

CAP SUR UN LEADERSHIP INCLUSIF

- LES NOTES STRATÉGIQUES -

iversité, Équité, Inclusion - dans un contexte marqué par l'accroissement des inégalités, ces termes occupent une place grandissante dans la littérature managériale et constituent un nouvel agenda pour les dirigeants. De fait, ces mots d'ordre relatifs à la gestion du capital humain de l'entreprise recouvrent aujourd'hui des enjeux cruciaux, sur le plan éthique comme sur le plan économique. Mais quelles réalités ces notions complexes recouvrent-elles ? Comment passer de l'intention à l'action ? Quelles mesures déployer pour favoriser la diversité et assurer l'égalité des chances au sein de l'organisation ? Comment s'assurer que chacun y trouve sa place et soit amené à donner la pleine mesure de son potentiel ? Fondé sur le témoignage de dirigeants engagés en la matière, nourri par le point de vue de salariés et d'experts, ce rapport s'attache à répondre le plus concrètement possible à ces questions essentielles.

Tous nos remerciements à **Diane Abrahams**, ex directrice de la stratégie, des partenariats transverses et de l'innovation du groupe La Poste, Anthony Babkine, cofondateur et délégué général de Diversidays, Bénédicte Bahier, directrice des ressources humaines du groupe Legrand, Anne-Véronique Baylac, directrice chez Google France, Moussa Camara, président fondateur de l'association Les Déterminés. Clara Chappaz, directrice de la mission French Tech, Jalil Chikhi, directeur chez Google France, Diane Descogs, responsable de l'engagement chez bioMérieux, Pierre Dubuc, président fondateur d'OpenClassrooms, Mathilde Durie, directrice du groupe Norsys, Angélique Gérard, conseillère spéciale du président du groupe Iliad et fondatrice de Sistemic, Thibaut Guilluy, haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises, Ludovic de Gromard, président fondateur de Chance, Carine Kraus, directrice de l'engagement du groupe Carrefour, Michel Leclercq, ex président fondateur de Decathlon, fondateur de l'association Humus, Jean-Claude Le Grand, directeur général des relations humaines de L'Oréal, Alexandre Mérieux, présidentdirecteur général de bioMérieux, Sébastien Petithuguenin, directeur général de Paprec Group, Marie-Pierre Rixain, députée de l'Essonne et ancienne présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes de l'Assemblée nationale, Paul Sauveplane, chief corporate & people officer chez Alan, Jean-Thomas Schmitt, président-directeur général du groupe Heppner, Guillaume Sekko, responsable du programme Computer Science Education chez Google France, et Perrine Vincey Soulier, ex directrice des ressources humaines de MCRA, pour leur précieuse contribution.

Co-construite avec Chance, entreprise de l'économie sociale et solidaire, l'Initiative Leadership Inclusif apporte un éclairage concret sur les enjeux d'inclusion et de diversité en entreprise en prenant appui sur le témoignage des acteurs du changement. Cette Initiative bénéficie du soutien de Google France.





CAP SUR UN LEADERSHIP INCLUSIF



PASCAL LOROT
Président de l'Institut Choiseul

Éditorial

ar leur capacité d'influence et d'émulation, les dirigeants forgent et orientent l'économie de demain. C'est de cette conviction profonde qu'est né l'intérêt de l'Institut Choiseul pour les enjeux du leadership. Fort de notre capacité à mettre en réseau les décideurs de manière libre et indépendante, nous mobilisons aujourd'hui nos communautés sur les défis du leadership engagé.

Trop souvent encore, des déterminismes sociaux empêchent des personnes talentueuses de s'épanouir pleinement dans leur vie professionnelle. Des freins importants persistent dans la mobilité et l'accès de chacun aux responsabilités de son choix : inégalités géographiques, de genre, d'origine, d'âge, manque de réseau... En dépit d'une prise de conscience croissante, force est de constater que les inégalités persistent en France. Terreau d'inventivité, immense levier de création de valeur, la diversité est pourtant un facteur déterminant de performance.

C'est le rôle du dirigeant de contribuer à la promesse d'égalité des chances. Mais comment passer de l'intention à l'action ? Et qu'entend-on réellement par « diversité », « inclusion » ou « équité » ? Il nous semblait essentiel de nous emparer de ces termes galvaudés, aux définitions parfois méconnues ou mal comprises, pour fournir des clés de lecture éclairantes à destination des décideurs d'aujourd'hui et de demain.

En recueillant les témoignages de personnalités inspirantes, pionnières sur les défis de l'égalité professionnelle et de l'inclusion, l'Institut Choiseul et Chance ont souhaité faire de leur réseau un acteur du changement. Nous avons interrogé directement des décideurs issus de secteurs divers et d'horizons variés. Ils nous ont confié leurs avis, leurs expériences, leurs craintes et espoirs et, surtout, leurs conseils avisés.

Co-construite avec Chance, entreprise de l'économie sociale et solidaire visant à améliorer la mobilité professionnelle, l'Initiative Leadership Inclusif est soutenue par Google. Nous sommes fiers de nous associer à ces deux partenaires, engagés de longue date sur ces questions, pour appeler à une mobilisation de la communauté économique française sur le sujet du leadership inclusif.

Cette étude entend montrer la voie aux décideurs, incarner le changement et renforcer un mouvement profond vers un monde du travail plus inclusif.



Sommaire

- 7 Éditorial
- 11 Préambule

21 O1. L'ENTREPRISE DE DEMAIN SERA INCLUSIVE OU NE SERA PAS

- 23 QUE DIT LA LOI?
- 28 L'INCLUSION FAVORISE LE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS
- 30 L'INCLUSION AIGUISE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE
- 32 L'INCLUSION EST UN RESSORT DE COMPÉTITIVITÉ

37 O2. LES DÉFIS DU LEADER INCLUSIF

- 39 CADRER LA DÉMARCHE
- 42 ANCRER LE SUJET AU CŒUR DE L'ENTREPRISE
- **45 RECRUTER AUTREMENT**
- 48 MOBILISER LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE
- 51 ENCADRER L'ÉQUITÉ
- 53 PERMETTRE À CHACUN DE DONNER LE MEILLEUR DE LUI-MÊME
- 58 CONSTRUIRE LA COHÉSION
- 60 SORTIR DES MURS DE L'ENTREPRISE

65 Conclusion



Préambule

QUELQUES DÉFINITIONS S'IMPOSENT

La première difficulté à laquelle on fait face quand on parle de diversité et d'inclusion, c'est qu'en France, on ne sait pas ce que cela veut dire », souligne Caroline Chavier, CEO de The Allyance¹. Pourquoi ces deux notions sont-elles systématiquement associées, et généralement adossées au concept d'équité ? Quelle est la signification précise de ces termes dont l'usage augmente à mesure que grandissent les enjeux qu'ils recouvrent ? Pour établir la feuille de route du leader inclusif, un travail préliminaire de définition semble indispensable.

La diversité, une question statistique?

Si l'on se réfère, comme le propose Mathilde Durie, à une définition basique, la diversité est avant tout un état de fait qui caractérise la société contemporaine. Il s'agit en effet « d'un ensemble de personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent ».

Résultant le cas échéant de la variété des profils qui la composent, la diversité en entreprise est parfois difficile à appréhender, du fait précisément de la multiplicité de ses composantes. Ce n'est pas évident de définir la diversité car la diversité, c'est toutes les façons dont les gens diffèrent, indépendamment de toute catégorie, pointe Paul Sauveplane, chief corporate & people officer chez Alan. C'est pourtant sous l'angle des « catégories » que la question est communément abordée. Dans quelle mesure les femmes, les personnes en situation de handicap, les seniors ou les minorités visibles sont-ils représentés au sein de l'entreprise ? À l'heure où la réduction des inégalités s'impose comme un enjeu, nul ne conteste la légitimité de la question. Pour autant, cantonner l'appréciation de la diversité au décompte des représentants de sous-groupes objectivables apparaît drastiquement réducteur à la majorité des dirigeants interrogés. La diversité ne se réduit pas à une pub United Colors of Benetton résume Ludovic de Gromard, cofondateur de Chance, startup sociale visant à améliorer la mobilité professionnelle. Il y a énormément de différences invisibles à l'œil nu mais tout aussi importantes. Le terme de diversité prête à confusion ; il est mal compris. L'un des grands défis de la diversité, c'est sa définition. Angélique Gérard, conseillère spéciale de Xavier Niel et fondatrice de Sistemic², partage son constat. Lorsqu'on évoque la diversité, on pense souvent à des catégories visibles, mais le sujet est bien plus vaste. La diversité englobe également les intelligences multiples, la question de la parentalité, les spécificités liées au vécu de chaque individu, les neuroatypies, les talents, les cultures, les personnalités, les origines sociales, les niveaux de diplômes, l'âge, l'apparence physique, l'identité sexuelle, la façon de penser, les antécédents professionnels, etc. Pour le haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises, Thibaut Guilluy, la vulnérabilité est consubstantielle à la nature humaine. Tout individu est singulier, fait de fragilités temporaires ou durables. Cela doit être pris en compte pour bâtir une organisation efficace, performante, porteuse de sens et respectueuse de chacun des membres qui la composent.

¹ Cabinet de conseil expert de la diversité, de l'inclusion et du recrutement dans le domaine de la tech

²Pour briser le plafond de verre décourageant les femmes de s'engager dans les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (Stem), Aude de Thuin, Angélique Gérard et Léna Touchard ont lancé le projet Sistemic.

L'inclusion, condition *sine qua non* d'une stratégie de diversité réussie

Pour éclairer la relation et la distinction entre la diversité et l'inclusion, Ludovic de Gromard cite Verna Myers, vice-présidente en charge de la stratégie d'inclusion de Netflix : « la diversité c'est d'inviter une personne à une fête, l'inclusion c'est de l'inviter à danser ». Il ne suffit pas de laisser rentrer quelqu'un au sein d'un cercle, souligne Anthony Babkine, cofondateur de l'association Diversidays, encore fautil s'assurer qu'il ou elle soit en mesure de participer concrètement à l'activité du cercle, qu'il ou elle se sente appartenir au cercle.

À la différence de la diversité qui est un fait (le dirigeant est entouré de personnes différentes), l'inclusion – qui s'oppose à l'exclusion – est un principe dynamique visant à « faire figurer quelqu'un dans un ensemble » (Larousse). Démarche d'autant plus nécessaire que la personne en question diffère du reste du groupe. Il n'y a pas d'inclusion sans diversité, et la diversité n'a pas de sens sans inclusion, observe Anthony Babkine. L'inclusion permet de transformer la diversité en atout. L'inclusion c'est l'aptitude d'une organisation ou de la société à intégrer la diversité dans ses modes de fonctionnement et sa culture, ajoute Thibaut Guilluy. Cela implique, indique Jean-Claude Le Grand, directeur général des relations humaines de L'Oréal, que les différences soient accueillies, que les différents points de vue soient respectueusement entendus, et que chaque individu ait un sentiment d'appartenance. Comme le résume Paul Sauveplane, une entreprise inclusive est constituée d'une variété de personnes qui, quel que soit leur parcours professionnel et personnel, sont en mesure de s'exprimer, d'être entendues, de décider.

L'équité, levier de diversité et d'inclusion

L'inclusion est acquise quand chacun est confiant dans le fait qu'il va pouvoir bénéficier des mêmes chances que tous, indique Sébastien Petithuguenin, directeur général de Paprec Group. Or, de fait, l'accès aux ressources et aux opportunités n'est a priori pas équivalent pour chacun. L'équité apparaît dès lors comme la condition sine qua non de l'inclusion, l'exercice de cette « qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle » (Larousse) restaurant potentiellement l'égalité des chances. À la différence de l'égalité, par définition inflexible, l'équité repose sur une appréciation de la situation et une logique d'adaptation à la particularité de cette situation, dans une optique de justice.

Ainsi Jean-Thomas Schmitt, président-directeur général du groupe Heppner, souligne que l'inclusion implique de prendre en considération les différences dans les modes de fonctionnement quotidiens de l'entreprise. L'enjeu étant in fine de travailler tous ensemble, sans distinction d'âge, d'origine ou de genre, précise-t-il. Pour Perrine Vincey Soulier, ex directrice des ressources humaines de MCRA, gérer la diversité en entreprise, c'est prendre en considération, dans l'organisation de l'entreprise et les choix de gestion, ce qui fait l'individualité de

chaque candidat ou collaborateur. Parce que je ne cesse pas d'être une mère de famille célibataire avec un adolescent en crise lorsque j'arrive au bureau, je ne cesse pas d'être responsable d'un parent handicapé le temps de ma réunion, le fait d'avoir d'importantes difficultés en orthographe parce que j'ai arrêté trop tôt mes études m'impacte encore plus dans ma vie professionnelle que dans ma vie personnelle, mon TDAH¹ non reconnu par la MDPH² constitue un obstacle majeur et ralentit ma courbe d'apprentissage, etc. Tout cela doit être pris en compte.

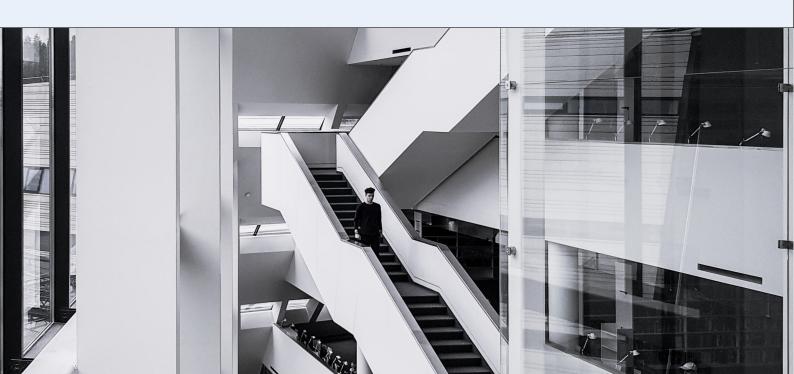
EN SYNTHÈSE

Le leader inclusif embrasse la diversité et cultive l'équité

Déterminé à cultiver le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs quels qu'ils soient, le leader inclusif s'attache tout à la fois à valoriser chacun et à favoriser son adhésion au projet collectif.

Par définition ouvert à la diversité, c'est un dirigeant humaniste, conscient de la vulnérabilité potentielle de chacun et disposé à embrasser la différence sous toutes ses formes.

Un leader inclusif est un leader équitable, capable d'ajuster son action aux spécificités de chaque profil et de chaque situation. Il est également impartial, départi de tout a priori, car servir la « justice naturelle » implique d'agir sans parti pris.



Le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH) s'accompagne d'un déficit de l'attention et/ou d'une hyperactivité et d'un comportement impulsif

² Maison Départementale pour les Personnes Handicapées (MDPH)

LES INTENTIONS À L'ÉPREUVE DES FAITS

Diversité et inclusion : des enjeux perçus comme majeurs

Comme l'établit une récente enquête réalisée à l'échelle mondiale par le cabinet de recrutement Heidrick and Struggles¹, la quasi-totalité des dirigeants d'entreprise (93 %) estiment que les problématiques de diversité, d'équité et d'inclusion ont acquis ces dernières années une importance majeure. Et pour cause. Tandis que les tensions relatives aux inégalités grandissent, alors que l'exécutif multiplie les mesures en faveur de l'égalité des chances (érigée en priorité du précédent quinquennat d'Emmanuel Macron), les entreprises sont appelées – et incitées, sinon contraintes, à s'ouvrir à tous les talents et à mieux refléter la pluralité de la société. La démarche s'inscrit bien sûr pleinement dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Mais par-delà l'impératif éthique, l'intégration de la diversité au sein de l'organisation et le développement de la culture inclusive que cette diversité appelle constituent aujourd'hui des facteurs déterminants de performance.

Les startups, mauvaises élèves de la diversité et de l'inclusion ?

Perçues comme attractives et dynamiques, les startups qui incarnent l'avenir de l'économie mondialisée et dont on pourrait s'attendre à ce qu'elles se jouent de tous les conformismes sont (encore) loin, pourtant, d'être accessibles à tous. Telles sont les conclusions d'une étude menée par Diversidays, PwC et Occurrence en octobre 2022 :

- 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 %).
- 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 victimes, et 40 % à en avoir été témoins.

¹Heidrick & Struggles, 2nd Global DE&I Survey – septembre 2022: https://investors.heidrick.com/node/18936/pdf

• Comme les grandes entreprises, les startups interrogées perçoivent l'inclusion et la diversité comme un sujet important, vecteur de rétention des talents, de croissance et de performance. Pourtant, la proactivité des startups sur ces enjeux est encore très hétérogène. Certaines startups commencent à adopter de bonnes pratiques, mais toutes n'en ont pas encore fait une priorité stratégique déclinée en actions concrètes.

Le mouvement Tech Your Place, cofondé en décembre 2020 par la fondation Mozaïk et l'association Diversidays, est voué à corriger ce travers. Il est composé d'une cinquantaine de startups, fonds d'investissements et autres sociétés de portefeuilles, qu'il accompagne vers des politiques plus inclusives. Plus récemment, à l'occasion d'un événement au ministère de l'Économie, le collectif a permis d'acter une clause de « diversité et d'inclusion » dans les pactes d'investissement des fonds français.

Le Pacte Parité lancé en 2022 par la French Tech s'inscrit dans la même dynamique. Il se fonde sur un travail collectif via des ateliers de travail, de partage d'expérience, d'identification de bonnes pratiques et d'engagements réalistes susceptibles d'être activés collectivement, explique Clara Chappaz, directrice de la mission French Tech. Une quarantaine d'entreprises ont défini puis signé les engagements dans le cadre des ateliers de travail. Le reste de l'écosystème s'est mobilisé dans la foulée, nous avons désormais plus de 100 signataires, se réjouit-elle.

La France peut mieux faire

En dépit d'une prise de conscience et d'un engagement croissants des dirigeants, les entreprises françaises semblent, d'un point de vue international notamment, encore relativement en retard sur ces sujets. Selon l'enquête Heidrick and Struggles précédemment citée, seules 61 % d'entre elles intègrent les sujets de diversité, d'équité et d'inclusion dans leur stratégie vs 85 % des entreprises dans le monde. « Elles sont encore trop nombreuses à aborder la diversité par le seul biais de la conformité en confiant la problématique à la direction des Ressources Humaines », pointe par ailleurs une étude réalisée en 2021 par l'institut Sapio Research pour Workday¹. Dans 42 % des entreprises françaises, la gestion de ces sujets est entièrement déléguée à une équipe ou une personne dédiée au sein du département RH. Dans 14 % des organisations, un groupe de travail transverse est en charge du sujet, et dans 12 % cette responsabilité incombe directement à l'équipe dirigeante.

¹ Diversité et inclusion : où en sont les entreprises ? Étude européenne Workday avec l'institut Sapio Research auprès de 2 200 collaborateurs en charge des sujets de diversité et d'inclusion, dont 300 en France – décembre 2021.

Les chiffres attestent également un retard important des startups (voir encadré), des PME et des ETI en matière de diversité et d'inclusion. Seuls 3,6 % des 1 200 dirigeants de PME et d'ETI interrogés fin 2021 dans le cadre d'une enquête menée par l'Entreprise du Futur avaient inscrit la diversité, mixité comprise, sur leur feuille de route 2022.

Comme le prouvent de multiples données, la route reste longue :

- Les femmes gagnent en 2022 16,8 % de moins que les hommes en équivalent temps plein et gagnent en moyenne 23 % de moins (INSEE),
- Un peu moins d'un tiers des entreprises de l'indice boursier SBF 120 comptent 30 % de femmes à des postes de direction,
- On compte seulement 3 femmes à la tête d'une entreprise du CAC 40 en 2022,
- Selon l'index 2021 de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, quatre entreprises sur dix de plus de 1 000 salariés comptent moins de deux femmes parmi les dix plus grosses rémunérations,
- Le taux d'emploi des seniors, qui augmente pourtant d'année en année, demeure dans le bas du classement des pays de l'Union européenne : en 2020, il était de 53,8 % contre une moyenne de 59,6 % dans l'UE à 27,
- Preuve de leur difficulté à retrouver du travail, les seniors restent au chômage plus longtemps après 55 ans (771 jours en moyenne) que le reste des demandeurs d'emploi (349 jours environ). En cause, notamment, d'après une étude Apec/Pôle emploi parue en janvier 2022, les discriminations des recruteurs liées à l'âge et l'inadéquation des candidats seniors aux profils de cadres recherchés,
- Quoi qu'en constante diminution, le taux de chômage des personnes en situation de handicap atteint 13 %, contre 7,4 % pour la moyenne nationale de l'ensemble de la population française,
- Au sein du SBF 120, seulement 3,5 % des dirigeants des comités exécutifs (Comex) et 4,2 % des membres des conseils d'administration (CA) sont des personnes issues des minorités visibles (identifiées comme non blanches) ou portant un nom à consonance africaine, maghrébine ou asiatique. Le SBF 120 ne compte par ailleurs que quatre directeurs généraux ou présidentsdirecteurs généraux issus des minorités visibles, deux ont une nationalité extra-européenne et deux sont binationaux,
- Selon l'étude McKinsey/Club du 21e siècle de 2021 Favoriser la diversité socioculturelle au sein des entreprises françaises, des différences majeures apparaissent entre dirigeants français et internationaux sur la dimension socio-économique. Ces derniers sont en effet nettement plus représentatifs de la mixité sociale que leurs homologues français : 72 % d'entre eux ont des parents non issus de CSP+, contre seulement 38 % pour les Français. Parmi eux, il y a par ailleurs quatre fois plus d'enfants d'ouvriers que chez les dirigeants français. Enfin, seuls 32 % des dirigeants français sont les premiers diplômés de leur famille, contre 42 % des dirigeants internationaux.

UNE SENSIBILITÉ AIGUISÉE À LA CAUSE DES GROUPES DISCRIMINÉS

Deux scandales américains aux retombées planétaires, d'échelles certes différentes, ont contribué à renforcer la sensibilité collective à la cause des groupes discriminés : l'affaire Weinstein, qui en 2017 a donné naissance au mouvement néo féministe Me Too, et l'affaire George Floyd en 2020, qui a donné une visibilité planétaire à l'association antiraciste Black Lives Matter, laquelle postule l'existence d'un racisme systémique qui, ancré au cœur de toutes les démocraties occidentales, serait générateur de nombreuses discriminations conscientes et inconscientes à l'égard des populations d'origine africaine. D'où l'urgence selon certains groupes de pression de généraliser la discrimination positive et les politiques de quotas en faveur des minorités reconnues comme telles, à commencer par les femmes et les « non-blancs », aussi bien dans le monde économique que dans le monde académique ou politique.

Une perception des discriminations en constante augmentation

Selon une vaste étude réalisée en 2022 par Cegos¹, « le niveau de perception des discriminations est alarmant »: 74 % des salariés français affirment avoir déjà été témoins d'au moins une forme de discrimination. Ils mentionnent en premier lieu l'apparence physique (41 %), le racisme (36 %), l'âge (34 %), le sexe (31 %) et l'origine ethnique (29 %). « Sur chacun des items, les scores sont plus élevés encore chez les 18-24 ans. À l'inverse, les plus de 50 ans sont moins nombreux à observer des actes de discrimination », précise Isabelle Drouet de la Thibauderie, co-autrice de l'enquête. D'après une étude IFOP réalisée en juin 20212, la perception des discriminations au travail ne cesse d'augmenter. Deux fois plus de salariés se disent victimes de discrimination à l'embauche en 2021 qu'en 2001 (21 % vs 12 %). Si cette évolution s'explique sans doute par une conscience aiguisée de ces problématiques, particulièrement marquée chez les nouvelles générations, le phénomène n'en est pas moins critique dans un contexte marqué par de fortes tensions sur le marché de l'emploi.

¹ Baromètre international Diversité et Inclusion dans les organisations : les enjeux compétences d'une transformation culturelle. – https://www.cegos.com/fr/etude-cegos-63-des-salaries-ont-deja-ete-victimes-de-discrimination-au-cours-de-leur-vie-professionnelle

² https://www.ifop.com/publication/lobservatoire-meteojob-des-discriminations-a-lembauche/

Des freins multiples à la progression de la diversité en entreprise

Notre secteur - transport et logistique - génère beaucoup de métiers physiques et par nature plutôt masculins. Il est donc difficile de recruter des femmes sur certains postes. Les difficultés actuelles en termes de recrutement ne nous permettent pas de faire tout ce que nous souhaiterions en termes de diversité - trouver le bon profil au bon moment n'est pas toujours évident, déplore Jean-Thomas Schmitt. Même problématique en ce qui concerne le recrutement des femmes dans la tech : il y a encore trop peu de femmes formées aux métiers techniques¹ – seulement 10 % sur le développement informatique, par exemple, déplore Clara Chappaz. Selon une étude Gender Scan² publiée en 2021, seules 7% de filles envisagent de s'orienter vers le numérique (vs 29 % pour les garçons). Comment expliquer cet écart ? « Ce sont essentiellement la peur de ne pas être au niveau et l'image très technique de ces métiers qui freinent les jeunes filles » (Gender Scan). Nous avons des difficultés à recruter des femmes à des postes de direction notamment du fait de conflits de loyauté entre engagement professionnel et engagement familial, témoigne Sébastien Petithuguenin. Étant bien entendu que la diversité ne se réduit pas, loin s'en faut, à la question de la parité.

Par-delà ces barrières objectives, « l'accélération du temps » qui caractérise notre époque – le phénomène est brillamment décrypté par le philosophe allemand Hartmut Rosa – constitue un frein en soi à la diversité et à l'inclusion comprises dans une définition plus globale. Dans un contexte plus que jamais compétitif et mouvant, l'efficacité est déterminante et les dirigeants tendent à parer à l'urgence. Il est plus rapide de recruter et de travailler avec quelqu'un qui nous ressemble et qui ressemble au reste du groupe, observe Ludovic de Gromard.

Mais c'est aussi et peut-être surtout la force de l'inertie qui plombe la progression des entreprises françaises en la matière. « Old habits die hard » chantait Mick Jagger. C'est un fait. Parce que l'uniformité est confortable au quotidien, il est difficile d'obtenir d'un collectif de dirigeants uniforme une adhésion au bénéfice concret de la diversité, et plus difficile encore de le faire évoluer lui-même vers plus de diversité, pointe Diane Abrahams, ex directrice de la stratégie, des partenariats transverses et de l'innovation du groupe La Poste. Le statu quo est d'autant plus tentant dans un contexte de crise exacerbant les inquiétudes. Et d'autant plus problématique que « la diversité relative aux origines sociales et culturelles ne fait pas l'objet d'obligations légales », souligne Mariam Khattab, directrice générale du cabinet de recrutement et de conseil Mozaïk RH. « Cette diversité tient uniquement à la bonne volonté des dirigeants », précise-t-elle³.

Mais les dirigeants ont-ils encore vraiment le choix ? Rien n'est moins sûr.

¹ Les femmes ne représentent en 2019 que 19 % des étudiants dans le numérique, indique une enquête Gender Scan publiée en 2021.

²Gender Scan est une enquête de référence pour l'ensemble des acteurs du numérique en France, entreprises et pouvoirs publics.

https://www.grandeecolenumerique.fr/actualites/publication-enquete-gender-scan-2021-quel-attrait-des-adolescentes-pour-le-numerique

³ https://www.monentrepriseinclusive.com/diversite-origines-volonte-dirigeants/



L'ENTREPRISE DE DEMAIN SERA INCLUSIVE OU NE SERA PAS

Par-delà l'obligation légale dont la diversité relève dans une certaine mesure, la construction d'une entreprise inclusive - ouverte à tous et en mesure de faire une place à chacun - apparaît aujourd'hui plus qu'hier et probablement moins que demain comme un facteur déterminant de performance. Les sujets de diversité et inclusion sont encore parfois regardés avec un peu de circonspection alors qu'ils sont un formidable levier de création de valeur, pointe Carine Kraus, directrice de l'engagement du groupe Carrefour. Il est désormais établi que la diversité constitue un enrichissement pour l'entreprise, souligne Clara Chappaz. Je ne crois pas à l'efficacité de politiques de diversité qui se justifient uniquement par le fait que c'est un principe vertueux. Je crois à l'efficacité de politiques de diversité qui se justifient par la surperformance qu'elles apportent, ou plutôt la sous-performance de l'uniformité. Car alors, même si moins de femmes suivent un cursus scientifique, même si moins de jeunes de zones défavorisées accèdent aux études supérieures, même si moins de personnes en situation de handicap sont déjà cadres dans l'entreprise, l'entreprise déploiera elle-même des solutions pour y pallier, aller chercher la diversité avec plus de moyens, afin d'en enrichir son propre collectif dirigeant, dans son propre intérêt, résume Diane Abrahams.

QUE DIT LA LOI?

es entreprises sont évidemment soumises à un certain nombre d'obligations en matière de diversité et d'inclusion et le renforcement des mesures dédiées témoigne de la montée en puissance du sujet.

Dès 1982, les lois Auroux interdisaient de sanctionner ou de licencier un collaborateur en raison de certains critères (origine, sexe, situation de famille, appartenance à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou convictions religieuses). En 1993, le champ de l'interdiction s'est étendu au recrutement. Depuis, l'article L1132-1 du code du Travail a été complété pour inclure la plupart des situations de travail et des décisions de management : intéressement, distribution d'actions, formation, reclassement, affectation, classification, renouvellement de contrat, etc. – toutes les inégalités de traitement dans le travail sont visées. La liste des critères interdits s'est également allongée depuis 1982. Il est désormais prohibé de discriminer un collaborateur en raison de :

Son origine, son sexe, ses mœurs, son orientation sexuelle, son identité de genre, son âge, sa situation de famille ou sa grossesse, ses caractéristiques génétiques, la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, son appartenance ou sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, ses opinions politiques, ses activités syndicales ou mutualistes, son exercice d'un mandat électif, ses convictions religieuses, son apparence physique, son nom de famille, son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, son état de santé, sa perte d'autonomie ou son handicap, sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

L'égalité professionnelle, la lutte contre la discrimination et l'inclusion font partie des thèmes de l'une des trois négociations obligatoires (annuelles ou quadri-annuelles selon les cas) dans les entreprises de 50 salariés et plus (et dans les entreprises de moins de 50 salariés qui ont un délégué syndical). L'entreprise, enfin, doit veiller à la prévention du harcèlement sexuel et moral, dans le cadre de son obligation générale de sécurité vis-à-vis des salariés.

Les femmes

- L'égalité entre les femmes et les hommes fait l'objet d'un suivi particulier, avec l'obligation, pour les entreprises de 50 salariés et plus, de publier chaque année un index de l'égalité femmes-hommes (l'index Pénicaud). En-dessous de 75 (sur 100), l'entreprise doit mettre en place des mesures pour résorber les écarts constatés, sous peine de sanctions.
- La loi Copé-Zimmerman (2011) prévoit que la proportion d'hommes et de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des moyennes et grandes entreprises ne peut être inférieure à 40 %. Dix ans après la promulgation de la loi, force est de constater que les quotas ont prouvé leur efficacité dans les grandes entreprises du CAC 40 et du SBF 120 avec respectivement 44,6 % et 45,2 % d'administratrices en 2020.
- La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »
 (2019) instaure une obligation de mesurer et de corriger les
 écarts de rémunération entre les femmes et les hommes,
 sous peine de sanctions financières importantes.
- La loi Rixain (2021) visant notamment à augmenter la présence de femmes dans l'exécutif des grandes entreprises impose des quotas dans les instances dirigeantes et parmi les cadres dirigeants des entreprises de plus de 1 000 salariés.

Les seniors

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés, ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés, doivent mettre en œuvre des mesures en faveur de l'emploi des seniors. À défaut, elles sont redevables d'une pénalité.

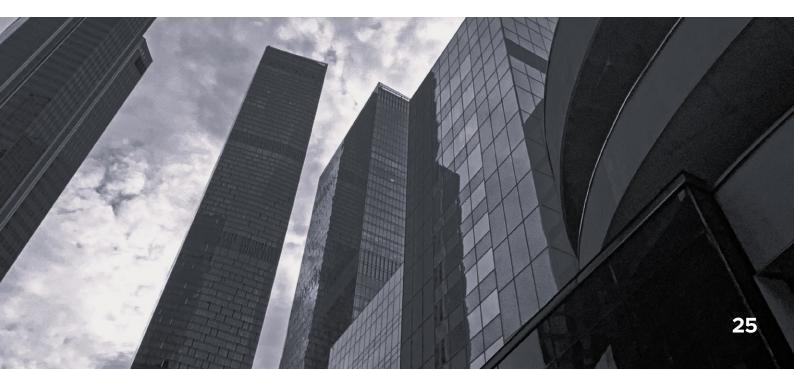
Les accords et plans d'action de l'entreprise doivent prévoir d'une part un objectif chiffré de recrutement et de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus et d'autre part des dispositions et indicateurs chiffrés sur 3 domaines d'action dédiée au choix¹.

¹https://reunion.aract.fr/sites/default/files/import_xml/assets/2676366.PDF

Les personnes en situation de handicap

L'inclusion des salariés en situation de handicap est également favorisée par la législation : les entreprises de 20 salariés ou plus doivent employer au moins 6 % de salariés en situation de handicap ou s'acquitter d'une pénalité auprès de l'Agefiph. Entrée en vigueur en janvier 2020, la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a réformé l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) dans l'optique de responsabiliser davantage les entreprises et développer une politique d'emploi plus inclusive. Toute entreprise privée quel que soit son effectif doit aujourd'hui déclarer le nombre de travailleurs handicapés qu'elle emploie.

Sans contrainte, on avance moins vite, reconnaît Alexandre Mérieux, président-directeur général de bioMérieux. L'index Pénicaud par exemple a le mérite d'éclairer le sujet de l'égalité femmes-hommes sous diverses dimensions, d'amener les entreprises à corriger des écarts qui n'étaient pas mis au jour, pas conscients – et de les contraindre à s'inscrire dans une dynamique de progression continue, souligne Anne-Véronique Baylac. Pour autant, selon Perrine Vincey Soulier, l'inclusion, la vraie, celle qui se vit au quotidien, ne peut être légiférée. Seule la bienveillance – qui devrait, tout comme le bon sens, être au cœur des décisions et orientations de l'entreprise – permet de tendre vers la parfaite inclusion.



Entretien avec Marie-Pierre Rixain

Députée de l'Essonne, autrice et rapporteure de la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.

POURQUOI LA LOI RIXAIN ?

Alors qu'il y a aujourd'hui 22 % d'inégalités de revenus entre les femmes et les hommes et que ce chiffre monte à 40 % au moment de la retraite, l'enjeu est d'augmenter la participation des femmes au marché du travail comme leur capacité économique. Pour cela, il nous fallait ouvrir de nouveaux droits à même de faire en sorte qu'elles soient considérées comme des sujets économiques à part entière. Dans la lignée de la loi Copé-Zimmermann qui a très bien fonctionné au niveau visé – en l'occurrence les conseils d'administration et de surveillance – la loi que j'ai portée prévoit plusieurs dispositifs visant à accélérer l'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde de l'entreprise, notamment :

- L'instauration d'un quota de 40 % de femmes d'ici 2029 parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.
- L'obligation de communication renforcée autour des résultats obtenus à l'index d'égalité femmes-hommes. Le respect de l'obligation de publication de l'index d'égalité femmes-hommes devient une condition d'octroi de financement par Bpifrance à partir du 1er mars 2024.
- L'instauration d'un quota de 40 % de femmes d'ici 2026 au sein des comités d'investissement de Bpifrance.
- L'obligation de publication par Bpifrance de données genrées relatives aux bénéficiaires de ses actions d'aides et d'accès aux prêts.
- La mise en place d'indicateurs d'égalité des chances dans l'enseignement supérieur.

QUELS SONT SELON VOUS LES FREINS À LA PARITÉ FEMMES -HOMMES EN ENTREPRISE ?

Quelles que soient les raisons avancées, c'est souvent tout simplement l'absence d'engagement de la direction qui empêche les entreprises de progresser en la matière. Tout le monde se souvient de la boutade de Christine Lagarde : « avec les quotas les entreprises trouvent des femmes, sans les quotas elles trouvent des excuses ». Sans remettre en cause la bonne foi des dirigeants qui peuvent faire face à des difficultés de recrutement, je ne crois pas aux discours qui font des femmes des êtres moins ambitieux que les hommes. Je crois, au contraire, que pèse

sur les femmes une certaine censure sociale qui les incite à rester à la maison, ou à se contenter de positions subalternes au sein de l'entreprise. Des présupposés contre lesquels la société dans sa globalité, et non seulement les entreprises, doit lutter tant ils contraignent les individus et empêchent l'expression de tous les talents.

Notons que certaines entreprises, malgré le fait qu'elles œuvrent dans un secteur à dominante masculine, parviennent à certaine parité dans leurs fonctions exécutives. De même, des entreprises dont les métiers sont pourtant très féminisés en sont encore loin. On observe des disparités du simple au double lorsque l'on compare les pourcentages de femmes membres des instances dirigeantes dans des entreprises de secteurs équivalents : la question de la parité ne peut donc pas être réduite à la seule problématique du « vivier ». Dès lors que le dirigeant est convaincu de l'impératif social, économique* et réputationnel que la parité représente pour l'entreprise, et qu'il en fait *de facto* un axe stratégique, les lignes bougent.

Tout ne peut pas bien sûr reposer sur l'entreprise, l'enseignement supérieur doit prendre sa part de responsabilité et est également concerné par la loi. Il y a notamment une problématique d'orientation des filles et des jeunes femmes vers les filières techniques et scientifiques.

NE PEUT-ON CRAINDRE QUE CETTE LOGIQUE DE QUOTA NE "FAUSSE LES CARTES" ET NE DESSERVE *IN FINE* LES FEMMES PROMUES DANS LE CADRE DE CETTE OBLIGATION?

Je ne crois pas dans la « femme alibi » ; c'est une critique un peu datée envers le principe de quotas qu'aucun député n'a repris au moment de l'examen de la proposition de loi. Il y a énormément de femmes talentueuses dans les entreprises et rappelons que les femmes sont, en moyenne, plus diplômées et meilleures à l'école que les hommes. Je crois qu'en 2023, il est temps de cesser d'interroger la compétence des femmes ! Face à l'inertie, les quotas sont la « moins pire » des solutions. Comme l'a prouvé la loi Copé-Zimmermann pour les conseils d'administration et de surveillance, ils sont un redoutable accélérateur ! D'ailleurs, nombreuses sont les études qui font un lien très clair entre l'impératif de féminisation de ces instances et leur professionnalisation : l'arrivée de femmes a donc été particulièrement bénéfique.

^{*} La parité est essentielle notamment pour des raisons économiques : en témoigne l'étude Women Matter de McKinsey illustrant les bénéfices en matière de croissance que représenterait un égal accès des femmes au marché du travail. Réponse : un gain annuel de 330 milliards de dollars de PIB pour la France et 2 100 milliards à l'échelle de l'Europe.

L'INCLUSION FAVORISE LE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

Un levier d'attractivité pour les talents

À travers son engagement en faveur de la diversité et contre toute discrimination, L'Oréal attire aujourd'hui les meilleures femmes du monde et les meilleurs talents, se réjouit Jean-Claude Le Grand. Cette démarche inclusive a été initiée par le groupe il y a une vingtaine d'années, bien avant que le sujet ne soit au centre des préoccupations. Ce qui relevait alors de l'innovation s'apparente désormais à une nécessité.

Les salariés n'ont plus seulement en tête le salaire et le plan de carrière, ils aspirent de plus en plus à intégrer une entreprise où l'humain est au centre, indique Sandrine Charpentier, cofondatrice de Mixity¹. Les nouvelles générations attendent des entreprises qu'elles soient exemplaires sur ces sujets, renchérit Clara Chappaz. De fait, comme le souligne Ludovic de Gromard, l'engagement des entreprises est un principe d'attractivité des talents. D'après l'étude Cegos précédemment citée, 84 % des (futurs) salariés – et 100 % des 18-24 ans – considèrent l'inclusion comme un critère déterminant dans le choix de leur entreprise. Ainsi, les entreprises dotées de politiques d'égalité des chances dans l'emploi et d'une culture inclusive voient leur marque employeur significativement valorisée et ont près de 60 % de chances supplémentaires d'attirer et de conserver plus facilement les talents².

Un moteur d'engagement interne

De fait, il ne suffit pas de séduire, encore faut-il fidéliser et mobiliser dans la durée les forces vives de l'entreprise dans un contexte marqué par une désaffection pour le travail salarié et une nette tendance des collaborateurs au désengagement. En juillet dernier, un sondage Gallup révélait que seuls 6 % des employés français étaient engagés dans leur travail et 1 sur 4 activement désengagé – le coût moyen du désengagement et du mal-être au travail étant estimé à 14 310 € par an

¹La startup Mixity aide les organisations à développer leur politique en matière de diversité et d'inclusion

²Étude Diversité et Inclusion, Deloitte, 2020 - https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/diversite-et-inclusion.html

et par employé³. Or, comme l'a établi Deloitte dès 2013, l'inclusion génère 3,3 fois plus d'engagement chez les collaborateurs de l'entreprise – les employés d'entreprises inclusives présentent un engagement de 67 %, contre 20 % pour les autres.

En 2021, le Boston Consulting Group a sondé l'impact des cultures d'entreprise inclusives sur le bien-être des collaborateurs. Il ressort de l'étude dédiée que les employés de ces entreprises se sentent à la fois plus libres d'être authentiquement eux-mêmes, moins stressés, davantage considérés et valorisés – plus épanouis en somme. Autant de ressorts d'engagement puissants qui se répercutent concrètement sur la performance individuelle et collective.

Par ailleurs, l'engagement d'une entreprise en faveur de l'inclusion – lorsqu'il fait l'objet concrètement d'une stratégie dédiée – contribue en soi à valoriser, et donc à attacher, ses collaborateurs. *Une entreprise qui embrasse publiquement la diversité suscite la fierté de ses parties prenantes*, souligne Ludovic de Gromard.

Une solution à la pénurie de talents

Tandis que les pénuries de main d'œuvre se généralisent et touchent de plus en plus de professions, l'inclusion apparaît comme une solution à la raréfaction des talents. Beaucoup d'entreprises ne jurant jusqu'à présent que par les jeunes diplômés peinent à recruter et vont devoir s'ouvrir à d'autres types de profils, observe Anthony Babkine. Personnes en reconversion, autodidactes, parcours décalés par rapport au profil... Dans un contexte de crise du recrutement, les candidats issus de la diversité constituent un nouveau vivier.

Alors que plus de 373 000 postes sont à pourvoir fin 2022 selon le ministère du Travail (Dares), 2,5 millions de personnes sont éloignées de l'emploi : chômeurs de longue durée, habitants des quartiers prioritaires, handicapés, réfugiés... Ces gens-là ont besoin et envie de travailler. Et ils ont des compétences, note Dominique Restino, président de la CCI Paris Île-de-France qui met en relation employeurs, associations et services publics pour aller chercher des personnes éloignées de l'emploi. Pour résoudre ce que certains appellent le « paradoxe des emplois non pourvus », les employeurs n'hésitent plus à s'adresser à des associations spécialisées dans l'insertion professionnelle de ces demandeurs d'emploi. Les entreprises sont davantage ouvertes à ce type de recrutement. Elles ont compris que cela pouvait être une opportunité, et qu'il existe des aides, se félicite Benoît Huver, délégué du président de la CCI Paris Îlede-France pour l'insertion et l'inclusion. Cela implique, pour Anthony Babkine, de redéfinir la notion de talent, mais aussi de faire un pas de côté par rapport aux modalités et critères actuels de recrutement.

³Étude du cabinet Mozart pour le groupe Apicil. https://www.groupe-apicil.com/newsroom/ibet-cout-moyen-du-desengagement-bien-etre-au-travail/

L'INCLUSION AIGUISE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

octeur en psychologie cognitive et auteur d'un essai sur le collectif, Émile Servan-Schreiber en est convaincu : au sein d'une entreprise inclusive, la diversité est le moteur de l'intelligence collective. Ce n'est pas un impératif moral, c'est une vérité mathématique, précise-t-il. Le théorème de la diversité nous dit que l'intelligence d'un groupe résulte autant de la diversité des opinions que de l'expertise de chacun. Cela ne sert à rien d'être en groupe si tout le monde pense pareil. Il est essentiel d'assembler des gens qui voient un problème de façon différente, même si certains sont moins experts que d'autres.

Les meilleures décisions sont prises par des groupes diversifiés, affirmait l'ancien président des États-Unis Bill Clinton en préambule de sa masterclass sur le leadership inclusif¹. La majorité des dirigeants interrogés partagent ce point de vue. Le travail résultant d'un dialogue entre des gens ayant des parcours et des origines différentes est d'une qualité accrue, témoigne Sébastien Petithuguenin. Les équipes Paprec mixent des profils classiques, diplômés de grandes écoles, et des profils plus atypiques, issus du terrain, ayant une vision complémentaire. Certains de nos dirigeants n'ont pas leur bac, l'excellence de leur vision opérationnelle légitime leurs fonctions. Nous nous attachons à faire dialoguer des collaborateurs ayant des profils et donc des approches très différentes d'un sujet donné. Nous intégrons systématiquement des collaborateurs à vision décalée au sein de nos groupes de travail.

Une variété de points de vue assure une vision élargie de toute problématique

La variété de points de vue que la diversité assure – sous réserve qu'une culture inclusive incite chacun à donner son avis – constitue de facto une richesse pour l'entreprise. La diversité élargit le champ de la réflexion, souligne Carine Kraus. Au sein d'une entreprise inclusive, chacun bénéficie d'une vision augmentée par celle de ses collaborateurs, toute décision prise est d'autant plus fondée qu'elle a été potentiellement challengée, d'autant plus juste qu'elle synthétise une variété d'avis parfois contradictoires. Nous avons tous des angles morts, estime Anne-Véronique Baylac, directrice chez Google France. Une équipe diverse limite cet écueil, permet d'avoir la vision la plus complète possible d'un sujet ou d'une situation pour prendre la bonne décision.

¹https://www.masterclass.com/classes/president-bill-clinton-teaches-inclusive-leadership

Marqué par une succession de crises, le contexte difficile dans lequel nous évoluons, appelle une clairvoyance et une agilité inédites, peu compatible avec une vision convenue et monolithique. L'uniformité des profils ne permet pas d'imaginer de nouvelles solutions, ne permet pas de gérer les crises inattendues, voire ne permet même pas de repérer les nouveaux problèmes, avertit Diane Abrahams. Le monde est trop complexe pour être abordé d'un seul et unique point de vue, résume Alexandre Mérieux.

L'inclusion d'une diversité de profils favorise la créativité et l'innovation

La diversité – dans la mesure où elle est portée par l'inclusion – permet de se prémunir du conformisme moutonnier et de générer des perspectives disruptives. Pour Ludovic de Gromard, la diversité augmente la qualité des réponses apportées aux problèmes, la créativité de l'entreprise et sa capacité à innover. La méthode de design thinking repose d'ailleurs sur la diversité des différentes parties prenantes dans le processus créatif, souligne-t-il. Anthony Babkine abonde dans son sens : la diversité constitue un terreau de créativité très fertile pour l'entreprise. Quand on dispose de points de vue neufs, de regards différents sur le monde, on bénéficie d'une richesse qui est source d'innovation. Entre soi on va peut-être plus vite mais quand on est ouvert au monde, on voit plus loin. En effet, dans un rapport explorant le lien entre innovation et diversité, le BCG indique que l'innovation des entreprises les plus inclusives a généré en 2017 38 % de revenus supplémentaires (vs l'innovation produite par les autres entreprises). S'il faut « innover ou mourir », pour reprendre la formule de Bill Gates, aller à la pêche aux idées avec un filet plus large devient une stratégie de survie.

L'INCLUSION EST UN RESSORT DE COMPÉTITIVITÉ

e chiffre est issu d'une étude Deloitte : plus de 80 % des DRH et dirigeants considèrent que la diversité et l'inclusion sont des avantages compétitifs¹. À juste titre car selon la même étude, les entreprises pratiquant une réelle politique inclusive peuvent générer jusqu'à 30 % de revenus supplémentaires par salarié et une rentabilité supérieure à celle de leurs concurrents².

L'entreprise engagée en matière d'inclusion gagne en attractivité vis-à-vis de l'ensemble de ses publics

Si l'inclusion attire les talents, elle attire aussi les clients. Dès 2019, près de deux tiers des consommateurs dans le monde (63 %) déclaraient préférer acheter des biens et des services à des entreprises défendant leurs valeurs et leurs convictions personnelles, selon les résultats de la quatorzième édition du rapport annuel Accenture Strategy Global Consumer Pulse Research³. Certains clients souhaitent collaborer avec des entreprises partageant manifestement leurs valeurs, pointe Clara Chappaz. À l'heure où la RSE est devenue un critère de différenciation, voire d'exclusion, les Français sont susceptibles d'accorder une prime - dans leurs achats, leurs investissements ou leur choix d'un partenairefournisseur – aux entreprises engagées en faveur de la diversité et de l'inclusion. Les labels dédiés présentent à ce titre le double intérêt d'authentifier la démarche de l'entreprise et d'amplifier sa visibilité.

LES PRINCIPAUX LABELS DIVERSITÉ ET INCLUSION

Le label Diversité

Créé par l'État en 2008 et mis en œuvre par AFNOR Certification, il vise à reconnaître l'engagement effectif, volontaire et durable d'un organisme pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines (recrutement, intégration, gestion des carrières...) tout en prenant en compte son contexte d'intervention (ancrage territorial, relations fournisseurs, clients, usagers). Le label Diversité est attribué pour une durée de 4 ans et son renouvellement est effectué si la procédure de contrôle s'avère concluante.

Le label Égalité Professionnelle

Le label Égalité, créé en 2004 et également décerné par l'AFNOR, est, selon le Ministère en charge de l'égalité professionnelle, la marque d'organismes novateurs dans leur approche de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il récompense l'exemplarité de leurs pratiques dans ce domaine et concrétise une volonté politique forte, celle de valoriser l'égalité professionnelle au cœur des entreprises comme des institutions.

¹Étude sur les Tendances RH, Deloitte, 2019 -

https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2019/etude-deloitte-sur-les-tendances-rh-2019.html

²Étude Diversité et Inclusion, Deloitte, 2019 -

https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2019/diversite-et-inclusion-un-moteur-de-performance-et-de-transformation.html

³La 14ème édition du rapport d'Accenture Strategy, « Global Consumer Pulse Research - From Me to We: The Rise of the Purpose-led Brand » (2019) a analysé les réponses de près de 30 000 consommateurs dans le monde pour évaluer leurs attentes vis-à-vis des marques et des entreprises.

Les labels GEEIS et GEEIS Diversity

Le label GEEIS (Gender Equality European & International Standard) est né à l'initiative d'Arborus et d'entreprises internationales souhaitant disposer d'outils pilotage performants pour leur politique d'égalité femmes-hommes. Il a pour objectif de contribuer à la création d'une culture européenne et internationale commune en matière d'égalité professionnelle et de valoriser les pratiques des entreprises.

En 2017, à la demande de multinationales, la diversité complète et renforce la démarche sur l'égalité professionnelle : le label GEEIS-DI-VERSITY est lancé.

EDGE Certification

Le label EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) a été lancé en janvier 2011, à Davos, à l'occasion du Forum économique mondial. C'est l'une des certifications les plus reconnues dans le monde en matière d'égalité professionnelle hommes-femmes.

Plus qu'une autre, l'entreprise inclusive est en phase avec son environnement et ses clients

Devenir une entreprise inclusive, c'est s'adapter à son temps, observe Thibaut Guilluy. De fait, selon Deloitte, la diversité est une caractéristique essentielle de l'environnement mondialisé, complexe et mouvant dans lequel nous évoluons. Elle s'y déploie à travers quatre axes structurants : la diversité des marchés, la diversité des clients, la diversité des idées et la diversité des talents. Une entreprise à la composition diversifiée est donc une entreprise en phase avec son époque, souligne Guillaume Sekko. Dans un monde interdépendant, nous avons besoin de plus de gens que nous pouvons appeler 'nous' et de moins de gens que nous pouvons appeler 'eux', professe Bill Clinton dans le cadre de sa masterclass. Cela permet de ressembler davantage à ses clients et de mieux les comprendre, pointe Carine Kraus.

Très concrètement, la pertinence et la qualité de l'offre – autrement dit la compétitivité de l'entreprise – en dépendent. Directeur chez Google France, Jalil Chikhi en témoigne. Il y a deux ans, nous nous sommes rendu compte que la caméra de nos téléphones n'était pas pleinement adaptée aux peaux des personnes de couleur. Nous avons donc pu ajuster et optimiser le produit afin que le rendu soit aujourd'hui le plus optimal possible. Dans le même ordre d'idée, il est essentiel pour nous que les innovations à venir fondées sur l'IA et le machine learning soient programmées par des personnes ne pensant pas de la même manière. Dans le cas inverse, cela constituerait un biais cognitif problématique quant au produit.

Plus la cible visée par l'entreprise est large, plus l'enjeu d'inclusion est crucial. Parce que la mission de Google est universelle, l'entreprise doit l'être aussi, explique Anne-Véronique Baylac. Même philosophie chez L'Oréal, exposée par Jean-Claude Le Grand. Nous développons des produits pour toutes et tous à travers le monde. Afin de nous assurer qu'ils répondent à chaque forme de beauté, nos équipes se doivent d'être aussi diversifiées – et inclusives – que possible, à l'image du monde luimême. Pour exceller, une entreprise doit être le reflet de la société. La preuve en chiffres : d'après la Harvard

Business Review⁴, les entreprises recensant la plus forte diversité 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 un fait, une organisation plus diverse est plus susceptible d'embrasser et d'embarquer un maximum de communautés, remarque Anthony Babkine. Or, selon Pierre Dubuc, président fondateur d'OpenClassrooms, la diversité de la clientèle est un enjeu pour toutes les entreprises. Il faut faire de la diversité un levier business, un ressort d'élargissement de sa base de clients – la stratégie de diversité et d'inclusion doit aussi être pensée en termes marketing, préconise-t-il. Aligner sa stratégie RH et sa stratégie business permet d'impulser au sein de l'entreprise un changement plus profond.

L'inclusion – et la diversité objective sur laquelle elle repose – constitue donc indéniablement, par-delà sa dimension éthique, un vecteur de succès pour l'entreprise.

⁴How diversity can drive innovation https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation





LES DÉFIS DU LEADER INCLUSIF

S'il semble établi que le développement d'une culture inclusive sert l'intérêt de l'entreprise, la démarche n'est pas aisée pour autant. En matière de diversité et d'inclusion, l'intention ne suffit pas, souligne Pierre Dubuc. La route est longue, les freins sont multiples et il faut une grande détermination pour fournir l'effort qui s'impose pour faire bouger les lignes, avertit Clara Chappaz, notamment une vraie proactivité pour aller chercher en dehors des circuits classiques les profils qui vont permettre de construire la diversité. Mais la problématique est loin de se réduire au recrutement : c'est la gestion des talents dans toutes ses dimensions qui est en jeu. Pour être une entreprise véritablement inclusive, il faut construire une nouvelle façon de collaborer et de travailler, résume Jean-Claude Le Grand. On s'en doute, il n'existe pas en la matière de formule magique susceptible d'être répliquée dans toute entreprise. Mais les témoignages des leaders interrogés, en pointe sur le sujet, nous ont permis d'identifier les principaux défis à relever pour faire de l'inclusion un avantage compétitif.

CADRER LA DÉMARCHE

Commencer par le pourquoi

Le sujet est vaste et complexe car la diversité est multidimensionnelle et les ressorts de l'inclusion nombreux (recrutement, formation, communication, gestion des carrières et des compétences, etc.). On ne peut pas choisir un combat, il faut les mener tous, plaide Jean-Claude Le Grand. Le cas échéant par où commencer ? Quels axes prioriser ? Quels leviers activer ? Pour Ludovic de Gromard, des arbitrages s'imposent. Le leader en quête de diversité pour son entreprise souhaite éviter de recruter des clones. Mais quels sont les critères et les objectifs qu'il se fixe ? Quelles différences, par exemple, veut-il aller chercher ? Sur quoi veut-il éviter que les gens se ressemblent ? Les diplômes ? La nationalité ? L'origine sociale ? La première étape est de définir les critères sur lesquels on souhaite travailler.

La définition préalable des enjeux relatifs à la mise en place d'une stratégie inclusive facilite les arbitrages, assurant à la fois la pertinence et l'efficacité de la démarche. Quand un dirigeant d'entreprise vient me trouver et me demande de l'aider à promouvoir la diversité dans son entreprise, la première chose que je lui demande est pourquoi. Pourquoi travailler sur l'inclusion ? Quels avantages en attendez-vous pour votre activité ? témoigne Junko Takagi, professeur titulaire de la Chaire Leadership et Diversité de l'ESSEC dans le cadre d'une enquête menée en 2020 par l'American Chamber of Commerce in France.

...et poser un diagnostic

Mais c'est aussi et peut-être surtout à partir d'une mesure objective de la situation de son entreprise que le dirigeant (potentiellement) inclusif peut définir – et pourra par la suite piloter – la stratégie dédiée.

Chez Norsys, un tournant a été pris en 2005 suite au constat de la nondiversité des profils et des écarts de salaires, se souvient la directrice du groupe, Mathilde Durie. Il faut créer des indicateurs (KPIs), préconise Jean-Claude Le Grand – c'est à partir du moment où l'on mesure les choses qu'on peut les faire changer. Donc depuis 2007 chez L'Oréal, nous mesurons. Les témoins sont unanimes : le diagnostic est essentiel. Les données chiffrées mettent objectivement en évidence les problèmes à corriger ; elles dessinent un objectif et un chemin de progression, et permettent par ailleurs d'évaluer objectivement, année après année, les progrès réalisés. La démarche présente cependant des limites car, comme le souligne Paul Sauveplane, si certains sous-axes comme le genre, l'âge, la nationalité ou le handicap sont objectivement quantifiables, il est impossible de mesurer la diversité dans sa globalité. En France, les données socio-culturelles, notamment, ne peuvent être collectées. Il est possible toutefois de faire des sondages anonymes et volontaires, précise Pierre Dubuc. Même si le sujet est un peu sensible et tabou. Nous l'avons fait chez OpenClassrooms car il nous semblait important de prendre cette mesure pour pouvoir progresser.

Au-delà des éléments factuels, l'évaluation de l'état d'esprit des collaborateurs de l'entreprise, dans l'absolu et par rapport à ces questions, constitue également un indicateur déterminant. Nous avons inclus dans notre enquête de satisfaction mondiale la mesure de la perception de la diversité et inclusion, indique Bénédicte Bahier directrice des ressources humaines du groupe Legrand. Une enquête globale d'engagement réalisée en 2022 chez bioMérieux a permis de récolter la voix des collaborateurs pour comprendre nos forces et ce qu'il nous faut continuer à améliorer pour favoriser l'engagement, témoigne également Diane Descogs, responsable de l'engagement chez bioMérieux. C'est dans cette optique que la démarche Great Place to Work a été lancée en 2020 au sein du groupe Heppner. Cela nous permet, explique Jean-Thomas Schmitt, d'identifier nos axes de progrès et de mettre en place au niveau global comme au niveau local des plans d'actions visant à améliorer l'expérience collaborateur. La progression observée entre 2020 et 2021 nous a en l'occurrence confortée dans notre bonne gestion du sujet.

QUELS INSTRUMENTS POUR MESURER LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION EN FRANCE?

Il existe concrètement de nombreux indicateurs opérants pour mesurer la diversité et l'inclusion dans les organisations. Deloitte a par exemple mis au point une méthode de calcul de l'index d'égalité salariale entre les hommes et les femmes. D'autres indicateurs qui ont fait leurs preuves. Notamment :

- L'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.
- L'empreinte Diversité & Inclusion de Mixity : outil permettant d'évaluer la maturité d'une organisation sur les 5 thèmes suivants : Genre - Handicap - Multiculturel -Multigénérationnel - LGBT+, pour générer une empreinte inclusion et diversité.
- Le baromètre Diversité & Inclusion de Mozaïk RH : 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.
- L'Association française des Managers de la Diversité (AFMD) a développé, avec une dizaine d'organisations, un outil capable de mesurer le caractère inclusif des entreprises.

À QUOI ASPIRENT LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE?

En contrepoint des témoignages de dirigeants et d'experts qui nourrissent cette étude, l'Institut Choiseul a recueilli le point de vue anonyme de collaborateurs de startups, de PME et de grands groupes. Voici leurs souhaits, par ordre décroissant d'importance :

- une plus grande diversité au sein de la direction de leur entreprise,
- un meilleur respect de la diversité des modes de vie,
- un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle / un meilleur respect de la vie privée,
- plus de flexibilité au travail,
- · moins de stress,
- davantage d'échanges et de collaboration,
- être jugés plus objectivement,
- être sensibilisés voire formés aux enjeux d'inclusion,
- être mieux avertis des mesures prises par l'entreprise en la matière,
- être impliqués dans les prises de décision.

...pour se fixer des priorités et des objectifs

À l'aune du diagnostic établi et en perspective des enjeux prédéfinis, le leader inclusif choisit ses combats. On ne peut pas tout faire en même temps, souligne Pierre Dubuc – il faut avancer pas à pas, dans une direction claire établie en amont. Une fois le cap défini, il faut se fixer des priorités et des objectifs.

Ainsi, détaille Bénédicte Bahier, cinq axes prioritaires ont été identifiés chez Legrand : la mixité de genre, l'inclusion des travailleurs en situation de handicap, la diversité culturelle sociale ou ethno-raciale, l'inclusion des personnes LGBT+ et la collaboration intergénérationnelle. Chacun de ces axes se décline en plans d'actions et objectifs qui sont partagés chaque année avec la direction générale et les équipes Ressources Humaines. Plusieurs « chantiers » sont également menés en parallèle chez bioMérieux. En contrepoint d'une politique dédiée aux travailleurs en situation de handicap, d'une démarche de maintien des seniors dans l'emploi et de nombreuses actions de mécénat en faveur de l'inclusion, nous nous engageons à atteindre d'ici 2025 plus de 40 % de femmes et plus de 35 % de profils internationaux parmi les cadres dirigeants globaux, indique Diane Descoqs.

ANCRER LE SUJET AU CŒUR DE L'ENTREPRISE



tant donné l'enjeu, la nature multidimensionnelle du sujet, la variété des actions à mener et la profondeur du changement qui s'impose, il semble essentiel, comme le préconise Anthony Babkine, de placer les stratégies de diversité et d'inclusion au cœur du réacteur de la stratégie d'entreprise.

Porter et incarner le sujet au plus haut niveau de l'entreprise

De ce fait, la volonté, mais aussi la posture du ou des dirigeant(s), est déterminante. La culture inclusive qui caractérise Paprec Group, est ancrée, Sébastien Petithuguenin le souligne, dans la volonté de son fondateur. Mon père, en créant son entreprise en 1994, était déterminé à construire un modèle différent, à faire de la diversité une force, explique-t-il. Thibaut Guilluy est formel : si les dirigeants ne sont pas eux-mêmes engagés dans un processus de conscientisation et d'implication claire sur ces questions, l'entreprise n'avancera pas.

Dans la majorité des cas, la création d'une dynamique inclusive s'apparente à une révolution culturelle pour l'entreprise et nécessite un véritable investissement de temps et de moyens. Il s'agit, résume Thibaut Guilluy, d'évoluer d'un état A – organisé selon certaines croyances – à un état B régi par de nouveaux principes et modes d'organisation. L'engagement de la direction est donc essentiel à la réussite du projet. Être un leader inclusif, c'est d'abord s'engager en faisant de la diversité un sujet prioritaire, estime Jean-Claude Le Grand. Le leader inclusif donne l'impulsion, embarque ses équipes autour de sa vision et orchestre concrètement le changement.

Pour amorcer une dynamique vertueuse de transformation et engager l'ensemble de l'organisation, la mobilisation des dirigeants doit être forte mais aussi manifeste, tant en interne qu'auprès des parties prenantes externes. À ce titre, la création d'une direction dédiée constitue le cas échéant un signal fort. Conscient que ces problématiques ne pouvaient se résoudre seules et qu'il fallait une politique délibérée qui les prenne en charge, j'ai créé en 2005 une responsabilité internationale, la Direction Mondiale de la Diversité chez L'Oréal, témoigne Jean-Claude Le Grand.

Pour convaincre, il est indispensable de montrer l'exemple, postule par ailleurs Bénédicte Bahier. Les contributeurs de l'étude s'accordent tous sur ce point. Pour Jean-Thomas Schmitt, la meilleure manière de diffuser cette culture en interne est de le faire par l'exemple. À ce titre, la composition du board est déterminante, signale Pierre Dubuc. L'exemplarité implique également, selon Alexandre Mérieux, la mise en avant des managers inclusifs.

Positionner la diversité et l'inclusion comme des enjeux stratégiques

Comme le préconisent Deloitte et Google, le leader inclusif doit être convaincu de l'impact positif que l'inclusion peut avoir sur son activité et en mesure de partager un point de vue précis et convaincant à ce sujet avec ses collaborateurs.

Étant donné la complexité du sujet et la multiplicité des leviers à activer, il est important, Pierre Dubuc insiste sur ce point, de fixer un cap et de partager la vision et l'ambition auprès des collaborateurs. En quoi l'inclusion est-elle déterminante pour la réussite de l'entreprise ? Dans quelle mesure peut-elle stimuler l'innovation et accroître l'agilité de l'organisation ? Comment peut-elle favoriser une plus grande proximité avec les clients, améliorer le bien-être des collaborateurs, optimiser le développement des talents ou encore servir la compétitivité de l'entreprise ? Pour susciter l'adhésion et la mobilisation nécessaires, le sujet doit être perçu par tous comme stratégique.

Il en résulte logiquement que les entreprises dont l'inclusion s'inscrit au cœur de la vocation sont particulièrement avancées en la matière. La mission de Google – « organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous » – justifie à elle seule la démarche inclusive de l'entreprise. S'assurer que les équipes soient le reflet le plus fidèle possible des sociétés dans lesquelles elles opèrent participe concrètement du succès de l'entreprise, explique Jalil Chikhi. De même chez L'Oréal dont « l'objectif est de proposer à chaque personne dans le monde le meilleur de la beauté », la diversité, l'équité et l'inclusion alimentent l'innovation, l'inspiration et l'ambition qui aident l'entreprise à créer la beauté qui fait avancer le monde (Jean-Claude Le Grand).

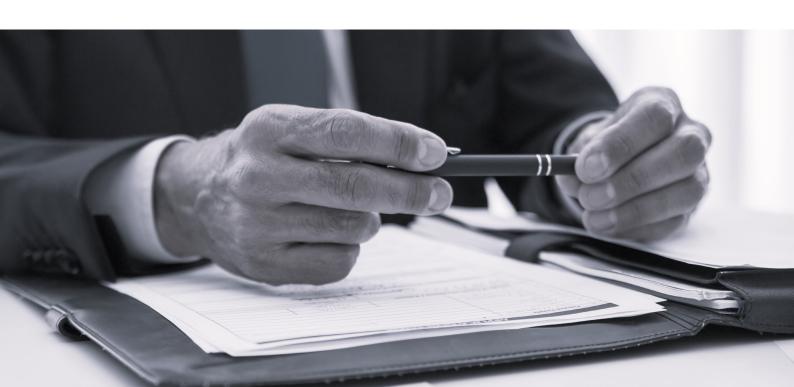
Si l'origine et le niveau de la priorisation diffèrent selon les organisations, les entreprises inclusives ont en commun d'avoir intégré le sujet au cœur de leurs valeurs et de leurs orientations stratégiques.

Instaurer un changement systémique

Il y a de multiples actions à mener pour progresser sur le sujet, signale Pierre Dubuc. Parce qu'une politique d'inclusion réussie suppose en effet la combinaison d'un vaste éventail de moyens et de dispositifs, le changement doit être systémique. Il s'agit de le déployer à tous les échelons de l'organisation, à travers l'ensemble de ses métiers. Toutes les unités de l'entreprise sont concernées, souligne Angélique Gérard.

Outre la création d'une direction ou d'une équipe dédiée, la mise en place de relais opérationnels de la stratégie d'inclusion en facilite le déploiement. Ainsi, chez Heppner, 35 'référents handicap' ont été nommés dans nos régions afin de relayer notre politique en la matière, explique Jean-Thomas Schmitt. Dans la même logique, il y a chez Legrand 4 garants de l'égalité professionnelle, indique Bénédicte Bahier – ils sont connus des salariés et peuvent être saisis par ces derniers pour toute situation d'iniquité ou de discrimination qui mérite examen selon eux. Mais la lutte contre les discriminations, et le développement d'une culture inclusive au sein de l'organisation est l'affaire de tous et nécessite l'implication de chacun, à commencer par les managers qui ont de par leur fonction un rôle essentiel à jouer en la matière.

Les parties prenantes extérieures de l'entreprise sont également concernées ; l'entreprise inclusive étend sa démarche jusque dans la sélection et la gestion de ses fournisseurs et ses partenaires, ses interactions avec ses clients mais aussi l'ensemble de l'écosystème social dans lequel elle s'inscrit. La démarche fait l'objet d'un programme dédié chez L'Oréal, explique Jean-Claude Le Grand : depuis 2010, à travers notre programme d'achat social et inclusif, nous orientons une partie de nos achats mondiaux vers des fournisseurs employant des personnes issues de communautés en situation de vulnérabilité.



RECRUTER AUTREMENT

es témoins de l'enquête sont unanimes : les modalités de recrutement doivent être entièrement revues. Pour ouvrir un nouveau vivier de talents pour l'entreprise, il faut revoir les stratégies actuelles de recrutement, préconise Anthony Babkine. Les leaders inclusifs s'y emploient. La démarche implique, en premier lieu, selon Ludovic de Gromard, de redéfinir la notion de talent. Qu'est-ce qu'un talent pour une entreprise en pleine croissance ? La réponse a priori est quelqu'un de jeune, de très diplômé et d'urbain, connaissant le métier concerné – cela exclut beaucoup de monde : les personnes en reconversion, les autodidactes, les personnes en situation de handicap, celles au parcours décalé par rapport au profil... Comment passer d'une logique de recrutement excluante à une approche inclusive ? Pour ne pas laisser passer un talent, nous nous assurons chez Alan que le processus de recrutement soit dé-biaisé au maximum, que les offres de postes soient dégenrées, que les qualités attendues soient objectivées, que chacun se sente libre de candidater même si son parcours et son profil sont atypiques, même s'il ne coche pas toutes les cases techniques ou ne correspond pas de façon stricte et conventionnelle au poste en question, témoigne Paul Sauveplane.

Adapter les fiches de poste

S'ouvrir à un panel élargi de talents nécessite donc très concrètement de revoir les fiches de poste ; de privilégier les personnalités plutôt que les diplômes (Jean-Claude Le Grand). Il faut donner plus de poids à l'expérience et moins au diplôme, renchérit Diane Abrahams. Chez Paprec Group également, la priorité est donnée à l'engagement et aux compétences plutôt qu'aux diplômes (Sébastien Petithuguenin). Pour Paul Sauveplane, en charge des ressources humaines chez Alan, accueillir des profils 'atypiques' implique une révision des fiches de poste - nous essayons de limiter au maximum les qualifications obligatoires. Plus le portrait est complet, moins il appelle de diversité. Moins il y a de contrainte, plus de profils sont susceptibles de postuler. Distinguer ce qui est obligatoire de ce qui relève de l'optionnel ou du bonus permet d'ouvrir le spectre du recrutement, de construire un pipeline diversifié de candidats. Précisément, pour les entreprises inclusives ne pratiquant pas la discrimination positive, la constitution de panel de candidats est décisive. Raison pour laquelle Google, qui se fixe notamment pour objectif d'avoir un équilibre hommes-femmes dans les panels de candidats, les délais de recrutement ont été rallongés. Ce n'était pas évident car les managers sont souvent pressés de recruter, témoigne Jalil Chikhi, mais dans l'urgence, on va chercher des profils qu'on connaît, qui font déjà exactement la même chose. Pour sourcer des CV différents, il faut l'anticiper et se laisser le temps de construire un pipeline divers ne serait-ce qu'en termes de parcours professionnel. Deloitte recommande également la mise en avant dans les fiches de postes de capacités ou de qualités caractéristiques du leadership inclusif - comme la collaboration ou la curiosité - et l'engagement de l'organisation en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Se prémunir contre la discrimination

Recruter autrement, c'est aussi se prémunir contre toute discrimination - et donc lutter contre les biais conscients et inconscients. Il existe d'ailleurs, signale Pierre Dubuc, des outils d'intelligence artificielle identifiant les biais des offres d'emploi. Chez Norsys, explique Mathilde Durie, deux principes président à tous les recrutements depuis 2005 : la mise en place du CV anonyme et la codécision pour décider d'un recrutement. Chez Alan, la décision de recruter est toujours collective. 4 ou 5 personnes sont associées à chaque profil et tenues de poser leurs arguments sur le papier, cela tend à éradiquer les biais discriminants, explique Paul Sauveplane. Même politique chez Google où les recruteurs déroulent par ailleurs une liste de questions prédéfinies, précise Anne-Véronique Baylac. Chez L'Oréal comme chez Google, les équipes de recrutement sont formées en amont sur les préjugés inconscients.

Élargir le champ de la recherche

Recruter des profils décalés susceptibles de venir accroître la diversité de l'entreprise implique aussi potentiellement d'élargir proactivement le périmètre de sa recherche. Jalil Chikhi en témoigne. Il est impossible, en France, de recruter ouvertement des personnes selon leur origine ethnique. Pour être le plus représentatif possible, nous travaillons avec certains réseaux, nous nous rapprochons d'associations susceptibles de nous aiguiller comme Le Club du XXIème siècle ou l'Institut Choiseul. Nous sommes présents avec des recruteurs sur des forums autour de l'Afrique et des Caraïbes pour inciter les participants à candidater chez nous. Paul Dubuc témoigne également dans ce sens. Où poste-t-on l'annonce ? Cela compte aussi. Il faut sortir des réseaux traditionnels. Nous travaillons avec quelques partenaires pour aller sourcer des candidats sous-représentés : 50intech, pôle emploi, missions locales.

Les Déterminés, une passerelle entre l'entreprise et les publics défavorisés

Depuis 2015, l'association Les Déterminés dont la vocation est de donner à tous une chance de réussir accompagne les porteurs de projets issus des quartiers prioritaires de la ville et des milieux ruraux pour assurer leur réussite, qu'ils souhaitent rejoindre une entreprise ou créer leur propre structure. Les Déterminés sont nés pour accompagner des publics défavorisés dans l'accès à l'information et à la formation. Trop de jeunes sortent du système scolaire sans solution. Nous voulons permettre à chacun de trouver un débouché, indique le fondateur de l'association Moussa Camara. Entre autres outils d'émancipation des publics concernés, l'association a mis en place, avec le soutien de ses nombreux partenaires publics et privés, un programme gratuit de mentorat. Des mentors inspirants accompagnent les intéressés dans la réalisation et le développement de leurs projets d'orientation, d'insertion ou d'entrepreneuriat.

UN RELAIS DE RECRUTEMENT EFFICACE ET VERTUEUX

Les Déterminés travaillent main dans la main avec des entreprises. De nombreuses entreprises ayant de forts besoins en recrutement ne trouvent pas de profils adaptés, explique Moussa Camara. Elles nous sollicitent pour recruter des gens auxquels elles n'auraient pas eu accès autrement. Nous partons de leurs besoins pour former des publics. Cela permet aux entreprises de pourvoir des postes difficiles à pourvoir tout en ayant un impact social.

Ainsi, nous avons récemment créé un 'lab culinaire'. Beaucoup de jeunes sont passionnés par la cuisine et les métiers associés sont justement en tension. Cet espace de formation qui nous permet de réinsérer 100 à 250 personnes par an est également mis à la disposition de traiteurs n'ayant pas accès à des cuisines. Nous agissons de la même manière dans d'autres secteurs.

En savoir plus : https://www.lesdetermines.fr

MOBILISER LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE

Former ses équipes

Les dirigeants interrogés en sont convaincus : le développement d'une culture inclusive au sein de l'entreprise repose notamment sur une prise de conscience individuelle et collective de ce qui est en jeu. Il ne s'agit en aucun cas d'accuser ni de punir celles et ceux dont la représentation est sur-dominante, indique Diane Abrahams, mais la conscientisation du fait qu'ils ont eu, et ont encore, plus de portes ouvertes que d'autres, à talent et travail égaux, semble indispensable.

Il est essentiel de connaître l'influence des préjugés et stéréotypes sur la formation des jugements, ajoute Mathilde Durye. De fait, chez Google, des formations s'adressant à toutes et tous ont pour objectif de sensibiliser d'une part à l'importance de la diversité et de l'inclusion, et d'autre part aux biais inconscients qui sont autant de freins, témoigne Anne-Véronique Baylac. Nous sommes tous prisonniers de réflexes cognitifs ou de schémas structurants qu'il faut déconstruire. Les femmes par exemple n'ont pas la même approche que les hommes vis-à-vis de la promotion. Les hommes ont tendance à se sentir prêts alors même qu'ils ne le sont qu'à 70 ou 80 % tandis que les femmes attendent d'être prêtes à 120 %. Cela crée un biais qu'il faut s'attacher à déconstruire auprès des managers.

Jalil Chikhi insiste sur ce point : de par leur fonction, les managers sont amenés à jouer un rôle décisif dans le déploiement de l'inclusion – ils recrutent, créent l'environnement de travail, décident des progressions et retiennent les gens in fine. Leur connaissance du sujet est donc cruciale.

Une sensibilisation à la cause spécifique des différentes minorités représentées au sein de l'entreprise

QUAND NOTRE CERVEAU NOUS DUPE

Éclairage sur quelques biais cognitifs courants susceptibles de nuire à la diversité et à l'inclusion:

Les stéréotypes implicites

Lorsque quelqu'un juge autrui sur la base de clichés inconscients ou opère des inductions basées sur des idées reçues (les candidats pratiquant des sports d'équipe sont plus sociables que les autres).

Le biais du halo

Lorsque la perception d'une personne est influencée par l'opinion que l'on a préalablement de l'une de ses caractéristiques.

Le biais d'appartenance

Tendance instinctive consistant à se connecter plus facilement et plus profondément avec les gens qui partagent le même « look & feel » et à favoriser inconsciemment les personnes ayant des caractéristiques similaires aux siennes.

Le biais de confirmation

Tendance à ne rechercher ou retenir que les informa-

tions qui confirment des convictions ou des choix antérieurs ; tendance à interpréter les informations qui se présentent de façon à ce qu'elles corroborent ces mêmes convictions ou choix, au mépris de toute rigueur intellectuelle.

Le biais d'ancrage ou de conservatisme

Tendance à être dépendant de la première information qu'on entend à propos d'une personne ou d'une situation. Tendance à privilégier les premières preuves reçues par rapport aux informations nouvelles.

L'effet de récence

À l'inverse, tendance à accorder la primauté aux dernières informations assimilées.

L'effet de meute

La première personne à s'exprimer lors d'une réunion est souvent leader par nature. Or, à l'image des loups, nous sommes des animaux de horde, soumis à l'autorité d'un chef. Nous avons donc tendance à nous ranger derrière son opinion. De fait, la probabilité pour qu'une personne adopte une croyance augmente proportionnellement au nombre de personnes ayant cette croyance.

Le biais de blind spot

Le fait de ne pas avoir conscience de ses propres biais constitue un biais en soi est également susceptible de favoriser l'inclusion. Il est essentiel que chacun comprenne la perception des communautés, estime Anne-Véronique Baylac. Toujours chez Google, de nombreux témoignages d'experts viennent éclairer ces questions, indique Jalil Chikhi. Une mise en scène des micro-agressions rapportées anonymement, jouées sous forme de courtes scènes par des comédiens, est également organisée régulièrement et contribue à la prise de conscience collective

Mettre chacun à contribution

Sensibilisés et formés au sujet, les collaborateurs des organisations engagées en la matière sont également invités à collaborer concrètement au développement de la culture inclusive de l'entreprise. C'est le cas chez L'Oréal, notamment. Nous valorisons les initiatives et les projets mis en place par les équipes, souligne Jean-Claude Le Grand. Nous avons dernièrement organisé un grand événement, 'Beauty of inclusion Awards', visant à partager les bonnes pratiques entre les différentes filiales – nous avons reçu plus de 400 dossiers. Nous ressentons l'émergence d'une vraie dynamique volontaire collaborative partagée par tous, se réjouit-il.

Basés sur la mobilisation volontaire de collaborateurs, les *Employee Resource Groups* (ERG) – réseaux d'employés associés autour d'une thématique pour la promouvoir en interne – jouent chez Google un rôle significatif dans ce sens. Outre leur contribution à la prise de conscience générale des enjeux propres aux communautés concernées, ces groupes initient et mènent des actions concrètes, dotées de budgets dédiés, en faveur de l'équité (voir encadré).

Les équipes de bioMérieux sont également incitées à co-construire la démarche inclusive de l'entreprise, non seulement au quotidien mais aussi en soutien d'initiatives institutionnelles. Nous avons créé il y a deux ans un fonds de dotation bioMérieux pour l'éducation et souhaitons que toutes les filiales s'y investissent, explique Alexandre Mérieux – tous les collaborateurs vont participer, proposer des actions et des initiatives à soutenir. Les nouvelles générations sont d'ailleurs spontanément très motrices sur ces sujets.

FOCUS

SUR LES *EMPLOYEES RESOURCE GROUPS*DE GOOGLE

Les ERG qui regroupent chez Google des communautés sous-représentées sont nés pour répondre à une problématique d'inclusion : certains sous-groupes ne se sentaient pas aussi inclus que les groupes « dominants ». Les ERG ont donc vocation à relever les défis spécifiques qui sont les leurs et à donner du poids à leurs voix.

Ces réseaux permettent aux employés de s'associer autour d'une thématique, de la promouvoir en interne et de mener des campagnes de sensibilisation. Ils participent ainsi à une prise de conscience. Le fait que ces sujets soient portés par les collaborateurs euxmêmes facilite l'adhésion des autres salariés.

Ce sont des groupes de soutien émettant des recommandations pour le leadership de Google. Il y en a 16, parmi lesquelles Women@, Black Google Network, Arab+, Pride@ (LGBTQ+), Disability, etc. 35 000 personnes y sont affiliées à l'international, ce qui représente un taux d'engagement considérable.

Les ERG bénéficient de budgets dédiés susceptibles d'être utilisés en interne ou en externe selon un plan d'action servant les enjeux propres à la communauté. Ils ont initié notamment de nombreux programmes de mentoring ou de coaching qui ont été ensuite pris en charge par les RH.

Un ERG Allyship regroupe les employés qui ne se sentent pas faire partie de minorités mais souhaitent s'engager pour les soutenir – ils contribuent ainsi concrètement à réduire les écarts en matière d'égalité des chances.

Il existe des systèmes équivalents dans d'autres entreprises internationales, chez LinkedIn, Facebook ou TikTok, notamment.

Pendant la crise sanitaire, toutes les ERG Google ont été dotés d'un executive sponsor, membre de l'équipe de direction. Le rôle du sponsor est de porter les sujets du groupe auprès de la direction. Cela permet de sensibiliser les managers en question à divers sujets et de contribuer, par leur intermédiaire, à « éduquer » les dirigeants à ces problématiques. Le sponsor, au titre de son expérience en matière de gestion de projet, a également vocation à assurer une forme de rigueur dans la gestion de l'ERG.

Les ERG jouent un rôle important dans l'accueil des nouvelles recrues. Ceux qui le souhaitent peuvent les rejoindre. Chaque groupe organise de nombreux événements qui sont autant d'occasions de rencontres. Rejoindre un ERG contribue à développer un sentiment d'appartenance et donc à mobiliser les collaborateurs.

Anne-Véronique Baylac, Jalil Chikhi et Guillaume Sekko

ENCADRER L'ÉQUITÉ

I est essentiel de garantir une équité d'évolution professionnelle et de rémunération, insiste Bénédicte Bahier. La transformation de l'entreprise passe de fait par la mise en place de diverses mesures destinées à assurer l'équité dans le traitement des salariés. Chez Google notamment, l'égalité des salaires est assurée d'emblée : à chaque niveau correspond une unique rémunération, indique Anne-Véronique Baylac. Nous nous assurons par ailleurs à travers les chiffres des promotions qu'il n'y a pas de discrimination, précise-t-elle. De plus en plus fréquemment, un 'unbiased champion' est convié lors des discussions d'évaluation ou de promotion, ajoute Jalil Chikhi – son rôle est de pointer les biais qui interfèrent dans la décision. Cela force chacun à objectiver son propos au maximum, à mieux préparer ses arguments et ses dossiers.

Aussi chez Alan, c'est une rigoureuse objectivité, résultant d'un principe de contrôle collectif, qui garantit l'équité. Nous estimons qu'il est de notre responsabilité d'entreprise de créer une culture et des modes de fonctionnement assurant la rationalité, et donc le non arbitraire des décisions, explique Paul Sauveplane - nous sommes intraitables par rapport à toute forme d'arbitraire, en particulier la discrimination. L'une des cinq valeurs qui constituent notre boussole est la transparence radicale – elle nous engage très concrètement : chez Alan, tout par défaut est partagé avec tous, et ce contrôle collectif est extrêmement engageant pour chacun. Tout est écrit, documenté, objectivé et donc justifiable. Il n'y a pas de prime à la politique, à l'ancienneté ou à la séniorité, pas de place pour la subjectivité. Cette culture de l'écrit s'applique notamment aux sujets relatifs aux ressources humaines qui sont chez nous archi 'processées'. Des grilles très précises déterminent l'évaluation des collaborateurs, les décisions de promotion ou de licenciement font l'objet d'argumentaires factuels, partagés par tous, rassurant chacun sur la justesse des décisions. Il en va de même de la mobilité interne. Dans ce cadre dé-biaisé, l'équité de traitement est assurée.

Assurerl'équité, c'est aussi potentiellement corriger certains déséquilibres pour que chacun puisse accéder aux mêmes opportunités. Chez MCRA, cela passe notamment par la création de crèches d'entreprise privilégiant les parents solo et des mesures en faveur des personnes en situation de handicap – accès privilégié au parking, journées de congés supplémentaires, accompagnement dans les démarches administratives, choix prioritaire des plannings, référent pour simplifier la vie en entreprise, indique Perrine Vincey Soulier. Dans un autre registre le congé paternité de 4 mois chez Google contribue également

à (ré)équilibrer les rôles, souligne Anne-Véronique Baylac, les femmes pouvant plus facilement partager les tâches éducatives avec leur conjoint. Autre exemple, toujours chez Google. Le résultat des revues de talents qui ont lieu tous les 6 mois est confronté in fine à nos enjeux de diversité et d'équité et donne lieu à des réactions ad hoc – si le pool des talents comporte seulement des hommes, nous nous focaliserons sur l'accompagnement au développement des talents féminins.

La formation est aussi l'occasion de corriger certains déséquilibres, ajoute Jalil Chikhi. Les managers sont formés aux spécificités culturelles déterminant les comportements de certains groupes car ces spécificités doivent, dans un souci d'équité, être prises en compte dans le management.

Il existe par ailleurs chez Google des programmes de 'mentorship' spécifiquement destinés à certaines populations. Il ne s'agit pas de béquilles mais de mesures destinées à corriger certaines faiblesses structurelles. Le programme 'I am remarkable' par exemple vise à encourager les femmes et les collaborateurs issus de groupes sous-représentés – en général plus réservés et n'osant pas toujours s'affirmer – à prendre conscience de leurs atouts et de leur valeur et à s'auto-promouvoir. C'est une formation phare chez Google que nous dispensons désormais également à l'extérieur de l'entreprise.

¹https://iamremarkable.withgoogle.com/



PERMETTRE À CHACUN DE DONNER LE MEILLEUR DE LUI-MÊME

Reconnaître chacun dans sa singularité

Plusieurs témoins de l'étude le soulignent : pour s'affirmer pleinement, les collaborateurs doivent préalablement se sentir reconnus dans leur singularité. Il est essentiel pour nous d'offrir à nos collaborateurs un cadre de travail sûr et épanouissant au sein duquel chacun se sente reconnu et valorisé, indique Jean-Claude Le Grand. Même philosophie chez Sistemic. Nous faisons la promotion d'un environnement d'apprentissage et de travail qui soit le plus respectueux de l'individualité et des particularités de chacun afin de renforcer le pouvoir du collectif, précise Angélique Gérard.

Mais encore faut-il pouvoir identifier les particularités de ses collaborateurs, ce qui n'est pas toujours évident signale Pierre Dubuc. Peu de gens déclarent un handicap officiellement alors que lorsqu'on leur pose la question anonymement, ils se dévoilent. Certains problèmes de santé ne sont pas assumés, d'autres fragilités ne sont pas officiellement reconnues. Si les gens ne se déclarent pas et ne demandent rien, c'est difficile de les aider, observe-t-il. D'où l'importance, pour Paul Sauveplane, de créer un cadre où chacun se sente suffisamment en sécurité pour être pleinement lui-même et exprimer ses questions, ses doutes, ses idées. Au-delà du développement d'un climat de confiance propice à l'affirmation de soi, il est parfois nécessaire de prendre des mesures visant à libérer la parole. Parce qu'il est encore parfois compliqué et effrayant de faire part d'une situation dans laquelle on se sent restreint ou incompris, nous avons récemment instauré chez L'Oréal une campagne 'break the silence' encourageant les personnes en situation de handicap à nous faire part de leur expérience et de leur ressenti quant à leur vie professionnelle afin de pouvoir adapter et aménager au mieux leurs conditions de travail, témoigne Jean-Claude Le Grand.

Favoriser la promotion interne

Formidable principe d'inclusion, la promotion interne est à la fois un ressort de motivation individuelle et un levier au service de l'égalité des chances. Carine Kraus, s'en félicite : Carrefour est l'une des rares entreprises où l'ascenseur social fonctionne encore, où l'on peut commencer en bas de la hiérarchie et monter successivement tous les échelons. Nous avons dans chaque pays du groupe des Écoles des Leaders ; chaque année, nous essayons de repérer les meilleurs, où qu'ils soient dans l'organisation, pour leur proposer une formation de quelques mois et les promouvoir à l'issue de cette formation. De même chez Heppner où 88 postes ont été pourvus par ce biais en 2021. Il n'est pas rare de voir chez nous des collaborateurs évoluer à partir de postes de manutentionnaire jusqu'à des postes à responsabilité. Ce sont des parcours dont nous sommes fiers, souligne Jean-Thomas Schmitt. Une priorité très forte est également donnée à la promotion interne chez Paprec. Nous allons systématiquement chercher d'abord les compétences à l'intérieur de l'entreprise, indique Sébastien Petithuguenin. Nous favorisons la montée en puissance de nos collaborateurs en pariant sur leur motivation. Chacun sait chez nous qu'il a la possibilité d'évoluer significativement au sein de l'entreprise. Jean-Claude Le Grand témoigne lui aussi dans ce sens. J'ai relancé il y a deux ans une politique d'accompagnement du métier d'assistante, indique-t-il. Des femmes qui ont commencé en tant qu'assistante dirigent aujourd'hui des départements. L'ascenseur social est le moteur de la réussite de L'Oréal.

La reconnaissance des talents chez Paprec

Chaque année, les meilleurs collaborateurs et collaboratrices de Paprec dans chaque catégorie de métier sont officiellement récompensés dans le cadre d'un programme emblématique témoignant de la culture résolument méritocratique de l'entreprise, les Castors d'Or – le castor étant la mascotte du groupe.

Les directeurs et directrices de sites rassemblés au sein d'une « académie des Castors » proposent des nominations et font la promotion de leurs candidats dans le cadre de plaidoyers. Cette académie élit une ou plusieurs personnes dans chaque métier, représentatives de l'engagement et des valeurs du groupe. Au cours d'une cérémonie lors de la convention annuelle, les gagnants et gagnantes se voient un à un félicités par les dirigeants devant leurs pairs.

Outre la récompense lors de cette cérémonie, les chauffeurs et conducteurs d'engin se voient remettre une machine d'exception. Et chaque promotion part en voyage à la découverte du monde du recyclage. Les Castors d'Or ont alors l'occasion de créer des liens indéfectibles qui marqueront l'ensemble de leur carrière chez Paprec – indépendamment de leurs fonctions et responsabilités hiérarchiques.

Cette démarche inclusive fortement payante en matière de mobilisation interne requiert une certaine audace. Favoriser la promotion interne implique potentiellement de prendre des risques en donnant l'opportunité à certains collaborateurs de sortir de leur zone originelle de compétences pour endosser des responsabilités nouvelles, plus alignées sur leurs aspirations profondes. La technique s'acquiert rapidement, estime Paul Sauveplane. C'est le pari que nous faisons dans notre stratégie de mobilité interne. De fait, le véritable enjeu n'est pas la compétence d'un collaborateur mais son engagement, souligne Ludovic de Gromard qui a développé la méthode Chance permettant à chacun de (re)trouver sa juste place au sein de l'organisation – celle où il sera en mesure de donner le meilleur de lui-même.

Assurer l'alignement de chacun pour favoriser l'engagement, focus sur la méthode Chance

Pour Ludovic de Gromard, président fondateur de l'entreprise de l'économie sociale et solidaire Chance, le véritable enjeu n'est pas la compétence d'un collaborateur mais son engagement. (Seulement 6 % des employés français seraient véritablement « engagés » dans leur travail selon le cabinet Gallup qui vient de publier son dernier rapport State of the Global Workplace). Or pour qu'une personne s'engage, il faut qu'elle soit totalement alignée non seulement à son métier mais aussi à son environnement, ses impératifs et sa finalité, ce qu'on appelle les 4 piliers d'un travail dans notre méthode, et le diplôme, ou l'expérience du job, ne garantissent en rien cet alignement.

Chance, dont la vocation est de promouvoir l'égalité des chances en favorisant la mobilité professionnelle, donne donc l'opportunité à toutes et tous de réaliser un bilan de compétences avec le soutien de leur communauté solidaire de 15000 personnes et organisations. L'objectif : non seulement de permettre à chacun d'identifier, la vie professionnelle la plus en phase avec ses aspirations – et donc la plus stimulante et la plus engageante. Mais aussi de bénéficier de l'aide de la communauté pour franchir les dernières étapes grâce aux duos Chance, qui mettent en relation chacun avec une personne à même d'ouvrir une porte vers une avancée concrète dans

son projet. Lorsque chacun aura trouvé sa place, alors peutêtre retrouverons-nous enfin en France une véritable mobilité sociale, espère Ludovic de Gromard.

Croisant différentes sciences comportementales, la méthode Chance s'attache notamment à lever les multiples barrières psychologiques, dites internes, limitant les aspirations et faussant les comportements. La méthode s'adresse à toutes et tous à titre individuel, ou par le biais de leur entreprise et résulte en une augmentation significative de la confiance en soi - à l'issue du programme les taux de confiance en soi avoisinent les 90 %. À titre d'exemple, Boulanger a choisi en 2022 de proposer à une promotion de 10 femmes salariées des magasins de faire le parcours Chance pour les aider dans leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise et lever des plafonds de verre. Ainsi, des séances avec un coach à distance choisi sur-mesure pour chaque profil ont été alternées avec des activités en ligne, le tout jalonné de mises en contact avec environ 13 personnes externes tout au long du programme. Accessible, personnalisé et compatible avec une activité professionnelle et une vie de famille, le parcours Chance assure, par son rythme adaptable, le soutien d'une communauté Chance solidaire et soudée.

La communauté Chance est ouverte à tous celles et ceux qui veulent agir contre le déterminisme du carnet d'adresses, pour vous inscrire https://community.chance.co.

En savoir plus : chance.co

Promouvoir les « leaders invisibles »

Le leader inclusif est un leader responsabilisant, s'assurant que chacun, quels que soient son rôle au sein de l'entreprise, sa fonction et son parcours, est en mesure d'affirmer lui-même son leadership. Être un grand responsable, c'est savoir responsabiliser l'autre, affirme d'ailleurs Michel Leclerca.

Un cadre inclusif est un cadre où, véritablement, des voix différentes peuvent s'exprimer et être entendues, où toute personne peut prendre une décision, considère Paul Sauveplane. Cette conviction fonde le principe du « distributed ownership » chez Alan : tous les « Alaners » sont propriétaires de la société, expliquet-il, c'est-à-dire à la fois actionnaires et concrètement responsables à titre individuel. Chaque problématique est confiée à un responsable qui tranche indépendamment de toute question hiérarchique. La parole et l'avis de chacun sont attendus. L'entreprise valorise les 'positive challengers'.

Pour Mathilde Durie, le leader inclusif doit permettre à chacun de progresser dans son assertivité. Angélique Gérard estime elle aussi que cultiver le leadership individuel doit faire partie des priorités internes. En tant que chief corporate & people officer chez Alan, Paul Sauveplane estime que son enjeu est de s'assurer qu'il organise au quotidien la capacité de chacun à parler et à challenger. La mise en avant des bons comportements, pas forcément conventionnels, pas forcément valorisant pour celui qui les met en lumière, est essentielle. Cela contribue à dessiner la culture d'entreprise. Il faut mettre en avant les moments où les gens ont mis en avant une voix différente. Pierre Dubuc renchérit : le leader inclusif doit s'assurer activement que tout le monde participe. Cela implique notamment de donner la parole à ceux qui ne parlent pas en réunion – la distribution de la parole est une action basique mais déterminante, qui envoie un signal fort.

LA RESPONSABILISATION AU SERVICE DE L'INNOVATION

Selon une étude publiée par Harvard Business Review attitudes encouragent l'innovation parmi les collaborateurs : s'assurer que chacun soit entendu, ne pas sanctionner la radicalité éventuelle des idées nouvelles proposées, donner aux membres de l'équipe une autorité décisionnaire, créditer les contributeurs en cas de succès, donner un feedback qui soit exploitable et permettre le feedback de la part de l'équipe elle-même. Les leaders qui donnent aux voix "diverses" un temps d'attention égal ont presque deux fois plus de chances de recueillir des points de vue créateurs de valeur, et les collaborateurs qui évoluent dans une culture qui encourage la liberté d'expression ont 3,5 fois plus de chances de libérer la totalité de leur potentiel d'innovation.

Source: How diversity can drive innovation, Harvard Business Review https://hbr.org/2013/12/how-diversity-candrive-innovation

CONSTRUIRE LA COHÉSION

Rassembler les collaborateurs autour d'un projet commun

Si la reconnaissance et le respect des différences apparaissent comme d'incontournables leviers d'inclusion, le véritable défi du leader inclusif est de rassembler ses collaborateurs autour d'un projet commun. Pour Laurence Monnet-Verdier, en charge chez Deloitte de la « Transformation des Organisations & Talents », l'inclusion ne s'arrête pas à la reconnaissance des différences, elle capitalise dessus pour créer quelque chose de nouveau et de collectif. Bill Clinton l'affirme : une fois que vous êtes engagés pour atteindre le même but, alors la diversité devient un atout qui n'a pas de prix parce que c'est une façon d'inventorier la plus grande variété d'expériences, la plus grande variété de perceptions, la plus grande variété de préférences. Et si vous mélangez le tout, en poursuivant le même but, c'est une force inarrêtable.

Il s'agit donc de mettre l'accent sur ce qui rassemble les individus plutôt que sur ce qui les sépare, ne serait-ce que pour éviter tout risque de dérive communautariste au sein de l'organisation. Le leader inclusif a vocation à définir un sens commun et un objectif motivant susceptibles de fédérer des talents venus de tous les horizons – car, in fine, ce qui importe n'est pas d'où viennent les collaborateurs mais où ils veulent aller ensemble. Une entreprise au sein de laquelle le sens est partagé est une entreprise plus énergique, plus créative, plus innovante et plus performante, estime d'ailleurs le fondateur de Decathlon, Michel Leclercq. Le leadership inclusif consiste à rassembler les collaborateurs autour du projet d'entreprise, résume Sébastien Petithuguenin. L'idée n'est pas de promouvoir la diversité en tant que telle mais un projet d'entreprise ouvert à tous ceux qui souhaitent y participer. Un leader inclusif porte un projet d'entreprise transcendant les différences et ouvert à tous ceux qui souhaitent monter à bord indépendamment de toute particularité.

À ce titre, la mission mais aussi les valeurs constituant le socle de la culture de l'entreprise sont déterminantes. Paul Sauveplane témoigne dans ce sens. Un « laner » est avant tout quelqu'un qui croit profondément à la mission de l'entreprise consistant à créer un nouveau mode d'accès à la santé. Nous cherchons des gens ayant le désir, la volonté et la capacité d'accomplir cette mission et sommes convaincus que les talents alignés avec nos valeurs et nos principes de leadership s'épanouiront au sein de l'entreprise quels que soient leur parcours et leur profil. Le sentiment d'appartenance s'ancre par ailleurs dans l'adhésion à notre culture, fondée sur nos valeurs, précise-t-il. Nous sommes très comptables de la façon dont nous vivons selon nos principes et demandons à chacun, dans le cadre professionnel, d'adopter la culture Alan qui est notre boussole et notre langage communs. Les gens très forts techniquement qui ne jouent pas le jeu de la culture de l'entreprise n'ont pas leur place chez nous.

Cultiver le « vivre ensemble »

Pour assurer la cohésion des équipes, et prévenir la formation de clans qui pourraient scléroser l'entreprise, le leader inclusif multiplie les occasions d'échanges, professionnels mais aussi informels entre ses collaborateurs. Dans cette optique, des programmes de mentoring intergénérationnels ont été mis en place chez L'Oréal, indique Jean-Claude Le Grand.

Les événements qui renforcent les liens au sein d'une équipe – afterworks, anniversaires, séminaires, événements extérieurs – sont déterminants pour entretenir le sentiment d'appartenance au groupe, souligne Angélique Gérard. Il est d'autant plus essentiel de cultiver le « vivre ensemble » que les modes de travail évoluent, précise-t-elle : dans un contexte où la tendance s'oriente vers le développement d'une freelance nation pour les actifs de demain, en télétravail pour la plupart, l'entreprise doit être en mesure d'inventer un « ailleurs » pour garantir des projets cohérents et co-construits. Le métavers peut, d'après elle, représenter une solution ludique et fédératrice pour les équipes.

Construire la cohésion, c'est aussi s'assurer que les particularités n'entravent pas le projet collectif. Le vivre ensemble étant une clef de réussite – mais aussi d'épanouissement professionnel, Paprec a toujours été très vigilante dans sa gestion de la diversité, indique Sébastien Petithuguenin. Nous sommes les premiers en France à avoir adossé une charte de la laïcité et de la diversité à notre règlement d'entreprise – charte soumise et ratifiée par l'ensemble de nos CSE. Notre conviction est que chacun doit 'laisser au vestiaire' ce qui relève de l'intime au nom du collectif. Même philosophie chez Heppner. Notre règlement intérieur interdit tout signe distinctif d'appartenance religieuse sur le lieu de travail, précise Jean-Thomas Schmitt.

Décloisonner l'entreprise pour favoriser la génération d'idées collectives

Dans son ouvrage consacré au collectif, Émile Servan-Shreiber insiste sur la nécessité, pour le leader inclusif, d'ouvrir de nouveaux espaces d'échange entre les collaborateurs. Dans beaucoup d'entreprises, les employés sont encore confinés dans des silos fonctionnels. On se prive de leur intelligence générale qui peut aussi s'appliquer en dehors de leurs rôles spécialisés, estime-t-il. Les études montrent que les entreprises les plus innovantes sont celles qui font au contraire appel aux idées de tous leurs employés. L'avenir est donc au déconfinement de l'intelligence des collaborateurs, via les outils numériques, afin qu'ils contribuent en nombre à l'innovation et aux décisions stratégiques. Cela permet de meilleures décisions et une meilleure adhésion.

SORTIR DES MURS DE L'ENTREPRISE

Intervenir en amont du recrutement

Pierre Dubuc le souligne : la problématique de la diversité se joue aussi en amont de l'entreprise, au niveau de l'éducation. Le flux de candidats dans la tech est trop peu diversifié. Ce constat pousse les leaders inclusifs à étendre leur action audelà des murs de l'entreprise. Ainsi, chez Openclassrooms, nous formons de très nombreuses personnes issues des quartiers prioritaires de la ville, des chômeurs longue durée, des personnes en situation de handicap, etc., ajoute Pierre Dubuc – cela contribue directement à améliorer la diversité dans la tech.

Former les femmes aux métiers de la tech est l'un des gros enjeux, indique Anne-Véronique Baylac. Il faut sensibiliser les jeunes filles et leur faire savoir qu'elles ont leur place dans ces métiers qui sont attractifs. Nous intervenons notamment auprès de publics de lycéennes pour leur parler de nos métiers en partenariat avec des associations comme Elle Active Campus. Nous formons également des jeunes au coding et nous avons lancé une formation au marketing digital diplômante sur 15 mois, le Bootcamp numérique, destinée à de jeunes chômeurs. Fort de son succès, nous avons élargi les formations à 4 métiers : le support informatique, l'UX design, l'analyse de données et la gestion de projets, en partenariat avec des associations. 10 000 licences certifiantes seront ainsi distribuées à des publics prioritaires issus de communautés sous-représentées.

Piloté par Guillaume Sekko, le programme Google Computer Science Education vise à soutenir l'enseignement de l'informatique de façon à faire émerger de nouveaux talents, explique-t-il. Nos initiatives, portées par des partenaires associatifs et institutionnels, ciblent principalement les publics sous-représentés dans le secteur de la tech. Les stages Girls Can Code¹ permettent par exemple à des jeunes filles de s'initier à la programmation et le programme de mentorat "Donner Envie"² accompagne plus de 2 500 jeunes de Quartiers Prioritaires de la Ville.

Collaborer avec d'autres acteurs

Pour accroître l'efficacité de son action, le leader inclusif gagne à prendre appui sur divers partenaires extérieurs à l'entreprise susceptibles de l'accompagner activement dans le déploiement de sa démarche. La collaboration avec des associations constitue l'un des leviers de la stratégie dédiée à la DEI (diversité, équité et inclusion) chez Heppner, indique Jean-Thomas Schmitt. Notre Accord

¹Développés en partenariat avec Prologin

²Mené en partenariat avec l'AFEV

Handicap est complété par des partenariats avec Hello Handicap³ et Aktisea⁴. Divers partenariats locaux visent à améliorer l'intégration – avec l'association Sport dans la Ville par exemple, qui accompagne des jeunes en échec scolaire jusqu'à l'embauche, à Gonesse et Lyon.

L'importance des enjeux et l'ampleur de la tâche appellent de fait une mobilisation collective dépassant les logiques concurrentielles. C'est la conviction de Jean-Claude Le Grand qui invite toute entreprise à s'associer aux initiatives de L'Oréal. Il faut être plusieurs pour avancer. Cela implique de former des coalitions, de s'adosser à d'autres acteurs – des associations, d'autres entreprises – sujet par sujet, dans une logique de coo-pétition. Sur des enjeux de société qui nous touchent tous et sont plus grands que nous, il faut coopérer. Les sujets n'appartiennent à personne. Toutes les entreprises désireuses de s'engager d'une manière ou d'une autre peuvent nous rejoindre. Elles sont les bienvenues quels que soient leur secteur, leur taille et leurs moyens.

« Les entreprises s'engagent », communauté française d'entreprises engagées pour une société inclusive et un monde durable

On parle toujours des grandes entreprises, mais l'entreprise « de base » est une PME/TPE dont le dirigeant doit batailler au quotidien avec de multiples contraintes, souligne Thibaut Guilluy. Les petites entreprises – qui sont naturellement plus inclusives que les plus grandes – manquent de temps et de moyens pour développer leurs compétences et avancer sur la question.

Partant de ce constat, le Président de la République, qui a fait de l'égalité des chances une priorité de ses deux quinquennats, a créé en 2018 la communauté « Les entreprises s'engagent » dont l'objectif est de renforcer et de pérenniser le lien entre l'État et l'entreprise en faveur de l'emploi de tous les publics. Notre vocation est d'outiller les entreprises sur tous les plans ; de faciliter et de favoriser leurs démarches d'inclusion, précise Thibaut Guilluy, co-président de la Communauté, qui œuvre par ailleurs au développement du Campus de l'inclusion – une sorte de 'masterclass' destinée à accompagner les dirigeants dans la définition d'une feuille de route opérationnelle pour rendre leurs entreprises plus inclusives.

³ Association organisatrice de forums de rencontre entre employeurs et salariés handicapés

⁴Un cabinet de recrutement spécialisé sur le handicap

Rassemblant à ce jour près de 70 000 entreprises, la communauté 'Les entreprises s'engagent' a concrètement pour mission de :

- Fédérer, sur l'ensemble du territoire, les entreprises ainsi que les grands réseaux d'entreprises et partenaires qui œuvrent pour une société plus durable et solidaire.
- Simplifier l'accès à l'information, aux dispositifs et aux aides.
- Créer des espaces de coopération entre l'Etat et les entreprises pour accompagner le passage à l'action en offrant les outils et les moyens permettant à chacun d'agir à son échelle.
- Valoriser les entreprises qui s'engagent, leurs bonnes pratiques et les actions innovantes qu'elles développent.

Notre objectif est clair, indique Thibaut Guilluy: rassembler plus d'entreprises, plus engagées, pour avoir plus d'impact.

En savoir plus :

https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/qui-sommes-nous https://campus-inclusion.fr





Conclusion

AVANCER ENSEMBLE

Ces défis pointés par les témoins de l'étude, et les multiples actions qu'ils appellent, constituent une feuille de route pour les leaders, de plus en plus nombreux, déterminés à s'engager à leur tour dans la définition et le déploiement d'une stratégie d'inclusion. De fait, pour assumer leur part de responsabilité sociétale mais aussi pour assurer durablement la performance de leur entreprise, les dirigeants n'ont d'autre choix que de réinventer leur gestion des ressources humaines. Charge à celles et ceux qui ont ouvert la voie et qui œuvrent au quotidien dans ce sens de leur montrer le chemin et de faciliter leur transition. En matière d'inclusion, les collaborations sont fructueuses; ensemble on voit plus grand, ensemble on va plus loin.

PORTRAIT DU LEADER INCLUSIF

Pour construire l'entreprise inclusive de demain et relever les défis inédits que cet enjeu implique, les leaders doivent mobiliser, développer ou cultiver des qualités nouvelles qui leur permettront de diriger autrement. À la lumière des témoignages des dirigeants et experts interrogés, corroborés par la récente et néanmoins abondante littérature managériale dédiée au sujet, un portrait de leader inclusif se dessine autour de 7 caractéristiques essentielles.

Le leader inclusif est volontaire. Convaincu de la nécessité à la fois éthique et économique d'embrasser la diversité au sein de son entreprise, il est déterminé à faire de cet objectif un axe stratégique à part entière et à y consacrer le temps, l'énergie et les ressources nécessaires. Un leader inclusif est convaincu et tenace car l'inclusion au quotidien n'est pas exempte d'efforts, souligne Bénédicte Bahier. La volonté est un mouvement, observe Michel Leclercq. Le but crée l'envie d'agir, crée les stratégies et transforme chaque jour en ligne de départ.

Le leader inclusif est authentiquement engagé. Ses collaborateurs sont pour lui des individus avant d'être des ressources et il incarne personnellement un engagement exemplaire donnant le « la » de la culture interne. Les gens modifient leur comportement non pas tant parce qu'on les en a convaincus intellectuellement que parce qu'ils ont été touchés émotionnellement, affirme l'expert du changement John Kotter. La diffusion d'une culture inclusive durable au sein d'une organisation dépend de la sincérité de l'engagement de son dirigeant; de sa capacité à toucher à la fois les esprits et les cœurs de ses collaborateurs.

Le leader inclusif est audacieux. Construire une entreprise inclusive implique, nous l'avons vu, de rompre avec le confort d'habitudes bien ancrées et de renoncer à la facilité des affinités instinctives pour se risquer en terre inconnue. Embrasser le changement et renouveler sa manière de diriger nécessitent une véritable audace. Il faut savoir prendre des risques pour donner une chance à quelqu'un qui sort du cadre, observe Alexandre Mérieux.

Le leader inclusif est humble... Il a l'humilité d'abord, pour Anne-Véronique Baylac, d'admettre qu'il est susceptible d'agir de façon biaisée ou de se tromper. Il est donc capable de mettre en question ses propres décisions, de développer une stratégie pour se prémunir contre ses propres biais, ajoute Jalil Chikhi. Il est humble, aussi, en ce sens qu'il accepte de ne pas tout savoir. Il se met ainsi en condition d'apprendre et ouvre de ce fait l'espace d'un dialogue privilégié avec chacun de ses collaborateurs. Le leader humble interroge l'autre et l'écoute, sans exclure qu'il puisse, même s'il est moins expérimenté ou « qualifié » que lui, enrichir sa vision ou avoir une idée meilleure que la sienne. Il est à l'écoute des éventuelles critiques, voire les sollicite, capable de faire réellement une place à celles et ceux exprimant un point de vue autre que le sien ou opposé au sien.

...mais sûr de lui. Il faut avoir confiance en soi pour faire confiance aux autres, observe Michel Leclercq. Le leader inclusif de fait est suffisamment sûr de lui pour déléguer sa responsabilité et pour laisser briller les autres, qu'ils s'agissent de ses collaborateurs ou de ses concurrents auxquels il n'hésite pas à s'associer pour décupler la portée de son action sur un sujet donné.

Le leader inclusif est curieux et ouvert. Avide de comprendre comment d'autres que lui perçoivent et vivent le monde, le leader inclusif est ouvert à la plus grande diversité de points de vue. À la recherche d'idées neuves et d'informations inédites, il se distingue par ses qualités d'écoute et d'empathie. Son expérience est démultipliée par celle des autres, et son discernement aiguisé d'autant.

Le leader inclusif est fédérateur. Pour tirer le meilleur d'un collectif composé de profils singuliers, il faut rassembler. En d'autres termes inviter chacun à faire sienne une cause commune par-delà son parcours personnel – car faute de vision partagée, les différences risquent de se transformer en différends. Le leader inclusif unit ses collaborateurs autour d'un projet, relie leurs intérêts à travers une mission et travaille jour après jour à harmoniser des points de vue distincts, souvent paradoxaux, parfois antagonistes. Il doit pour cela instaurer au sein de son organisation un véritable dialogue, comprendre et faire comprendre à tous et à chacun combien l'expression et la confrontation des divergences peuvent permettre de gagner en intelligence et en créativité collectives.

Table des matières

7 Éditorial

11 Préambule

- 12 Quelques définitions s'imposent
- 15 Les intentions à l'épreuve des faits

21 O1. L'ENTREPRISE DE DEMAIN SERA INCLUSIVE OU NE SERA PAS

23 QUE DIT LA LOI?

26 Entretien avec Marie-Pierre Rixain

28 L'INCLUSION FAVORISE LE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

- 28 Un levier d'attractivité pour les talents
- 28 Un moteur d'engagement interne
- 29 Une solution à la pénurie de talents

30 L'INCLUSION AIGUISE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

- 30 Une variété de points de vue assure une vision élargie de toute problématique
- 21 L'inclusion d'une diversité de profils favorise la créativité et l'innovation

32 L'INCLUSION EST UN RESSORT DE COMPÉTITIVITÉ

- L'entreprise engagée en matière d'inclusion gagne en attractivité vis-à-vis de l'ensemble de ses publics
- 33 Plus qu'une autre, l'entreprise inclusive est en phase avec son environnement et ses clients

37 O2. LES DÉFIS DU LEADER INCLUSIF

39 CADRER LA DÉMARCHE

- 39 Commencer par le pourquoi
- 39 ...et poser un diagnostic
- ...pour se fixer des priorités et des objectifs

42 ANCRER LE SUJET AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

- Porter et incarner le sujet au plus haut niveau de l'entreprise
- Positionner la diversité et l'inclusion comme des enjeux stratégiques
- 44 Instaurer un changement systémique

45 RECRUTER AUTREMENT

- 45 Adapter les fiches de poste
- 46 Se prémunir contre la discrimination
- 46 Élargir le champ de la recherche

48 MOBILISER LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE

- 48 Former ses équipes
- 49 Mettre chacun à contribution

51 ENCADRER L'ÉQUITÉ

53 PERMETTRE À CHACUN DE DONNER LE MEILLEUR DE LUI-MÊME

- Reconnaître chacun dans sa singularité
- 54 Favoriser la promotion interne
- 57 Promouvoir les « leaders invisibles »

58 CONSTRUIRE LA COHÉSION

- Rassembler les collaborateurs autour d'un projet commun
- 59 Cultiver le « vivre ensemble »
- 59 Décloisonner l'entreprise pour favoriser la génération d'idées collectives

60 SORTIR DES MURS DE L'ENTREPRISE

- 60 Intervenir en amont du recrutement
- 60 Collaborer avec d'autres acteurs

65 Conclusion

66 Portrait du leader inclusif



L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des évènements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

L'Initiative Leadership mobilise l'écosystème Choiseul autour des questions d'inclusion et d'égalité des chances, de responsabilité et d'impact, en produisant des études de fond nourries de témoignages et pratiques de dirigeants et par des évènements de rencontre et de sensibilisation croisée.

Institut Choiseul

12, rue Auber | 75009 Paris, France Tél.: +33 (0)1 53 34 09 93 Email: contact@choiseul.info

> www.choiseul.info www.choiseul-france.com





Cette Note ne peut être vendue.

Dépôt légal : janvier 2023
ISBN : 978-2-4938-3905-3
Imprimé en France.

© Institut Choiseul 2023. Tous droits réservés.

INSTITUT CHOISEUL

