloir trop se diversifier, attention à ne pas se priver de certains talents.

“

*Ses valeurs peuvent également se retranscrire dans le produit ou le service vendu*

”





# LA RÉACTIVE

## QUI EST-ELLE ?

Elle s'empare du sujet Inclusion & Diversité lorsque son business et la taille de ses équipes ont atteint un certain palier. Elle peut avoir dès sa création une vision humaine forte, mais c'est plus tard qu'elle prend conscience de l'importance de ressembler à ses clients et d'incarner la diversité pour booster sa croissance.

## SON MOMENT OF TRUTH

L'hypercroissance. Lorsqu'elle atteint un certain niveau de maturité ou encore en amont d'une levée de fonds, elle se sent légitime à porter ce sujet et entreprend des efforts pour le développer de manière organique.

## SA POSTURE

L'application. Elle prend le pari de recruter et de développer de nouveaux profils de talents ; elle s'attache à former ses équipes ; elle entame une campagne de communication en interne et en externe sur le sujet Inclusion & Diversité.

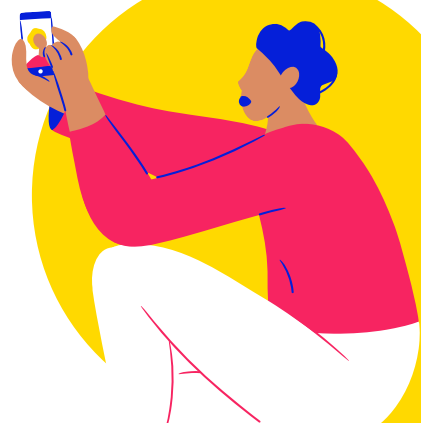
## SON MOTO

"Lentement mais sûrement"

“ Elle attend le bon moment avant de se lancer, généralement dans une phase d'hypercroissance ”

## SON ÉCUEIL

L'opportunisme. Attention à l'effet tendance, la startup peut adresser le sujet pleine de bonne volonté, mais il lui faudra déployer de véritables efforts pour que sa politique Inclusion & Diversité soit suivie de résultats concrets.



# LA REPENTIE

## QUI EST-ELLE ?

Elle est souvent créée dans un écosystème très centré sur des profils identiques, elle veut aller très vite et recrute rapidement au sein des réseaux personnels de ses fondateurs. Elle connaît souvent des débuts très performants mais n'est pas sensible ou sensibilisée au sujet d'Inclusion et diversité, elle ne s'en préoccupe pas, jusqu'à ce qu'elle y soit contrainte.

## SON MOMENT OF TRUTH

Un bad buzz. À la suite d'un scandale ou d'une mauvaise presse, elle est plongée de force dans le sujet Inclusion & Diversité. Sujet qu'elle n'adressait pas spécifiquement car elle n'avait pas conscience de son importance. Elle se retrouve contrainte et forcée à changer de posture.

## SA POSTURE

La remise en question. À la suite de l'incident, elle s'attaque au sujet Inclusion & Diversité avec la ferme et sincère volonté de corriger le tir. Elle prend conscience de l'importance du sujet et entame un courageux processus de transformation.

## SON MOTO

"Il vaut mieux tard que jamais"

## SON ÉCUEIL

Le diversity washing. Ses actions et initiatives peuvent sembler manquer de sincérité, car elles interviennent à la suite d'un scandale, et peuvent s'apparenter à une tentative maladroite de sauver son image de marque.

“ Elle prend conscience de l'importance du sujet et entame un courageux processus de transformation. ”



# L'ATTENTISTE

## QUI EST-ELLE ?

Elle sait qu'il s'agit d'un sujet, mais ne l'a pas encore pris à bras le corps car elle ne le considère pas comme propriétaire au regard des enjeux du moment et / ou n'a pas les outils pour agir concrètement. Ce profil concerne la majorité des startups aujourd'hui.

## SON MOMENT OF TRUTH

Il n'est pas encore arrivé. Ce sera peut-être un changement au niveau normatif, l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou d'une nouvelle dirigeante, un scandale ou dans le meilleur des cas, un changement de pratiques global dans l'écosystème qui la poussera à agir.

## SA POSTURE

L'attente.

## SON MOTO

"Une chose après l'autre".

## SON ÉCUEIL

Le fait de sous-estimer l'importance des politiques Inclusion & Diversité qui pour fonctionner doivent infuser dans toute l'entreprise, de sa mission aux pratiques quotidiennes de ses salariés, ce qui implique de les considérer comme un sujet à part entière.

“

*Elle sous-estime l'importance des politiques Inclusion & Diversité*

”



# LES LEVIERS À ACTIVER POUR SE LANCER

## 1 DÉFINIR UNE AMBITION QUI RÉSONNE AVEC SON ADN

La majorité des organisations interrogées s'accordent sur le fait que, pour avoir du sens, la définition d'une ambition Inclusion & Diversité doit être intimement liée à l'identité de l'organisation : sa mission, sa stratégie, sa responsabilité, sa culture, ses valeurs, etc.

“

*“Pour que la démarche soit sincère, il faut que la stratégie d'Inclusion et diversité soit intimement liée à la stratégie de l'entreprise.”*

Emilie Stevelinck Benayad, HR Operating Director - Serena



La dimension Inclusion & Diversité est parfois abordée dès la création de l'organisation, comme un des piliers de son développement. Elle peut également être engagée plus tard dans la vie de l'organisation.

“

*“Aucune entreprise ne peut légitimement laisser ces sujets de côté. Nous avons la profonde conviction que ces sujets relèvent de la responsabilité des entreprises, et c'est encore plus le cas pour des sociétés comme Contentsquare, ayant une présence internationale croissante et un nombre de salariés à la fois conséquent et en rapide augmentation.”*

Kat Borlongan, Chief Impact Officer - Contentsquare



L'initiative est souvent impulsée par le fondateur de l'organisation et son équipe dirigeante. Mais il arrive également que la dynamique soit portée par une nouvelle recrue, qui souhaite apporter cette pierre à l'édifice de la startup :

“

*“En tant que Franco-Américaine, je suis très sensibilisée aux enjeux Inclusion & Diversité. C'est pour cela que j'ai souhaité engager le sujet chez BlaBlaCar. J'ai reçu beaucoup de confiance de la part du Management People et du Comité Exécutif.”*

Emilie Baliozian, Sustainability, Diversity & Inclusion & Communication Manager - BlaBlaCar



Dans tous les cas, l'ambition Inclusion & Diversité doit être :

- **Sponsorisée** par les fondateurs,
- **Déclinée** par l'équipe dirigeante et les managers de proximité,
- **Incarnée** au quotidien par l'ensemble des collaborateurs,
- **Diffusée** dans toutes les activités de l'organisation.

Les entreprises interrogées recommandent trois étapes pour donner vie à une ambition Inclusion & Diversité pertinente et porteuse de sens pour la startup :

- **Réaliser un diagnostic** de la situation présente ;
- **Construire une feuille de route** avec des objectifs à atteindre clairement identifiés et des outils de mesure de progrès ;
- **Se donner les moyens d'agir**, grâce à la constitution d'une équipe et à l'allocation d'un budget dédié.

## SAVOIR D'OÙ ON PART : LE DIAGNOSTIC

Lorsqu'une organisation se saisit du sujet Inclusion & Diversité, il est nécessaire de commencer par établir un diagnostic afin de :

- **Comprendre et faire état** des processus opérationnels et des pratiques RH en place ;
- **Analyser** les forces et faiblesses de l'existant ;
- **Identifier** les zones d'action que l'on souhaite traiter en priorité.

“

*“La première action à lancer c'est de faire un bilan : index égalité professionnelle des 3 dernières années, revues salariales et des promotions des 3 dernières années, taux de recrutement H/F et taux de femmes managers des 3 dernières années.”*

“

*“On a déjà commencé par vérifier tout ce qui doit être fait légalement mais que nous ne faisons pas toujours. Pas forcément parce que les personnes ne veulent pas, mais parce qu'elles n'ont pas connaissance de toutes les contraintes qui s'imposent.”*

Sandrine Bossard, Chief People Officer - Believe



“

*“Il faut s'auditer, regarder les pratiques de nos équipes, pour identifier les sujets sur lesquels on est moins bon et que l'on souhaite améliorer.”*

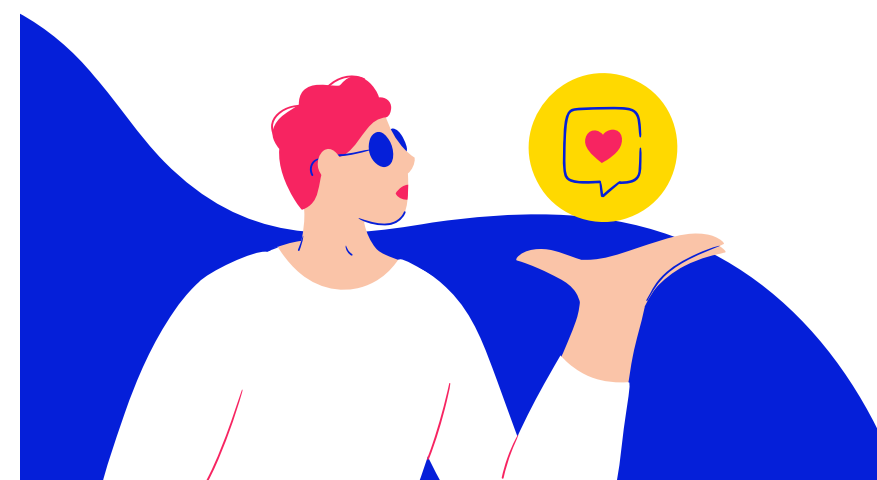
Jessica Djeziri, Chief People Officer - Ornikar



Plusieurs bonnes pratiques peuvent être adoptées pour réaliser son diagnostic :

**Faire le bilan des pratiques existantes** sur le sujet Inclusion & Diversité : mobilisation de l'organisation sur l'enjeu, campagnes de communication internes et externes, formations des équipes, efficacité des processus opérationnels, audit des principaux indicateurs de suivi... Le bilan doit permettre d'agréger des éléments quantitatifs (sondages, données RH) et qualitatifs (entretiens, focus groups, analyse documentaire).

**S'assurer du respect du cadre légal** (c'est à dire de l'obligation de réaliser un éventuel rattrapage salarial lors du retour de congé parental d'un salarié, obligation d'équité dans les rémunérations à travail égal, publication du score obtenu à l'index Egalité Femmes-Hommes pour les entreprises d'au moins 50 salariés, accessibilité des personnes à mobilité réduite et aux personnes en situation de handicap...).



## UN EXEMPLE POUR S'INSPIRER : RESPECTER LES RÈGLES D'ACCESSIBILITÉ PHYSIQUE ET ALLER PLUS LOIN POUR INCLURE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE

*"Pour Contentsquare, contribuer à faire progresser le niveau d'accessibilité est une priorité. Sachant que l'on passe plus de la moitié de notre vie en ligne, et qu'il n'y a aucune raison pour que le digital revête moins d'importance en 2022 que par le passé. L'accessibilité numérique devient aussi prioritaire que l'accessibilité physique. Or, plus d'un milliard de personnes, c'est-à-dire environ 15% de la population mondiale<sup>16</sup>, présentent une forme de handicap. A notre échelle, un des chantiers primordiaux est de nous assurer que notre site soit conforme aux standards WCAG2<sup>17</sup> (e.g. tous les contenus audios sont accompagnés de sous-titres). Nous avons décidé de reprendre de zéro le design system de notre plateforme pour le reconstruire afin qu'il soit conçu entièrement de manière inclusive. En parallèle, nous voulons aussi contribuer à faire avancer la recherche scientifique autour des problématiques d'accessibilité. La Contentsquare Foundation soutient en effet l'Institut de la Vision, à la fois via un soutien financier mais aussi en permettant à l'équipe de chercheurs d'utiliser notre technologie et nos talents. Le but est d'aider à faire avancer la recherche autour de la navigation en ligne de personnes malvoyantes."*

**Kat Borlongan**, Chief Impact Officer – Contentsquare

**Ouvrir ses perspectives** en se renseignant sur ce qu'ont mis en place d'autres organisations afin de recenser les bonnes pratiques, notamment grâce à des études comparatives, ou encore en partageant avec des pairs au sein de collectifs d'échanges.

“

*"Nous avons commencé pas un vrai benchmark des pratiques pour voir où on se situe. Je me suis beaucoup appuyée sur une étude PwC "Global Diversity and Inclusion Survey"<sup>18</sup> qui a été la base de mon argumentaire."*

**Emilie Baliozian**, Sustainability, Diversity & Inclusion & Communication Manager – BlaBlaCar



<sup>16</sup> Source Organisation Mondiale de la Santé

<sup>17</sup> Web Content Accessibility Guidelines 2.0

<sup>18</sup> Étude menée par PwC en 2021 Global Diversity & Inclusion Survey



## LE REGARD DE JUDITH TRIPARD, HEAD OF TALENT DE OH BIBI ET FONDATRICE DU COLLECTIF RH FIRST TALENT

*"Ces résultats basés sur la perception des salariés complètent très bien une étude que j'avais moi-même menée auprès des RH sur les pratiques en matière de diversité dans les startups fin 2020, et concordent sur certains points, notamment sur l'âgisme et l'entre-soi, avec près de 80% de salariés bac +5. Ce que nous avons également remarqué au moment de notre étude, c'est que les recruteurs et les managers en startup étaient peu formés à la non-discrimination et aux biais inconscients, donc avaient assez peu conscience de leurs biais."*



*Le problème, c'est que cet enjeu de diversité fait rarement partie des priorités des fondateurs, et on voit clairement la différence avec les startups qui inscrivent le sujet dans leur roadmap dès le démarrage. À partir du moment où les fondateurs sont convaincus de l'enjeu, c'est plus simple. Les fonds d'investissement ont également un rôle à jouer. Nous sommes facilement tentés de constituer des équipes exclusivement avec des personnes de nos réseaux existants."*

*Le problème, c'est que nos réseaux ont tendance à être homogènes et que, par conséquent, cela tend à produire des équipes homogènes. Et quand la plupart des investisseurs ont un profil similaire (grandes écoles, CSP+, la 30aine) et qu'ils investissent dans des fondateurs qui ont des profils similaires, qui recrutent des profils similaires pour rassurer leurs investisseurs, la boucle est bouclée. Je crois que le premier enjeu est de faire sauter ce préjugé selon lequel seuls des profils jeunes sortant de grandes écoles parisiennes peuvent permettre de "scaler" et faire décrocher le graal: devenir une licorne. C'est faux et à un certain moment, le marché de ces talents sera trop limité, donc il faudra bien revoir les critères à l'entrée. Autant le faire dès le début. Et croyez-moi : avec des process de recrutement bien ficelés, des job scorecards basées sur les compétences, des méthodes d'entretien structurées, vous n'abaisserez pas votre niveau d'exigence, bien au contraire."*



“

*"Avec des process de recrutement bien ficelés, des jobs scorecards basées sur les compétences, des méthodes d'entretien structurées, vous n'abaisserez pas votre niveau d'exigence, bien au contraire."*

**Kat Borlongan**, Chief Impact Officer – Contentsquare



## ZOOM SUR 3 OUTILS EMBLÉMATIQUES

- 1 **Index Égalité Professionnelle** : sous la forme d'une note sur 100, l'index évalue les inégalités entre les femmes et les hommes au regard de 5 critères : l'écart de rémunération - l'écart de répartition des augmentations individuelles - le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité - la place des femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations - l'écart de répartition des promotions.
- 2 **L'empreinte Diversité & Inclusion de Mixity** : outil permettant d'évaluer la maturité d'une organisation sur les 5 thèmes suivants : Genre - Handicap - Multi-culturel - Multi-générationnel - LGBT+, pour générer une empreinte inclusion et diversité.
- 3 **Le baromètre Diversité & Inclusion de Mozaïk RH** : Un diagnostic réalisé grâce à un audit de la stratégie et des process Inclusion et Diversité, combiné à une enquête de perception anonyme réalisée auprès des salariés.

## DÉTERMINER SA CIBLE ET CONSTRUIRE SA FEUILLE DE ROUTE

Après la phase de diagnostic, vient le moment de choisir ses priorités et l'ensemble des entreprises interrogées sont unanimes sur ce point : il faut faire des choix. Pour choisir ses axes de travail, les principales recommandations évoquées sont :

- Commencer par la mise en conformité avec le cadre légal ;
- Prioriser ensuite les sujets les plus critiques c'est à dire en lien avec les enjeux identifiés en phase de diagnostic et en résonance avec l'identité de l'organisation ;
- Engager rapidement ce qui est le plus facilement mesurable.

Une fois les priorités fixées, il est recommandé de définir des indicateurs qui vont permettre de mesurer les progrès. En effet, comme tout autre pilier stratégique, il est nécessaire de s'appuyer sur des indicateurs clés de performance et cela est d'autant plus important que les préjugés et les comportements qui perpétuent l'inégalité au travail sont largement inconscients et automatiques : ce qui n'est pas mesuré ne peut être amélioré !

Les indicateurs Inclusion & Diversité permettent ainsi de :

- **Factualiser** le point de départ ;
- **Décliner** l'ambition en objectifs chiffrés ;
- **Nourrir** une communication transparente ;
- **Mesurer** l'efficacité du plan d'actions ;
- **Valoriser** les progrès et ainsi maintenir l'engagement.

“

“Il faut tenir un discours simple, donner la preuve par l'exemple, et assurer l'adéquation entre ce qu'on dit et ce que l'on fait.”

Jean-Claude Charlet, Co-fondateur et CEO - Schoolab

L'efficacité des actions Inclusion & Diversité mises en place pourra se mesurer en analysant l'évolution de ces différents indicateurs dans le temps. Plus ils progressent, plus les mesures auront été efficaces.

“

“On a décidé de faire peu de choses mais de les faire à fond. On fait un focus femmes-hommes et on le mesure avec l'index égalité professionnelle. On est aujourd'hui à un score de 99/100 sur les données de 2021. On était à 56 lorsqu'on a démarré sur les données 2019.”

Sandrine Bossard, Chief People Officer - Believe

“

“Attention à la déclaration d'intention. La mesure, c'est absolument essentiel pour avancer. En intégrant TechYourPlace, nous avons commencé à mesurer avec Mixity, qui est un excellent outil pour aborder le sujet dans toute sa complexité, enclencher les bonnes discussions et agir au bon endroit avec les bons moyens. En un an, nous sommes passés d'une notation de 42 sur 100, à 72 sur 100. Nous avons gagné 30 points car nous avons mis une véritable stratégie en place avec une road map claire.”

Guillaume Gibault, Président - Le Slip Français

Pour terminer cette étape, il faut se fixer des objectifs pour chacun des indicateurs qui aura été sélectionné. Ces objectifs doivent être à la fois ambitieux, raisonnables et réalisables et être définis à différents horizons temps :

- **Court terme** ~1-2 ans : un premier palier pour donner de l'élan et engager les comportements fondamentaux. Ils sont destinés à susciter un changement positif et déjà significatif par rapport à l'état actuel ;
- **Moyen terme** ~3-5 ans : des objectifs intermédiaires pour poursuivre la dynamique et aller plus loin. La réalisation de ces objectifs témoigne d'une capacité à exécuter avec discipline et à «faire durer le changement» ;
- **Long terme** ~8-10 ans : des objectifs inspirationnels qui permettraient à la startup de devenir “best in class”. La réalisation de ces objectifs rapprocherait la startup de l'ultime ambition de devenir l'une des organisations les plus inclusives et les plus diversifiées de la place.

Ces indicateurs et objectifs doivent enfin être régulièrement suivis et communiqués, a minima en interne, et idéalement en externe, au moins pour certains d'entre eux.



## EXEMPLES D'INDICATEURS CLÉS

**La représentativité des diversités** : Par exemple la répartition des collaborateurs par genre, le taux de salariés en situation de handicap, le nombre de nationalités, la pyramide des âges...

**La perception des collaborateurs de l'inclusion des diversités** : Par exemple, le pourcentage de collaborateurs qui expriment un sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'organisation, qui ont le sentiment que leurs différences sont valorisées, qui se disent fiers des engagements Inclusion & Diversité de leur organisation...

**L'équité de rémunération** : Notamment entre les femmes et les hommes, entre les collaborateurs de différentes nationalités, etc.

**La sensibilisation des collaborateurs** : Par exemple, le pourcentage de collaborateurs qui ont été formés aux biais inconscients, qui connaissent les procédures internes de signalement d'un incident, qui sont engagés dans un Employee Resource Group (ERG)...



“L’inclusion et la diversité sont des facteurs d’accélération business et d’innovation accrue.”



## LE REGARD DE SANDRINE CHARPENTIER, PRÉSIDENTE DE MIXITY

Les startups répondent aux mêmes enjeux d’attractivité des talents et de fidélisation des équipes que les PME et les plus grandes entreprises. Leur croissance rapide implique simplement un besoin d’aller plus vite dans le recrutement de nouvelles forces vives pour accompagner leur accélération. Dans ce contexte, il est plus simple et plus rapide de recruter dans des cercles que l’on connaît bien, avec des profils qui ressemblent aux équipes qui ont déjà fait leur preuve dans l’organisation. La prise de risque dans le recrutement peut s’avérer difficile à appréhender à court terme. Pourtant, l’inclusion et la diversité sont des facteurs d’accélération business et d’innovation accrue. Pour les équipes RH des startups, trouver des talents dans leurs viviers habituels n’a plus de sens si elles veulent demain pouvoir démontrer leur performance sociale et financière. Dans les startups, la diversité de pensée est un atout démontré pour performer.

Les équipes RH dans les startups ont un rôle central à jouer pour recruter différemment. Elles peuvent encourager les managers opérationnels à envisager de recruter quelqu’un dans leurs équipes qui les invite à penser autrement. Et ensuite, à manager cette diversité de pensées dans leurs équipes pour créer une véritable culture d’inclusion. En s’engageant dans l’ouverture à des profils différents, les startups amélioreront leur attractivité, le sentiment d’appartenance, la rétention de leurs équipes et ainsi, leur performance financière. Cela passe par l’engagement réel des directions générales qui ont le pouvoir de placer l’inclusion et la diversité au cœur de leurs priorités stratégiques.

Pour celles et ceux qui débutent, l’idéal est d’aller à la rencontre d’entreprises qui ont déjà mis en place des actions, pour partager des bonnes pratiques et aussi à se rapprocher des acteurs de l’inclusion dans la tech tels que Diversidays, Mozaik RH... Je les invite à parler de ces sujets avec leurs équipes, de manière authentique, en acceptant l’inconfort que cela peut impliquer. Leurs collaborateurs et collaboratrices ont des idées, des attentes et peuvent contribuer à faire vivre la culture d’inclusion de leur organisation. Pourtant, elles sont encore peu sollicitées sur ces sujets. La curiosité, l’envie d’apprendre, c’est le meilleur point de départ sur ce long chemin de l’inclusion et de la diversité.

## SE DONNER LES MOYENS D’AGIR

Il est essentiel de prendre conscience du temps et de l’énergie qu’il va falloir déployer pour opérationnaliser son ambition Inclusion & Diversité. Pour y parvenir, il sera indispensable de se donner les moyens d’agir, avec des

ressources humaines et un budget dédiés. Nombreuses sont les entreprises interrogées qui ont évoqué cette notion “d’effort” qui accompagne le lancement d’une initiative Inclusion & Diversité.

“

“Il faut être lucide, c’est un effort consommateur de temps. Mais une fois que l’on commence à enclencher la dynamique, cela devient de plus en plus facile et lorsque cela commence à porter ses fruits, ça enclenche un effet “boule de neige” qui est vertueux.”



Emilie Stevelinck Benayad,  
HR Operating Director – Serena

“Aujourd’hui, pour déployer ces sujets d’inclusion et de diversité, je m’appuie sur des réseaux de volontaires internes (et je suis portée par la vision humaine et la volonté forte de nos dirigeants à s’investir sur le sujet). Mais avec l’importance accrue donnée à ces engagements sociaux, les sujets (budgets et équipes) vont certainement continuer à prendre de l’ampleur !”

Pauline Boët, Social & Societal Responsibility  
Senior Lead – ManoMano

“Le sujet est prioritaire aujourd’hui chez nous, dans la road map stratégique. C’est un de nos 15 objectifs stratégiques, pour le comité de direction, pour moi, pour l’équipe RH, et c’est essentiel que ce soit le cas, car ça ne se fait pas tout seul et que ça ne peut pas marcher si ce n’est pas un véritable sujet de discussion, avec les moyens qui vont avec.”

Guillaume Gibault,  
Président – Le Slip Français



## LES 3 CONSEILS D’EMILIE BALIOZIAN, SUSTAINABILITY, DIVERSITY & INCLUSION & COMMUNICATION MANAGER – BLABLACAR

“Mon premier conseil, c’est d’avoir en tête que le sujet Inclusion & Diversité est un énorme chantier et qu’il ne faut pas essayer de tout résoudre en même temps. Il faut choisir ses combats, assumer ses choix et ses priorités de manière rationnelle et factuelle, et se fixer des objectifs réalistes et échelonnés dans le temps.

Mon deuxième conseil, c’est d’avoir beaucoup d’humilité. Il n’y a pas de baguette magique ou de solutions universelles... l’important, c’est de se lancer, et de poursuivre ses ambitions, en acceptant de ne pas être parfait.

Mon dernier conseil, c’est de ne pas travailler en silos. Il faut, dès le départ, décentraliser le sujet et mobiliser le leadership et toute l’équipe RH sur la feuille de route.”

## UN EXEMPLE POUR S’INSPIRER : L’ENQUÊTE DE PERCEPTION D’OPENCLASSROOMS

“Dans le cadre de notre politique Inclusion & Diversité, nous nous appuyons sur une enquête “Inclusion”, réalisée en partenariat avec Mozaik RH. Il s’agit d’une enquête assez audacieuse, dans laquelle nous interrogeons nos collaborateurs sur des questions délicates, relatives à la couleur de peau, l’orientation sexuelle, la religion...”

Le succès d’une telle enquête dans une organisation passe par une importante campagne de communication en amont de son lancement, notamment afin que chacun

se sente concerné et prenne le temps de répondre.

Cette enquête nous permet d’identifier nos axes de progrès. Renouvelée tous les ans, elle constitue un véritable outil de pilotage. Dans les entreprises qui grandissent rapidement, c’est essentiel de disposer de données pertinentes pour piloter, savoir où agir. Agir selon son intuition, cela a ses limites.”

Audrey Yvert, Head of impact – Openclassroom

## 2 FAIRE GRANDIR SES ÉQUIPES

Donner vie à ses ambitions Inclusion & Diversité, c'est œuvrer pour les rendre très concrètes pour chaque salarié de l'organisation. Le pari : miser sur l'intelligence collective. En instaurant un espace où chacun se sent libre de s'exprimer, et en impliquant les collaborateurs dans le développement d'une culture inclusive, ceux-ci seront plus engagés, plus motivés, plus fiers... et plus performants.

### SENSIBILISER L'ENSEMBLE DES SALARIÉS

Pour que chacun puisse agir en faveur de l'inclusion des diversités, il faut tout d'abord bien comprendre les problématiques en jeu. Éveiller ses salariés aux enjeux Inclusion & Diversité, c'est accompagner leur prise de conscience, point de départ de l'évolution des croyances, des postures et des comportements de chacun. Pour cela, l'organisation peut se tourner vers différents formats, par exemple :

- Des **conférences** sur des thématiques spécifiques : par exemple, sur les handicaps invisibles, le leadership au féminin, ou encore l'inclusion des salariés LGBT+ au sein de l'entreprise.

- Des **expériences** immersives : par exemple, la Fresque de la Diversité, qui est un outil de sensibilisation qui permet de susciter efficacement des prises de conscience et questionnements sur les enjeux de discriminations et d'inclusion au sein des organisations.

- La **célébration** de dates emblématiques : par exemple, le 8 mars (journée internationale des droits des femmes), le 17 mai (journée mondiale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie) ou encore le 3 décembre (journée internationale des personnes en situation de handicap).



"On peut compter sur l'engouement des collaborateurs, ils participent aux conférences qu'on organise mais c'est également important d'avoir des formations obligatoires notamment sur des sujets importants - comme le sexisme - on peut penser savoir ce que c'est, à quel point c'est important mais les formations de sensibilisation sont vraiment importantes et nécessaires".

Constance Fisher, RRH - Ekwateur

### FORMER LES EXPERTS

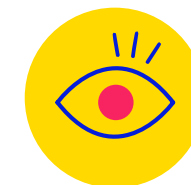
Au-delà de la sensibilisation du plus grand nombre de salariés au sein de l'organisation, certains profils spécifiques méritent d'être formés, en particulier le Top Management, les managers de proximité, et les équipes Ressources Humaines.



"Nous nous sommes engagés à former nos managers aux bonnes pratiques, à commencer par celles du recrutement. Cela nous semblait indispensable de travailler sur cette question. On a développé un programme de formation en interne, avec un socle de base dispensé par les équipes talent acquisition, qui sera enrichi par la suite d'autres briques sur des thématiques complémentaires, comme les biais cognitifs."

Jessica Djeziri, Chief People Officer - Ornikar

Les formations relatives aux biais inconscients sont particulièrement pertinentes, dans la mesure où ces biais ont un impact sur tout ce que nous faisons, disons, pensons et ressentons. Les recherches montrent que certains types de biais inconscients sont particulièrement courants dans un environnement professionnel. Le fait de les connaître et de les comprendre peut nous aider à reconnaître comment atténuer l'impact de nos éventuels biais préjugés et préférences inconscients, et comment remettre en question les comportements non inclusifs.



### 5 BIAIS INCONSCIENTS COURANTS

**L'effet de halo** : c'est le fait de conférer des attributs positifs à une personne sur la base d'une première impression ou d'une expérience passée positive, sans que la pertinence de ces attributs ne soit avérés.

**Le biais de similarité** : c'est la propension à cultiver une bienveillance à l'égard des personnes qui nous ressemblent. À l'inverse, ce biais peut conduire à juger négativement un individu parce qu'on le perçoit comme très différent de nous.

**Le biais d'universalité** : c'est la tendance à surestimer l'universalité de ses goûts, croyances ou préférences personnelles. Ce biais peut nous conduire à tenir pour acquis que les autres personnes partagent notre vision du monde.

**Le biais d'autorité** : c'est la tendance à attribuer une plus grande crédibilité à l'opinion d'une figure d'autorité (sans rapport avec son contenu) et à être plus influencé par cette opinion.

**Le biais d'angle mort** : il fait référence à la facilité d'identifier les biais inconscients des autres et à la difficulté de les percevoir sur sa propre personne.



Les recherches montrent que certains types de biais inconscients sont particulièrement courants dans un environnement professionnel.



MOBILISER DES CHAMPIONS

Mobiliser ses salariés sur les sujets Inclusion & Diversité, c’est aussi leur donner la possibilité de s’investir à titre personnel, et donc de contribuer, au niveau individuel, au développement d’une culture inclusive et bienveillante pour tous et toutes.

Par exemple :

• **En devenant référent** : un référent est un salarié volontaire, motivé pour porter un sujet spécifique (par exemple, l’équité femmes – hommes au sein de l’organisation). Il devient le point de contact de référence de ses collègues sur ce sujet. Il facilite les actions et initiatives engagées sur ce sujet.

actions de sensibilisation : trouver des speakers, organiser des événements, des conférences, des ateliers...

*“C’est intéressant d’avoir un référent par sujet, par exemple le handicap qui est un sujet délicat, les salariés savent qu’il y a quelqu’un chez Ekwateur qui prend à cœur le sujet, à qui on peut s’adresser et être plus libre d’en discuter car cette personne n’a pas de rôle RH ni de lien hiérarchique.”*

Constance Fisher, Responsable des Ressources Humaines – Ekwateur

*“The woman squad”, c’est une douzaine de femmes de plusieurs nationalités et métiers différents (et d’hommes alliés) qui s’engagent au quotidien pour construire et déployer les initiatives internes relatives à l’équité femmes – hommes”*

Pauline Boët, Social & Societal Senior Lead – ManoMano

*“On a mis en place des ateliers à l’initiative des employés pour qu’ils viennent parler de sujets qui leur parlent et qui les représentent. C’est à eux de parler des sujets qui les intéressent. Vous acceptez mieux les différences quand vous les connaissez et quand vous n’êtes plus dans l’ignorance.”*

Fariha Shah, co-fondatrice de GoldenBees et investisseuse à impact

• **En devenant Role Model** : c’est-à-dire un salarié dont le comportement, l’exemple ou le succès peut-être une source d’inspiration pour d’autres personnes. Le Role Model fait entendre sa voix en faveur de l’inclusion des diversités. Il incarne un modèle de réussite qui ouvre le champ des possibles pour ses pairs dans l’organisation.

• **En contribuant au sein d’une communauté** : Rassemblement de plusieurs collaborateurs autour d’un sujet (handicap, mixité, LGBTQ+ ...). Ces groupes permettent d’entretenir les

ILLUSTRATION POUR S’INSPIRER : LES ERG<sup>19</sup> DE CONTENTSQUARE

La mise en place d’ERG est un phénomène de plus en plus fréquent dans les entreprises car c’est un moyen de promouvoir une culture d’inclusion et de permettre à chacun d’avoir ce sentiment d’appartenance si indispensable pour se sentir bien dans son entreprise

et vouloir y continuer sa carrière. Ce sont des communautés de collaborateurs volontaires qui ont des expériences ou un intérêt commun, et qui se rassemblent pour défendre et donner une voix aux groupes de personnes historiquement sous-représentés.

<sup>19</sup> ERG est un acronyme pour Employee Resource Group.

Le fait d’aborder différentes dimensions (mixité, handicap, multiculturalisme, sexualité, etc.) permet d’augmenter la sensibilisation au sein de l’entreprise puisque chaque allié devient un ambassadeur capable de mobiliser largement les équipes pour qu’elles participent aux événements organisés.

*“Nous avons mis en place des ERG, ce qui n’est pas une pratique tellement répandue dans les startups en France. Nous en avons plusieurs : LGBTQI+, Women in Tech, Abilities & Multiculture. Ce que j’aime beaucoup avec ces groupes, c’est qu’ils sont profondément investis dans cette mission, cette responsabilité que chaque membre a spontanément endossée. Chacun d’entre eux agit selon la conviction que le sujet de l’Inclusion & la Diversité dépend de la responsabilité de chacun. Ce sont des groupes animés par une véritable dynamique collective.”*

Kat Borlongan, Chief Impact Officer – Contentsquare

LIBÉRER LA PAROLE DE TOUS

Donner la parole à tous, et de manière équitable, permet à chacun d’exprimer ses idées et son point de vue. Il s’agit d’un véritable moteur dans la progression d’un groupe : les idées sont partagées et les points de vue échangés. Plusieurs leviers peuvent être activés pour libérer la parole sur les sujets Inclusion et Diversité, comme par exemple :

La mise en place d’un **système d’alerte**, qui permet à chaque salarié de remonter tout propos, comportement ou situation qui lui semblent contraire aux valeurs prônées par l’organisation ;

Le déploiement d’un **réseau de préventeurs**, identifiés comme interlocuteurs privilégiés pour aborder et démêler des situations d’inconfort ou de souffrance au travail (notamment, des cas de discrimination) ;

La réalisation régulière d’une **enquête de satisfaction** anonyme, pour recueillir les retours d’expérience des collaborateurs, se rendre compte de l’application pratique de la feuille de route Inclusion & Diversité, et arbitrer les éventuels ajustements nécessaires pour accélérer le développement d’une culture inclusive.

*“Donner la parole à tous, de manière équitable, permet à chacun de manifester ses idées et son point de vue.”*





### 3 OUVRIR SON ORGANISATION AUX TALENTS DE LA DIVERSITÉ

Toutes les startups s'accordent à dire que le recrutement est le nerf de la guerre. C'est une priorité mais aussi un des sujets les plus complexes.

#### UN CONSTAT EN DEMI-TEINTE SUR LA DIVERSITÉ DANS LE RECRUTEMENT

La discrimination à l'embauche reste encore aujourd'hui une réalité en France. Elle consiste à traiter différemment des candidats en se basant sur des critères discriminatoires.



Nom



Âge



Sexe



Orientation sexuelle



Orientation religieuse



Situation familiale



Opinion politique



Apparence physique

Certaines startups ont encore trop tendance à embaucher des personnes qui se ressemblent, de par leurs profils, écoles, parcours, et compétences. La partie quantitative de cette étude le montre, près de 40% des salariés de startups indiquent avoir été victime ou témoin d'une discrimination. Et l'origine sociale est pointée à 24% et l'origine ethnique à 19% comme étant susceptible de restreindre le recrutement dans ces structures par celles et ceux qui y travaillent ou y ont travaillé

Pourtant, le recrutement inclusif assure une égalité de traitement et de chance aux talents de tous horizons. La génération Z<sup>20</sup> est d'ailleurs particulièrement sensible aux engagements ESG et aux politiques Inclusion et Diversité des entreprises. Il s'agit d'un puissant facteur d'attractivité et de rétention des talents.

<sup>20</sup> La génération Z est la génération des personnes nées entre 1997 et 2010. Elle succède à la génération Y et précède la génération Alpha. Elle est définie comme une génération née alors que les communications numériques étaient déjà bien installées dans la société.



“On est content quand on recrute des gens, content quand ils sont bons, encore plus content quand ils restent, et au début c'est aussi dur de recruter des gens que de recruter des clients. Or faire une bonne équipe c'est le socle d'un bon projet.”



“Les jeunes générations accordent de plus en plus d'intérêt aux engagements sociétaux et à l'impact de l'entreprise. Ils sont capables de quitter un job pour ce motif et aujourd'hui l'inclusion & diversité est très moteur dans le choix décisionnel des candidats. En termes de politique RH c'est suicidaire aujourd'hui de ne pas l'intégrer.”

Jean-Claude Charlet, Co-fondateur et CEO - Schoolab

### RECRUTEMENT INCLUSIF : LES BONS RÉFLEXES

Plusieurs actions peuvent être engagées pour améliorer le processus de recrutement et s'ouvrir à des pratiques plus inclusives.

#### En préparation du recrutement : être inclusif dans ses offres d'emploi

- Utiliser un langage non genré et un vocabulaire épicène, c'est à dire qui ne fait pas primer le masculin sur le féminin à travers l'utilisation de termes neutres ;
- Privilégier une annonce claire et concise avec un vocabulaire simple ;
- Citer les tâches essentielles du poste, se concentrer sur les compétences et qualités requises et/ou ajouter une mention du type “Si vous ne remplissez pas à 100% les critères demandés, n'hésitez pas à nous dire pourquoi vous serez tout de même un bon candidat” ;

- Indiquer les aménagements possibles pour le poste de travail : par exemple, le télétravail, la flexibilité, les outils spécifiques, etc. ;
- Mettre en avant les engagements Inclusion et Diversité de l'organisation ;
- Diversifier les canaux de recrutement pour attirer des candidats de tous les horizons ;
- Être proactif dans la recherche de profils divers : élargir son sourcing et diversifier les plateformes de recrutement pour cibler différents profils, etc. ;
- S'appuyer sur des réseaux spécialisés comme des associations favorisant la diversité, les missions locales, des spécialistes du recrutement ciblé, etc.



“On enlève dans les fiches de poste les diplômes et les années d'ancienneté, que l'on remplace par des compétences pour éviter d'écarter des profils intéressants. Cela prend du temps mais répond à la volonté d'être diplôme agnostique.”

Audrey Yvert, Head of impact - OpenClassrooms



“On a essayé sur un programme Starter de faire passer les entretiens de sélection intégralement en présentiel pour tester les candidats à l'oral et non sur leur capacité à rédiger un bon email ou à bien présenter leur CV. Favoriser le recrutement en présentiel permet de donner sa chance à tout le monde et de ne pas présélectionner un bon dossier.”

Jean-Claude Charlet, Co-fondateur et CEO - Schoolab



“Dans le cadre de notre engagement au sein de TechYourPlace, nous avons diversifié les canaux par lesquels nous allons chercher nos futurs candidats. Nous utilisons par exemple la plateforme “Diversifiez Vos Talents” qui nous permet de toucher des candidats qui n'auraient jamais envisagé de postuler chez nous. Il faut démocratiser au maximum ces outils, et faire en sorte que cela devienne un réflexe pour chacun.”

Guillaume Gibault, Président - Le Slip Français



“On a un partenariat avec un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail), c'est un établissement médico-social réservé aux personnes en situation de handicap et visant leur insertion ou réinsertion sociale et professionnelle.”

Cristina Zamfir, Chief Officer Human Resources - Castalie

## QUELQUES PARTENAIRES POUR DIVERSIFIER SES TALENTS

### Faire appel à des prestataires spécialisés

• Le cabinet de recrutement et de conseil **Mozaïk RH** a développé la plateforme : [diversifiezvostalents.com](https://diversifiezvostalents.com) afin d'aider les entreprises dans leur recrutement en identifiant des profils aux compétences spécifiques. Appuyé sur un algorithme de matching, cela permet aux entreprises de repérer des candidats pertinents qui répondent à leurs besoins. Le cabinet de conseil est également adossé à une fondation qui propose divers programmes (Forum Potentiels, TechYourPlace, TechYourChance,...) pour favoriser un recrutement plus inclusif.

• **each One** est une solution de recrutement et de formation dédiée aux personnes réfugiées et aux nouveaux arrivants.

### S'appuyer sur des associations ou des mouvements en faveur de l'inclusion

• **50inTech** est une solution qui met en relation **les femmes de la Tech** avec les entreprises inclusives pour les aider à booster leur carrière.

• **L'AFMD** (Association Française des Managers de la Diversité) est une association fondée en 2007 par un collectif de managers pour faire avancer les enjeux de diversité. Elle prend la forme d'un réseau, d'un espace d'échanges et d'un laboratoire d'idées qui réunit aujourd'hui plus de 150 organisations pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel. Elle propose régulièrement des publications et des outils pour agir.

• Le **mouvement Tech Your Place**, cofondé par Diversidays et la Fondation Mozaïk est le premier mouvement en France qui fédère et anime les entreprises de la Tech autour de la mise en place de bonnes pratiques inclusion et diversité. Composé de startups, de fonds d'investissements et de sociétés de portefeuilles, le mouvement accompagne vers des politiques plus inclusives, en proposant un diagnostic basé sur des indicateurs clairs, la mise en place d'une stratégie Inclusion et Diversité, la rencontre d'experts, ou encore l'échange entre pairs et la rencontre et le recrutement de nouveaux talents.

### Recruter auprès des écoles qui oeuvrent notamment pour la reconversion professionnelle vers les métiers du numériques

• **Ada Tech School** est une école d'informatique et de programmation inclusive et féministe. Elle est accessible à toutes et à tous, sans pré-requis technique ni académique. Elle sélectionne ses talents sur leur potentiel.

• **Simplon** est une entreprise sociale et solidaire ainsi qu'une école inclusive qui forme aux métiers du numérique.

• **Le Wagon** est une école de code et une plateforme de formation dédiée aux personnes en reconversion, qui sélectionne sur la motivation et la curiosité des candidats.

• **WebForce3** est un réseau d'écoles des métiers du numérique qui propose des formations et un accompagnement vers l'emploi.

“

Le partenariat que nous créons avec l'Ecole 301 a pour objectif de proposer un parcours de formation spécifique à nos candidats éloignés du monde de l'emploi, en reconversion professionnelle ou scolaire. Dans ce cadre, nous portons une attention toute particulière au mindset qui doit correspondre à Leocare.”

Anne-Marie Menez – Chief of People & Culture Officer Leocare



Tout au long du processus de recrutement, être inclusif dans les échanges avec les candidats :

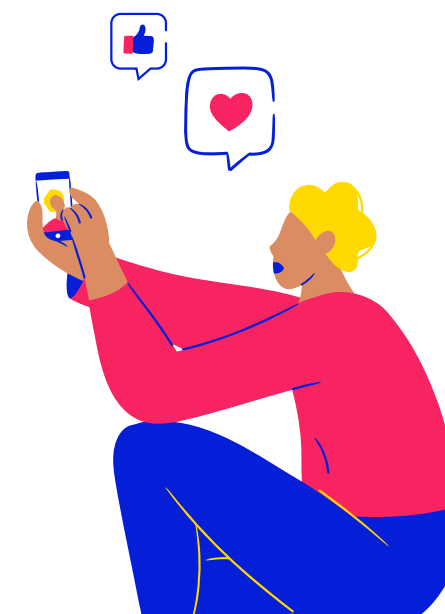
- **Sensibiliser les collaborateurs** impliqués dans les différentes étapes du recrutement (Ressources Humaines, Managers, membres des équipes opérationnelles...) aux biais inconscients et à la non discrimination ;
- Encourager à **ne pas s'arrêter à la formation académique** : privilégier les compétences et/ou l'expérience plutôt que le diplôme, en portant son attention sur les qualités indispensables pour le poste ;

• **Rappeler l'importance des soft skills** : l'enthousiasme, la motivation, l'envie d'apprendre, la créativité, etc ;

• Fournir un **guide d'entretien** permet de s'en tenir aux exigences définies et de ne pas se laisser influencer uniquement par le ressenti ou le "culture fit". Cela permet également de comparer plus facilement les candidats sur des critères identiques.

Jusqu'à leur éventuelle intégration au sein de l'organisation, les candidats doivent être traités de manière équitable et juste.

“  
Les candidats  
doivent être traités  
de manière équitable  
et juste.  
”





## 4 AMPLIFIER SON IMPACT EN EXTERNE

Au-delà des démarches internes, une contribution externe peut offrir de l'objectivité, de l'expertise et des mises en relation avec d'autres acteurs de l'écosystème qui rencontrent les mêmes problématiques.

Afin d'agir de manière plus proactive et d'amplifier son impact, il est possible de s'appuyer sur des organismes externes et de **lier des partenariats** stratégiques (avec des associations, des écoles ou encore d'autres entreprises), de **s'engager au sein d'un collectif, d'adhérer à un label ou de encore signer des chartes**.

Faire partie d'un réseau présente plusieurs avantages et permet :

- d'accéder à une communauté puissante d'experts, d'entrepreneurs et d'investisseurs engagés ;
- d'aller chercher de nouvelles expertises ; d'échanger des bonnes pratiques ;
- de prendre du recul sur ses actions et d'innover ;
- d'être accompagné dans les projets de transformation ;
- de découvrir des outils de mesure et de suivi ;
- d'amplifier ses engagements et de les mettre en visibilité ;
- ou tout simplement d'inscrire son action sur le long terme.

En fonction des besoins et des ambitions, il existe plusieurs structures qui proposent un accompagnement et/ou une expertise spécifique :

● **TechYourPlace**, déjà évoqué plus haut, comme le premier mouvement en France qui fédère et anime les entreprises de la Tech autour de la mise en place de bonnes pratiques inclusion et diversité. Le mouvement accompagne les startups et les VCs en proposant un diagnostic basé sur des indicateurs clairs, la mise en place d'une stratégie inclusion et diversité, la rencontre d'experts, ou encore l'échange entre pairs et la rencontre et le recrutement de nouveaux talents.

● **IDEA Pact** (Inclusion Diversité Équité Accessibilité), fondé par un collectif d'une vingtaine de DRH engagés afin de faire de l'inclusion une réalité. Pour rejoindre la communauté, les entreprises doivent s'engager à mettre en place des mesures concrètes sur la sensibilisation, le pilotage de la diversité, la formation des équipes, le déploiement de dispositifs d'alerte, le recrutement inclusif et la construction d'un système de rémunération équitable.

● **Sista**, un collectif de femmes entrepreneures et investisseuses qui promeut plus de diversité dans l'économie numérique en encourageant notamment plus d'investissements dans les entreprises dirigées par les femmes afin de réduire les inégalités et d'augmenter la mixité.

● **L'Autre Cercle**, l'acteur de référence pour l'inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail. Leurs actions ont plusieurs objectifs : faire évoluer les mentalités, accompagner les organisations dans leur démarche inclusion et diversité. Plus de 174 entreprises ont signé leur Charte d'Engagement LGBT+ qui les engage à créer un environnement inclusif pour les employés LGBT+, veiller à une égalité de droit et de traitement de tous, agir face aux actes discriminatoires et enfin mesurer leurs avancées et partager leurs bonnes pratiques.

● **Jamais Sans Elles**, une association qui agit en faveur de la mixité dans tous les domaines de la société. En soutenant #JamaisSansElles, des organisations soucieuses d'équilibre et de représentativité s'engagent à ne plus participer à des événements, débats, panels d'experts ou tables rondes, sans femmes. À date, 800 leaders hommes et femmes signataires sont engagés à titre individuel avec #JamaisSansElles : des politiques, des députés, des sénateurs, des ambassadeurs et des ambassadrices de France à travers le monde, des ONG et des grandes entreprises (telles que BNP Paribas ou EDF).



## LE REGARD DE SAÏD HAMMOUCHE, PRÉSIDENT-FONDATEUR DE LA FONDATION MOZAÏK

“

*“Quand on sait que moins d'un recruteur sur deux est formé à la non-discrimination, il y a une grosse marge de progression.”*

Saïd Hammouche, Président-fondateur de la Fondation Mozaïk

Les startups répondent aux mêmes enjeux d'attractivité des talents et de fidélisation des équipes que les PME et les plus grandes entreprises. Leur croissance rapide implique simplement un besoin d'aller plus vite dans le recrutement de nouvelles forces vives pour accompagner leur accélération. Dans ce contexte, c'est plus simple et plus rapide de recruter dans des cercles que l'on connaît bien, avec des profils qui ressemblent aux équipes qui ont déjà fait leur preuve dans l'organisation. La prise de risque dans le recrutement peut s'avérer difficile à appréhender à court terme. Pourtant, l'inclusion et la diversité sont des facteurs d'accélération business et d'innovation accrue. Pour les équipes RH des startups, trouver des talents dans leurs viviers habituels n'a plus de sens si elles veulent demain pouvoir démontrer leur performance sociale et financière. Dans les startups, la diversité de pensée est un atout démontré pour performer.



Les équipes RH dans les startups ont un rôle central à jouer pour recruter différemment.

Elles peuvent encourager les managers opérationnels à envisager de recruter quelqu'un dans leurs équipes qui les invite à penser autrement. Et ensuite, à manager cette diversité de pensées dans leurs équipes pour créer une véritable culture d'inclusion. En s'engageant dans l'ouverture à de profils différents, les startups amélioreront leur attractivité, le sentiment d'appartenance, la rétention de leurs équipes et ainsi, leur performance financière.

Cela passe par l'engagement réel des directions générales qui ont le pouvoir de placer l'inclusion et la diversité au cœur de leurs priorités stratégiques.

Pour celles et ceux qui débutent, l'idéal est d'aller à la rencontre d'entreprises qui ont déjà mis en place des actions, pour partager des bonnes pratiques et aussi à se rapprocher des acteurs de l'inclusion dans la tech tels que Diversidays, Mozaïk RH... Je les invite à parler de ces sujets avec leurs équipes, de manière authentique, en acceptant l'inconfort que cela peut impliquer. Leurs collaborateurs et collaboratrices ont des idées, des attentes et peuvent contribuer à faire vivre la culture d'inclusion de leur organisation. Pourtant, ils et elles sont encore peu sollicités sur ces sujets. La curiosité, l'envie d'apprendre, ce sont les meilleurs points de départ sur ce long chemin de l'inclusion et de la diversité.

PROMOUVOIR SES ACTIONS POUR DEVENIR UN ACTEUR MODÈLE

La communication reste un outil incontournable de partage mais aussi d'inspiration. Elle a un impact sur l'image de marque mais aussi sur la marque employeur. Adopter une tonalité engagée, varier les formats de communication (interne et externe), organiser des événements permet de donner encore plus d'impact à ces différentes actions.

AGIR PLUTÔT QUE DIRE

Communiquer sur les actions initiatives menées permet de valoriser ce type d'actions au sein de l'écosystème startups et d'en faire la norme et non plus l'exception, ce qui représente un apport pour tous et toutes.

Cependant, communiquer ne veut pas dire céder au « diversity washing » - à savoir le fait de mettre en avant des engagements en matière d'inclusion et de diversité, sans les faire suivre d'actions concrètes. Un écueil qu'il est possible d'éviter en étant correctement outillé, en agissant concrètement et en mesurant ces résultats régulièrement.

La promotion d'une démarche inclusion et diversité présente en effet plusieurs avantages. Cela permet d'informer les collaborateurs et de les sensibiliser (pour rappel, la notion de diversité est considérée comme floue par 46%<sup>21</sup> des actifs français), mais aussi d'attirer des profils plus diversifiés en montrant qu'ils ont tous leur place dans l'organisation. C'est également mettre en place une contrainte externe, qui engage sur le temps long.

<sup>21</sup> "Etat des lieux de la mesure de la diversité en entreprise" Diversidays x PwC x Occurrence octobre 2021, à télécharger sur : <https://diversidays.com/etude-diversite/>



*"On travaille beaucoup sur la communication pour décomplexer certains sujets - notamment pour inciter les femmes développeurs à postuler sur des postes IT. Aujourd'hui, la communication doit s'accompagner de mesures et d'engagements pour avoir un réel impact"*

**Fariha Shah**, co-fondatrice et investisseuse à impact



*"Prendre des engagements publics permet de se situer par rapport à des initiatives qui peuvent être prises par ailleurs, d'avoir des objectifs quantifiables avec des échéances précises et d'autres part de se lier les mains. Ça nous force à le faire."*

**Matthieu Rivière**, Chief People Officer - Descartes Underwriting



*"Attention à la déclaration d'intention, qui ne mène à rien. Faire des efforts concrets, avec un plan d'action et une mesure régulière, c'est absolument essentiel pour avancer."*

**Guillaume Gibault**, Président - Le Slip Français

# CONCLUSION

C'est un fait : l'inclusion et la diversité sont devenus des sujets importants pour les startups. Pourtant, les chiffres le montrent, au-delà de la volonté, des actions concrètes sont nécessaires pour faire une place à chacun dans cet écosystème.

# CONCLUSION

## CONCLUSION

Cette étude propose des bonnes pratiques et 5 grandes recommandations à destination de tout l'écosystème pour avancer :

- 1 **Se faire accompagner** grâce au support de tous les acteurs engagés et des outils adéquats (par exemple, TechYourPlace) ;
- 2 **Saisir l'opportunité** du recrutement comme un moment clé pour accueillir des talents diversifiés divers ;
- 3 **Porter au plus haut niveau** de l'entreprise l'ambition Inclusion et diversité et parier sur l'intelligence collective et la dynamique de groupe ;
- 4 **Encourager les fonds d'investissement** à se positionner pour imposer un changement de fond à l'égard de ces enjeux, en l'absence de contraintes légales suffisamment incitatives ;
- 5 **Mettre en place des critères Inclusion et diversité dans le cadre des classements Next 40 et Next 120** pour intégrer ces classifications.

“

“Au-delà du reporting, je pense que nous avons un rôle à jouer pour aider les startups à appréhender ces sujets. Par exemple chez Serena nous avons écrit un playbook à destination des startups de notre portefeuille qui explique comment démarrer une stratégie d'I&D en 3 chapitres”

Emilie Stevelinck Benayad, HR Operating Director - Serena



## QUEL RÔLE POUR LES VC SUR L'IMPULSION DE LA DYNAMIQUE INCLUSION ET DIVERSITÉ DANS L'ÉCOSYSTÈME DES STARTUPS ?

Les Venture Capital (VC) ont aujourd'hui un pouvoir d'influence fort sur les startups qui, pour la plupart, rythment leur croissance et développement avec des levées de fonds. Pour cela, différents moyens doivent être envisagés afin d'inciter les startups à se saisir des sujets Inclusion et Diversité :

- Prendre la parole publiquement sur les sujets Inclusion & Diversité afin de démontrer l'importance et le caractère prioritaire du sujet ;
- Inclure une dimension audit Inclusion & Diversité au moment de la due diligence et inclure des KPI (indicateurs clés de performance) Inclusion et Diversité dans le reporting demandé aux startups ;
- Sensibiliser, former et accompagner les startups sur le sujet ;
- Montrer l'exemple en s'appliquant à soi-même les recommandations afin d'améliorer ainsi l'Inclusion et la Diversité au sein des VCs ;
- Faire le choix d'investir davantage dans des startups dont les fondateurs incarnent la diversité.

## BIBLIOGRAPHIE

### ARTICLES

“Les start-up tâtonnent pour fidéliser leurs précieux salariés” Jules Thomas, Le Monde, novembre 2021.

“Les Français aiment toujours autant leur entreprise”, Corinne Caillaud, Le Figaro, janvier 2019.

“How Diversity Can Drive Innovation”, Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall, Laura Sherbin, décembre 2013.

### RAPPORTS

“Etat des lieux de la mesure de la diversité en entreprise” Diversidays, PwC et Occurrence, octobre 2021.

“L’emploi dans les startups françaises”, France Stratégie, octobre 2021.

“Global Diversity & Inclusion Survey”, PwC, 2016.

“La diversité et l’inclusion en startups : enquête sur les pratiques”, Collectif RH First Talent, octobre 2021.

“Getting to equal: the disability inclusion advantage”, Accenture, 2018.

### SITES INTERNET

<https://www.charte-diversite.com/>  
<https://www.idea-pact.com/>  
<http://www.jamaissanselles.fr/>  
<https://www.lelabelisr.fr/>  
<https://www.mixity.co/>  
<https://www.meandyoutoo.fr/>  
<https://positiveworkplace.fr/entreprise-a-mission-cest-quoi/>  
<https://www.techyourplace.fr/>  
<https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/fr>  
<https://www.wearesista.com/>  
<https://www.who.int/fr>  
<https://www.autrecercle.org/>





# À PROPOS DE

# PROPOS

## À PROPOS

**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 à impact et les demandeurs d'emploi en reconversion professionnelle 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 qui accompagne des entrepreneur.es à impact et de la Tech aux parcours atypiques 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 co-fondé avec la Fondation Mozaïk qui transforme l'écosystème startup pour qu'il gagne en diversité et en performance ! Déjà 40 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 :

- Nos études des politiques de diversité et d'inclusion dans les entreprises françaises, en partenariat avec PwC France, VivaTech et le cabinet Occurrence, portant sur la manière dont les entreprises mesurent et construisent leurs pratiques de diversité et d'inclusion.
- L'observatoire annuel des diversités et numérique en partenariat avec Pôle emploi
- L'Annuaire des talents de la diversité et du numérique, soutenu tour à tour par Cédric O, Secrétaire d'Etat chargé de la transition numérique et des communications électroniques, Kat Borlongan, Directrice de la mission French Tech puis aujourd'hui, par Clara Chappaz actuelle Directrice de la mission French Tech.

- Le rapport «Faire du numérique un accélérateur de diversité» en 2020, réalisé par Anthony Babkine 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 !

En savoir plus : <https://www.diversidays.com/> / @diversidays

## À PROPOS D'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 plus de 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. En avril 2022, Occurrence et sa filiale Deep Opinion, société de conseil stratégique et opérationnel spécialisée dans la veille digitale, l'influence et l'e-réputation ont rejoint le groupe IFOP. 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 notamment co-auteur de l'ouvrage de référence sur la communication, le Communicator 7, 8 et 9 (publié chez Dunod en 2020 pour la dernière édition) ainsi que du livre Communication et marketing responsables (également sorti chez Dunod en janvier 2022).

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

## 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/) / PwC\_France



# REMERCIEMENTS

# MERCI

## REMERCIEMENTS

Cette étude est le fruit d'un travail conjoint entre trois organisations - 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 interviewées, pour le temps qu'elles nous ont accordé et la précision des réponses qu'elles nous ont apportées.

Nous souhaitons remercier les talents mobilisés en première ligne pour nous aider à conduire les auditions entretiens, écrire et mettre en forme cette étude : un merci inconditionnel à Sophie Bayle, Amrisha Mitha, Manon Bergon, Nadim Bel lallahom, Pierre Chavonnet, Laura Deleuze, Marion Le Moign, Samuel Tamba, Chloé Sebagh, qui toutes et tous ont su travailler de concert afin de donner vie à cette étude.

Nous tenons également à remercier les experts et personnalités mobilisés autour de cette étude :

- Pauline Adam-Kalfon, Associée responsable Inclusion et Diversité, membre du Comité de Direction de PwC France et Maghreb
- Matthieu Aubusson, Associé chez PwC France et Maghreb
- Assaël Adary, Président de l'Institut Occurrence
- Clara Chappaz, Directrice de la mission French Tech
- Sandrine Charpentier, CEO de Mixity
- Saïd Hammouche, Président, fondateur de Mozaïk RH
- Judith Tripard, Head of talent de Oh Bibi et fondatrice du Collectif RH First Talent

Ensemble, nous espérons que cette étude va contribuer à favoriser davantage d'inclusion et de diversité dans l'écosystème tech. Ensemble, nous croyons en une France plus compétitive et exemplaire en matière d'inclusion et diversité sur la scène internationale !

**Anthony Babkine et Mounira Hamdi**, cofondateurs de l'association d'égalité des chances Diversidays et du mouvement TechYourPlace

# DIVERSIDAYS

LE NUMÉRIQUE, ACCÉLÉRATEUR DE DIVERSITÉ

[WWW.DIVERSIDAYS.COM](http://WWW.DIVERSIDAYS.COM)

