

# Les entreprises s'engagent

## *Restitution du cycle de réflexion*

*Diversité*

*Novembre 2024*

## PRESENTATION DES ENTREPRISES S'ENGAGENT ET DU CYCLE

Les entreprises s'engagent, c'est la communauté française des entreprises engagées pour une société inclusive et un monde durable initiée par le Président de la République en 2018. Elle anime des coalitions inédites qui réunissent, dans chaque département français, les entreprises de toutes tailles, mais aussi les services de l'Etat et les collectivités, des décideurs, des associations et des leaders engagés issus de toutes sphères.

Notre mission ? Construire des nouveaux axes de coopération et de passage à l'action entre entreprises et Etat, pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels notre génération est (et sera) confrontée.

Elle réunit 90 000 entreprises aujourd'hui (PME, ETI, grandes entreprises) et est présente dans chaque département via un club, véritable relais territorial de cette nouvelle politique publique d'engagement des entreprises. La Communauté dispose également d'un club national, dont le but est de réunir les grandes entreprises de la communauté pour réfléchir ensemble et s'inspirer mutuellement. Chaque cycle de réflexion invite à réfléchir, formuler des propositions d'actions et progresser sur une nouvelle thématique en bénéficiant de l'éclairage de plusieurs experts.

**De juillet à octobre 2024, le club national a mené un cycle de réflexion sur le sujet de la diversité en entreprise.**

**PROBLEMATIQUE DU CYCLE : Comment aller collectivement plus loin pour faire de l'entreprise un espace intégrant et promouvant la diversité et l'inclusion de tous les talents, quel que soit leur genre, leur handicap, origine sociale ou géographique, orientation sexuelle, culture ou encore religion ? Quelles solutions concrètes construire pour mieux répondre à cet enjeu crucial pour l'égalité des chances et le vivre-ensemble ?**

**Le cycle s'est structuré en 3 sessions de 2h :**

- Session 1 : cadrage du sujet et des enjeux rencontrés par les entreprises
- Session 2 : réflexion et partage de bonnes pratiques sur les thématiques des discriminations sexistes, raciales et relatives aux identités de genre
- Session 3 : définition de propositions concrètes afin d'améliorer l'intégration des enjeux d'inclusion et de diversité au sein de l'entreprise

## PARTICIPANTS DU CYCLE

**Contributeurs des propositions :** Franck-Yves BEUPREZ (chargé de mission inclusion, diversité, handicap - AUCHAN), Marie BECOURT FOCH (Directrice des Ressources Humaines – Groupe Optic2000), Samir BOUZEMBRAK (Directeur National Formation et SQVT - LIDL), Fabienne DA SILVA (Responsable Inclusion et Diversité - Groupe Partenaire), Stéphanie DIVE (Directrice RSE, Prévention et Qualité Groupe - Actual Group), Stéphanie EHRMANN (Directrice Emploi, Développement RH et Engagement salarié - Dalkia), Ana de Boa ESPERANCA (Directrice Pôle Innovation Sociale - RANDSTAD), Florian FRANCESCHILLI (Chargé de mission handicap - ACTUAL Group), Julie GALLAVARDIN (Directrice conseil - lead Mixité Sociale - OCTO technology), Sacha GAUVIN, Marjolaine HAMON (DRH Adjointe-Lead Diversité et Inclusion - OCTO technology), Sonia HAMOUDI (Responsable Diversité & Handicap – CRIT), Charlotte LECA (Directrice de l'engagement - IDEX), Anthony LANNELUC (Coordinateur RSE - IDEX), Eric MAURY (Directeur des Relations Sociales & Opérations Groupe - Groupement Les Mousquetaires), Fadila MIRGHANI (Responsable Groupe Recrutement, Talent Management et Inclusion et Diversité - BlueLink), Molidia MOTH (Cheffe de projets RH - Randstad), Cécile NAMUR (Responsable Diversité et Handicap - Groupe Adéquat), Julia PAJOT (Responsable des partenariats Institutionnels - Groupe Adecco), Arnaud PELLETIER (DRH - Pierre et Vacances), Chloé PLUMAS (Cheffe de projet RSE – Groupe Optic2000), Floriane POIRSON (Responsable Diversité et Inclusion - SCALIAN), Benoît PRADEUX (Responsable Inclusion & prévention - Crédit Mutuel Arkéa), Léa ROLAND (Chef de projets RH diversité et engagement - DALKIA), Lila SAFRAOUI (Directrice des Relations publiques et de l'Impact social - Groupe Adéquat), Anne VERGER (Directrice département Maladie - KMSI).

**Intervenants du cycle :** Camille BESNARD et Léovanie DAS (DILCRAH - Délégation Interministérielle de Lutte contre le Racisme, l'Antisémitisme et les Haines anti-LGBT), Marie LARSONNEAU (AFMD - Association Française des Managers de la Diversité), Yann TANGUY (Entreprises pour la Cité).

## SOMMAIRE

### **AXE 1 : Diagnostiquer, comprendre et évaluer**

**Bonne pratique 1** : Evaluer régulièrement la situation au sein de son entreprise

**Bonne pratique 2** : Assurer l'évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre

**Bonne pratique 3** : Avoir recours à l'expertise de cabinets externes

#### **Les propositions pour aller plus loin**

- **Développer une synthèse des enjeux juridiques liés aux politiques D&I**
- **Elaborer une grille de maturité permettant aux entreprises de s'auto-diagnostiquer**
- **Développer et diffuser un outil de mesure d'impact des politiques de diversité**
- **Poursuivre les discussions parlementaires autour de la proposition de loi de Lutte contre les discriminations par la pratique de tests individuels et statistiques**

### **AXE 2 : Diffuser l'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise**

**Bonne pratique 1** : Assurer l'engagement et le soutien des instances de gouvernance

**Bonne pratique 2** : Assurer la sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise

**Bonne pratique 3** : Assurer une communication externe : visibiliser votre engagement en dehors de l'entreprise

#### **Les propositions pour aller plus loin**

- **Développer un guide de bonnes pratiques D&I pour l'ensemble du réseau**
- **Mettre en place un réseau d'ambassadeurs de la diversité et de l'inclusion**

### **AXE 3 : Développer un plan d'action diversité et inclusion**

**Bonne pratique 1** : Structurer son action en l'intégrant dans la gouvernance globale de l'entreprise

**Bonne pratique 2** : Impliquer les salariés dans la construction de la politique diversité de l'entreprise

**Bonne pratique 3** : Assurer la formation des managers sur les questions d'inclusion et de diversité

**Bonne pratique 4** : Mettre en place un système de signalement et assurer l'application des sanctions

**Bonne pratique 5** : Développer des partenariats avec des acteurs sociaux engagés

#### **Les propositions pour aller plus loin**

- **Elaborer des outils pour la construction de plans d'action D&I efficaces**
- **Favoriser l'émergence d'espaces de discussions continus avec des experts**
- **Monter en compétences sur les thématiques encore « sensibles »**

## INTRODUCTION ET ENJEUX

---

### A. Définition des concepts de diversité et d'inclusion

Le terme **diversité** émane des Etats-Unis et son usage s'est largement diffusé en France à partir du début des années 2000, sous l'impulsion des pouvoirs publics, de la sphère académique et des entreprises. La Charte de la diversité, lancée par Les entreprises pour la Cité en 2004, propose aux entreprises de formaliser publiquement leur engagement en faveur de la diversité ethnique et culturelle ; et marque une première étape charnière dans l'évolution des processus de gestion des ressources humaines et des pratiques managériales en France. Cependant, définir la diversité, son concept, ses origines, ses liens avec la non-discrimination ou la responsabilité sociale, n'est pas évident.

« Selon les acceptations, la diversité recouvre une réalité hétérogène qui va varier d'une organisation à l'autre : des populations cibles (les femmes, les personnes issues de l'immigration, les jeunes, les seniors, les personnes handicapées...), des objectifs (l'égalité professionnelle, l'égalité des chances, la non-discrimination...) ou des marqueurs de l'identité individuelle comme l'appartenance religieuse ou l'orientation sexuelle »<sup>1</sup>.

Intervenues en introduction du cycle, les Entreprises pour la Cité, une association qui mobilise, inspire et accompagne les entreprises en matière d'innovation sociale, ont présenté une autre proposition de cadrage du concept de diversité et d'inclusion afin de faciliter la prise de décision et le développement de politiques d'entreprise. Ils soulignent l'importance de différencier la **diversité mesurable et non mesurable**. En effet, certains critères de discrimination peuvent être chiffrés et sont donc plus faciles à suivre et évaluer. Au contraire, il peut être plus difficile d'adapter les solutions mises en œuvre contre les discriminations liées aux origines socio-culturelles ou ethniques. Ces types de discriminations nécessitent une attention particulière.

D'autre part, le concept de diversité est souvent associé à celui **d'inclusion**, comme une manière d'assurer la performance de la diversité. L'inclusion peut être définie comme la promotion d'un espace où chaque individu peut participer activement, contribuer de manière égale et atteindre son plein potentiel sans être victime de biais ou de discrimination. L'inclusion favorise le sentiment d'appartenance en créant un environnement dans lequel chaque individu se sent accepté, valorisé et respecté <sup>2</sup>. La capacité d'une entreprise à déployer le potentiel d'une main d'œuvre diversifiée est étroitement conditionnée à l'établissement d'un **environnement inclusif**, au sein duquel chaque individualité est respectée.

Même si les concepts de diversité et d'inclusion n'ont pas de définitions juridiques claires, ils peuvent s'appuyer sur un **cadre légal développé de lutte contre les discriminations**. Aujourd'hui, la loi française définit 26 critères de discrimination (l'origine, le sexe, l'âge, l'état de santé, le handicap, la religion, les opinions politiques, l'orientation sexuelle, etc.). **Le Code du travail** interdit les discriminations dans l'accès à l'emploi, au recrutement, à la rémunération, à la formation, aux promotions, et au licenciement. Il définit également le harcèlement, moral ou sexuel, comme une forme de discrimination qui engendre des sanctions prévues par le **Code pénal**. **La loi du 27 mai 2008** sur la lutte contre les discriminations a permis de clarifier et d'élargir la définition des discriminations en France. Elle renforce le cadre juridique de non-discrimination, notamment dans le milieu du travail, et la protection des victimes. Enfin, depuis 2011, le **Défenseur des droits**, autorité indépendante, veille au respect des droits et des libertés et peut être saisi par les citoyens pour toute situation de discrimination dans le travail ou l'accès aux services publics.

Les **politiques de diversité et d'inclusion** en entreprise répondent à des enjeux éthiques, juridiques et économiques. Elles ont pour objectif d'empêcher toutes formes de discriminations, favoriser la diversité et assurer un environnement inclusif au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Hélène GARNER-MOYER. (2012). Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir. Éditions AFMD.

<sup>2</sup> Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE. (2028). L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique. Éditions AFMD.

## B. Rappel du contexte

### 1. Un cadre réglementaire moteur du changement

L'évolution du cadre réglementaire en France a joué un rôle clé dans la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein des entreprises. Depuis les années 2000, plusieurs lois et initiatives ont été mises en place pour les encourager à adopter des pratiques plus inclusives et garantir l'égalité des chances.

La loi sur le handicap de 2005, a imposé un quota de 6 % de travailleurs handicapés dans les entreprises de plus de 20 salariés. **La loi Copé-Zimmermann** (2011) et, plus récemment, **la loi Rixain** (2021) ont favorisé une plus grande représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes exécutifs. L'introduction de **l'index de l'égalité professionnelle** en 2018, obligeant les entreprises à mesurer et publier des indicateurs sur l'égalité salariale, a rendu les pratiques internes plus transparentes et équitables. Enfin, depuis 2018, **La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel**, impose à toutes les entreprises d'au moins 250 salariés de désigner un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Ces évolutions législatives ont joué un rôle crucial dans le développement des politiques d'inclusion et de diversité au sein des entreprises.

### 2. L'influence des campagnes citoyennes

D'autre part, des mouvements sociaux comme **#MeToo** ou **Black Lives Matter** ont profondément sensibilisé le grand public aux problématiques d'injustice sociale et de discrimination, impactant également le milieu professionnel. Les employés et les consommateurs attendent désormais des entreprises qu'elles s'engagent activement sur ces questions, tant par leurs actions internes que par leurs prises de position publiques.

Cependant, ces prises de position peuvent parfois devenir des sources de **controverses**, en particulier lorsqu'elles semblent déconnectées des pratiques réelles de l'entreprise. En effet, une dissonance entre les discours et les pratiques des entreprises peut être perçue comme une tentative superficielle de valoriser leur image. Elles encourent alors le risque d'être confrontées à des accusations de **diversity washing** si elles ne démontrent pas un engagement sincère et cohérent en matière de diversité et d'inclusion.

### 3. Assurer sa performance et un positionnement concurrentiel

Enfin, l'inclusion et la diversité sont reconnus comme des principes moraux, mais représentent également des leviers de compétitivité et de performance pour l'entreprise.

La diversité **favorise la rentabilité et la probabilité de performance**. Selon l'Organisation mondiale du travail, les entreprises dotées de politiques d'égalité des chances dans l'emploi et de cultures favorisant la mixité ont 60% de chances supplémentaires de voir leurs profits et leur productivité augmenter. Elles sont également près de 60 % plus susceptibles de stimuler la créativité et l'innovation au sein de leurs équipes, de bénéficier d'une meilleure réputation et d'attirer et fidéliser les talents <sup>3 4</sup>.

En effet, la diversité et l'inclusion joue un rôle clé dans le **renforcement de la marque employeur**. De plus en plus d'employés et de demandeurs d'emploi considèrent la diversité comme un facteur important lors de l'évaluation des entreprises et des offres d'emploi. La dernière édition de l'étude *Randstad Employer Brand Research* montre qu'en France 44% des répondants considèrent comme important de travailler pour une entreprise qui soutient activement l'équité, l'inclusion et la diversité <sup>5</sup>.

### 4. Des acquis fragiles face à des défis persistants

Même si des programmes pour permettre l'inclusion et la diversité dans l'entreprise se structurent depuis plus de 20 ans, certains acquis restent fragiles.

---

<sup>3</sup> Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement, Organisation Internationale du Travail. (2019). OIT.

<sup>4</sup> Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., et Abouzahr, K. (2018). How diverse leadership teams boost innovation, Boston Consulting Group.

<sup>5</sup> 8 516 personnes âgées de 18 à 65 ans, représentatif de la population française. [23.04.27 Employeur Brand Research 2023\\_RandstadV2.pptx \(grouperandstad.fr\)](#)

## Chiffres clés

- En Europe moins de 50 % des organisations interrogées ont mis en place des mesures pour les diversités culturelle, LGBT+ et socio-économique <sup>6</sup>.
- **Egalité Hommes / Femmes** : En 2023 en France, seulement 20% de la population estimait que les femmes et les hommes sont égaux en pratique au sein du monde professionnel <sup>7</sup>. Le baromètre #StOpE 2023 révèle que 8 femmes sur 10 sont régulièrement confrontées à des attitudes ou décisions sexistes au travail <sup>8</sup>.
- **Discriminations raciales** : En France, à sexe, âge, niveau de diplôme, catégorie socioprofessionnelle et lieu d'habitation comparables, le risque d'être au chômage est 1,96 fois supérieur pour les descendants d'immigrés d'Afrique<sup>9</sup>. Les candidatures dont l'identité suggère une origine maghrébine ont 31,5 % de chances en moins d'être contactées par les personnes en charge du recrutement<sup>10</sup>.
- **Handicap** : Les personnes atteintes de maladies chroniques sont particulièrement vulnérables : 40 % d'entre elles déclarent avoir été victimes de discrimination au travail, soit deux fois plus que la population générale (Défenseur des Droits). <sup>11</sup>
- **LGBTQIA+** : près de 3 Français employés LGBT+ sur 10 (28%) déclarent encore aujourd'hui avoir été victimes d'au moins une agression LGBTphobe au travail : un niveau qui reste élevé depuis plusieurs années. Les LGBTphobies sont exacerbées pour les personnes transgenres et non-binaires <sup>12</sup>.

Ces chiffres démontrent que **les enjeux de diversité et d'inclusion reste un défi de taille**. Les entreprises doivent renforcer leurs engagements à travers des mesures concrètes et pérennes afin d'y répondre. Des politiques de promotion de la diversité plus inclusives, des processus de recrutement plus transparents, et une culture organisationnelle qui valorise véritablement la diversité sous toutes ses formes sont indispensables afin de s'adapter à l'évolution rapide de ces problématiques.

### C. Le constat des entreprises engagées

Face à l'ampleur des sujets relatifs à la diversité, chaque entreprise a son rythme et son niveau de maturité.

Certaines problématiques, comme l'égalité femmes/hommes ou le handicap, sont généralement mieux comprises, encadrées et intégrées dans les politiques d'entreprise. D'autres, notamment moins visibles, telles que les neurodivergences (autisme, TDAH), les identités de genre non-binaire ou transgenre, ou la diversité religieuse peuvent encore rencontrer de fortes résistances au sein des entreprises et représentent un défi complexe pour les employeurs et les managers.

Bien que les entreprises commencent à progresser dans l'inclusion des collaborateurs LGBTQIA+, certaines thématiques, comme l'inclusion des personnes transgenres, restent des sujets plus sensibles et complexes. Les entreprises peuvent manquer de connaissances ou de cadres juridiques pour traiter des transitions de genre ou des discriminations spécifiques. De son côté, la gestion de la diversité religieuse reste l'un des domaines les moins bien compris dans les entreprises. En France, les concepts de laïcité et de neutralité religieuse associé à un flou juridique complexifient la mise en place d'un équilibre entre la liberté individuelle de pratique religieuse et la nécessité de maintenir la cohésion et la neutralité au sein de l'organisation. Les entreprises constatent souvent un manque de préparation face à ces évolutions et, bien que la sensibilisation progresse, de nombreuses entreprises peinent encore à garantir un environnement réellement inclusif.

Il existe une **multitude d'acteurs et d'outils** visant à favoriser la diversité et l'inclusion en entreprise, qui peut rendre complexe l'identification des solutions les plus adaptées.

---

<sup>6</sup> EY European DEI Index. (2024) How will your actions speak louder than words.

<sup>7</sup> Haut Conseil de l'Egalité entre les Hommes et les Femmes. (2023). Rapport annuel 2023 sur l'état des lieux du sexisme en France.

<sup>8</sup> AFMD. (2023). Baromètre #StOpE 2023 : pour 8 femmes sur 10, le sexisme ordinaire au travail est encore une réalité.

<sup>9</sup> L'observatoire des inégalités. (2023). L'essentiel sur les discriminations en France.

<sup>10</sup> DARES. (2021). Discrimination à l'embauche des personnes d'origine supposée maghrébine : quels enseignements d'une grande étude par testing ?.

<sup>11</sup> Défenseur des Droits (2023). 16e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi

<sup>12</sup> L'Autre Cercle & IFOP. (2024). Baromètre LGBT+ 2024.

Ce cycle de discussion a permis de définir **3 grandes problématiques rencontrées par les entreprises**, selon lesquelles ont été formulées **11 bonnes pratiques et 9 propositions d'actions pour aller plus loin**.

- **Problématique 1** : Quels sont les outils et les méthodes permettant d'évaluer le niveau de maturité de son entreprise sur les enjeux de diversité et d'inclusion et de définir et mesurer l'impact des politiques mises en œuvre ?

**AXE 1 : Diagnostiquer, comprendre et évaluer – 3 bonnes pratiques & 4 propositions**

- **Problématique 2** : Comment éviter le tokénisme et assurer l'intégration des enjeux de diversité et d'inclusion dans la stratégie globale de l'entreprise par la mobilisation des comités de direction et des salariés ?

**AXE 2 : Diffuser l'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise – 3 bonnes pratiques & 2 propositions**

- **Problématique 3** : Comment assurer l'effectivité des mesures mises en place et leur application dans l'ensemble de l'entreprise ?

**AXE 3 : Développer un plan d'action diversité et inclusion – 5 bonnes pratiques & 3 propositions**

## AXE 1 : Diagnostiquer, comprendre et évaluer

### Rappel de l'enjeu / Constat des entreprises

Comprendre les comportements excluants et poser un diagnostic sur l'état de la culture d'une entreprise sont des étapes indispensables pour le développement d'une politique Diversité et Inclusion (DI) efficace. Le suivi des mesures mises en place est également essentiel afin d'assurer leur efficacité par une progression continue des résultats. Toutefois, ces processus peuvent s'avérer complexes.

En effet, les comportements excluants sont souvent **subtils, informels et enracinés dans des habitudes ou des systèmes implicites**. La perception de la culture d'inclusion de l'entreprise peut différer entre les acteurs et prendre du recul afin de l'évaluer représente un défi majeur.

De plus, **l'absence de standards universels** pour évaluer l'état d'une organisation en matière de diversité et d'inclusion complique le développement de référentiels. Le suivi et l'évaluation de l'impact des politiques mises œuvre, ainsi que le développement d'outils adaptés aux situations diverses des entreprises, représente également un enjeu central.

Diagnostiquer et évaluer la situation permet aux entreprises de **se positionner** et représente un **puissant moteur de changement**. Même si les données sur l'inclusion et la diversité ne sont pas toujours partagées de manière transparente, le *benchmarking* permet de comparer les initiatives, d'identifier les meilleures pratiques et représente un levier d'incitation puissant pour convaincre les dirigeants d'adopter une approche ambitieuse en matière de diversité et d'inclusion.

### Les bonnes pratiques partagées

#### 1) Evaluer régulièrement la situation au sein de son entreprise

Évaluer régulièrement la situation au sein de l'entreprise permet de **suivre l'évolution des pratiques inclusives** et de détecter rapidement les comportements ou processus excluants afin de **poser un diagnostic et définir les mesures à mettre en œuvre**. Différentes méthodes sont disponibles afin d'identifier les obstacles à l'inclusion et d'ajuster les stratégies de diversité en fonction des besoins réels des équipes sur le terrain.

- **Mettre en place des baromètres réguliers** afin de récolter les ressentis quant aux discriminations raciales, sexistes ou anti-LGBT au sein de l'entreprise et croiser ces informations avec des bases de données nationales

#### Retour d'expérience – Mise en place d'un baromètre régulier sur le sexisme

**DALKIA** a mis en place des **baromètre sur le sexisme** réalisé tout les 2 ans permettant :

- Identifier et suivre l'évolution des comportements sexistes au sein de l'entreprise, afin de mieux lutter contre les discriminations

**Les actions :**

- Diffusion d'un questionnaire auprès de l'ensemble des collaborateurs pour recueillir des retours précis et anonymes sur les comportements observés.

**Partenaires / parties prenantes associés :** Ressources Humaines (RH), Direction RSE

**Facteurs de succès clés :**

- Une analyse approfondie des résultats de l'enquête, accompagnée de mesures concrètes au niveau des RH et du management, est essentielle pour assurer des progrès tangibles.
- Cet outil permet de démontrer une amélioration continue d'année en année, attestant de l'impact de leurs actions.

- **Réaliser des enquêtes internes** afin de recueillir directement les perceptions et retours d'expérience des employés sur la culture inclusive de l'entreprise.
- **Développer des campagnes de *testing*** afin d'évaluer concrètement les processus internes, comme le recrutement ou la promotion, pour identifier d'éventuelles discriminations.
- **Mettre en place un benchmark des bonnes pratiques** mis à jour régulièrement permet à l'entreprise de se comparer à ses pairs et de rester à la pointe des innovations inclusives.
- **Mettre en place une veille réglementaire continue** garantit également que l'organisation se conforme aux évolutions légales en matière de diversité et d'inclusion.

### Retour d'expérience – *Mettre en place une campagne de testing*

**ACTUAL GROUP** a mis en place des **campagnes de testing internes** permettant :

- D'identifier et évaluer les éventuelles discriminations dans les processus internes de l'entreprise (recrutement, promotions, évaluations).
- Sensibiliser l'organisation sur les biais inconscients et améliorer l'équité des pratiques RH.

#### Les actions :

- 1) Conception et déploiement de campagnes de testing anonymisées pour mesurer les biais potentiels dans les processus internes (ex. envoi de candidatures fictives avec des profils similaires mais des caractéristiques différentes).
- 2) Analyse des résultats pour identifier les disparités de traitement en fonction de critères tels que le sexe, l'âge, l'origine, le handicap, etc.
- 3) Diffusion des résultats et mise en place de mesures correctives si des biais sont identifiés.

**Partenaires / parties prenantes associés** : Direction RSE

#### Facteurs de succès clés :

- L'implication active de la direction pour soutenir les actions de *testing* et communiquer sur leur importance.
- La transparence des résultats et le suivi des actions correctives pour restaurer la confiance des employés.
- La collaboration étroite avec les parties prenantes internes et externes pour une approche rigoureuse et objective.

## 2) Assurer l'évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre

Après l'élaboration d'un diagnostic et la définition des mesures à mettre en place, l'entreprise doit s'assurer d'**évaluer régulièrement l'efficacité de sa politique Diversité et Inclusion** et d'**ajuster sa stratégie** en fonction des résultats. Des évaluations régulières garantissent également que les initiatives évoluent en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs.

- **Définir des objectifs clairs et des indicateurs** afin d'évaluer l'efficacité des programmes mis en place. Les indicateurs de performance peuvent inclure des données quantitatives, comme la diversité des effectifs à différents niveaux hiérarchiques, et des aspects qualitatifs, tels que l'amélioration du bien-être ou de l'engagement des employés.
- **Avoir recours à l'expertise de cabinets externes** afin d'assurer la neutralité des évaluations. Faire appel à des experts externes garantit une analyse impartiale qui renforce la crédibilité et la légitimité du diagnostic comme celles des politiques élaborées.

## Des outils utiles identifiés par les participants ou intervenants

- [L'Index Diversité et Inclusion](#) développé et expérimenté par le Gouvernement afin de mesurer la diversité des origines sociales, géographiques et culturelles
- Un [outil d'auto-diagnostique](#) dédié à l'évaluation des pratiques en diversité et inclusion au regard de la marque employeur (et vice-versa)
- L'association l'Autre Cercle propose un [diagnostique](#) sur les questions d'LGbTphobie (Baromètre réalisé tous les deux ans)

## D'autres exemples d'experts pour accompagner les entreprises sur ces sujets

- [Supermood](#) – Plateforme spécialisée dans l'engagement des employés et l'analyse du climat social en entreprise, dispose de bons outils pour réaliser des enquêtes baromètre régulières auprès de l'ensemble des collaborateurs.
- [Agefiph](#) – Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées, propose des outils d'évaluation des programmes d'inclusion des personnes atteintes de handicap.

## Les propositions pour aller plus loin

Afin de faciliter le processus de diagnostic et l'évaluation des politiques de diversité et d'inclusion (D&I), voici quelques pistes stratégiques et outils permettant aux entreprises d'approfondir leur engagement et de renforcer leur impact :

- 1) **Développer une synthèse claire, accessible et régulièrement mise à jour des enjeux juridiques liés aux politiques D&I** servant de guide pratique aux entreprises afin de garantir leur conformité aux réglementations.
  - Il est essentiel pour les entreprises de garantir la conformité de leurs politiques D&I aux réglementations en constante évolution. Une synthèse claire et régulièrement mise à jour des enjeux juridiques servirait de guide pratique. Ce document pourrait inclure :
    - **Les obligations légales** : Expliquer les règles spécifiques en fonction des différents aspects de la diversité (égalité hommes/femmes, handicap, origines ethniques, orientation sexuelle, etc.). Les obligations légales concernant les différentes formes de diversité (genre, handicap, origines ethniques, orientation sexuelle, etc.).
    - **Les sanctions et risques juridiques** en cas de non-conformité.
- 2) **Elaborer une grille de maturité** permettant aux entreprises de se positionner par rapport à leurs concurrents sur l'échelle de l'inclusion. Cet outil mesurerait leur niveau d'avancement dans différents domaines clés :
  - **Recrutement inclusif** : Examen de la diversité dans les processus de recrutement, incluant l'égalité des chances pour les candidats issus de groupes sous-représentés et la diversité des panels de recrutement
  - **Développement des talents et promotions** : Analyse de l'accès égal aux opportunités de développement professionnel, programmes de mentorat et progression en interne.
  - **Culture inclusive et sensibilisation** : Évaluation des actions menées pour créer un environnement inclusif (formations aux biais inconscients, comités D&I, dialogue régulier sur les questions d'inclusion).
  - **Engagement des parties prenantes** : Examen de la manière dont l'entreprise collabore avec des parties prenantes externes, telles que des associations de diversité, des ONG ou des cabinets d'audit spécialisés en D&I.
  - Cette grille de maturité servirait non seulement à diagnostiquer la situation actuelle de l'entreprise, mais également à définir des objectifs d'amélioration concrets. Les résultats pourraient être comparés avec ceux d'autres entreprises du même secteur, créant ainsi une forme de compétition positive incitant à l'adoption de politiques plus ambitieuses, sur le modèle de l'Index égalité professionnelle obligatoire pour les entreprises.

- 3) **Développer et diffuser un outil de mesure d'impact des politiques de diversité** en repartant des travaux menés pour le développement de [l'Index Diversité et Inclusion](#) réalisé et expérimenté par le gouvernement en 2021 <sup>13</sup>. Cet outil devra permettre d'évaluer l'impact concret des politiques de diversité et d'inclusion sur plusieurs fronts :
- **Performances financières** : Étude de l'impact des initiatives D&I sur la rentabilité, la productivité et l'innovation
  - **Bien-être et engagement des employés** : Mesure du climat social, du sentiment d'appartenance et du bien-être des équipes
  - **Réputation externe** : Évaluation de l'impact des actions D&I sur la marque employeur et sur la perception externe de l'entreprise.
- Cet outil devra être validé par une institution publique telle que la DILCRAH, afin d'assurer sa fiabilité et sa pertinence garantissant une mesure rigoureuse et impartiale de la situation D&I dans les entreprises. En offrant une évaluation complète et nuancée, il permettra d'établir un panorama clair et détaillé de l'état de la D&I en France, fournissant ainsi aux entreprises et aux parties prenantes des données précieuses pour orienter leurs actions et renforcer leur engagement.
- 4) **Poursuivre les discussions parlementaires** autour de la proposition de loi de **Lutte contre les discriminations par la pratique de tests individuels et statistiques** déposée le 4 juillet 2023.
- Cette proposition de loi, initiée par le député Marc Ferracci, cherche à **renforcer les moyens de détection des pratiques discriminatoires**, particulièrement dans les domaines de l'emploi, du logement et des services publics.
- Elle défend une intervention plus proactive de l'État face aux pratiques discriminatoires et propose **d'institutionnaliser le *testing*** à travers **la mise en œuvre de campagnes de tests statistiques**<sup>14</sup> auprès d'entreprises ou d'organismes publics, par un service public dédié.
  - Le texte prévoyait également des **sanctions pour les entreprises non conformes**, notamment une amende administrative pouvant atteindre 1 % de la masse salariale. En cas de refus d'amende, les résultats du test statistique de l'entreprise ou de l'organisme seront publiés. Le texte pose ainsi le **principe du « nommer et faire honte » (*name and shame*)** afin de favoriser un changement de comportement.
- La proposition a été adoptée à l'Assemblée nationale le 6 décembre 2023 puis amendée par le Sénat le 12 mars 2024. À la suite des modifications apportées, une commission mixte paritaire a été convoquée le 13 mars 2024 pour tenter de trouver un compromis sur les points restants en discussion mais n'est pas parvenue à un accord final. Le projet de loi a donc été renvoyé à l'Assemblée nationale pour un nouvel examen.

---

<sup>13</sup> Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances. (2021). Index Diversité et Inclusion : Objectif et mode d'emploi.

<sup>14</sup> Envoi massif de candidatures à partir de vrais ou faux profils afin d'analyser en détail la réaction de l'organisation testée.

## **AXE 2 : Assurer la dissémination de l'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise**

### **Rappel de l'enjeu / constats des entreprises**

Assurer la dissémination des engagements en faveur de la diversité et de l'inclusion (DI) à tous les niveaux d'une entreprise, particulièrement celles opérant sur plusieurs sites ou dans plusieurs pays, demeure un défi majeur pour de nombreuses structures.

En effet, **l'engagement des instances de gouvernance et des collaborateurs peut être difficile à ancrer durablement**. Les départements chargés des politiques de diversité et d'inclusion manquent parfois de manière significative du soutien des instances de gouvernance. Sans l'appui visible et constant des conseils d'administration ou des comités exécutifs, il est difficile de mobiliser des ressources suffisantes pour des initiatives durables et impactantes.

**La communication et la formation sont des outils de dissémination essentiels** et accompagnent l'évolution d'une culture d'entreprise. Afin de conserver l'attention des dirigeants et des collaborateurs, les outils et méthodes utilisées doivent être régulièrement réinventés.

### **Bonnes pratiques**

#### **1) Assurer l'engagement et le soutien des instances de gouvernance**

Les conseils d'administration et les comités exécutifs doivent non seulement adhérer aux objectifs D&I, mais aussi les soutenir activement, en allouant des ressources et en validant des initiatives concrètes, afin d'ancrer la diversité et l'inclusion durablement dans la culture d'entreprise. Cet engagement envoie un signal fort à l'ensemble de l'organisation, soulignant que la diversité et l'inclusion ne sont pas de simples initiatives RH, mais des priorités stratégiques intégrées à la vision globale de l'entreprise.

- **Assurer la diversité au sein des instances de gouvernance**, en intégrant des profils variés en termes de genre, origine et parcours, renforce la crédibilité de l'engagement D&I et enrichit les perspectives stratégiques.
- **Suivre les actions et résultats relatifs à la diversité de l'inclusion au niveau CODIR** permet de maintenir ces enjeux au cœur de la stratégie de l'entreprise. Il permet aux dirigeants de suivre l'avancement des initiatives, mesurer l'efficacité des actions menées et identifier de nouvelles opportunités d'amélioration. Ce suivi régulier permet également de s'assurer que les objectifs en matière d'inclusion sont en adéquation avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

#### **2) Assurer la sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise**

La sensibilisation à la diversité et à l'inclusion (D&I) doit toucher tous les niveaux de l'organisation pour être pleinement efficace. Cela implique de garantir que chaque collaborateur, de la direction aux équipes opérationnelles, comprenne les enjeux de D&I et leur rôle dans la construction et la préservation d'un cadre de travail inclusif.

- **Assurer une communication en interne** qui atteint tous les acteurs de l'entreprise. Cela peut passer par des affichages visibles dans les lieux de travail, l'utilisation de l'intranet pour partager des informations régulières sur les initiatives de diversité et d'inclusion ou le relais d'ambassadeurs sur le terrain.
  - **Mettre en place des activités de sensibilisation**, comme des ateliers interactifs, des tables rondes, ou des campagnes, permet d'ancrer la culture d'inclusion et de diversité de l'entreprise. Ces initiatives permettent d'impliquer activement les collaborateurs, de renforcer leur compréhension des enjeux et de favoriser un environnement plus inclusif au quotidien. D'autre part,

- **Favoriser l'émergence et la visibilité de *role models*** est un puissant levier de communication. Mettre en avant les parcours et les réussites de dirigeants et managers issus de groupes concernés par les enjeux de discrimination, souvent sous-représentés en entreprise contribue à briser les stéréotypes et à démontrer que l'inclusion est possible à tous les niveaux de responsabilité.
- **Innover dans ses méthodes de communication** permet de prévenir l'effet de banalisation des enjeux de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise. Maintenir l'attention et l'engagement des collaborateurs est un défi majeur nécessitant l'adoption d'approches dynamiques et créatives.
- **Valoriser les actions mises en œuvre et leurs résultats** renforce la crédibilité de l'entreprise tout en engageant les parties prenantes. En effet, communiquer sur les initiatives et leurs résultats en faveur de la diversité et l'inclusion démontre l'investissement de l'entreprise et motive l'ensemble des équipes à soutenir ces efforts.

### Retour d'expérience – Réaliser une campagne de sensibilisation choc

**LIDL** a réalisé une **campagne de sensibilisation choc** permettant :

- Libérer la parole en sensibilisant les salariés et les managers aux agissements sexistes, au harcèlement sexuel et aux agressions sexuelles.

#### Les actions :

- 1) Formation poussée de tous les managers par des animateurs externes pour les faire monter en compétence sur la thématique des violence sexistes et sexuelles (définitions HSAS, cadre légal, vidéos de sensibilisation avec analyse)
  - 2) Animation d'un *briefing* avec des vidéos de sensibilisation pour tous les salariés par les managers d'équipe.
- ➔ Les vidéos sont tournées de telle sorte à mettre le spectateur dans la position d'une personne agressée et illustre le passage progressif du sexisme ordinaire à un acte de violence sexuelle.

**Partenaires / parties prenantes associés :** Reverso (réalisation de la vidéo et de l'atelier pour les managers)

#### Facteurs de succès clés et enseignements :

- Sensibiliser régulièrement, particulièrement les managers pour leur permettre de savoir comment agir lorsqu'ils perçoivent une situation à risque ou qu'un de leurs salariés leur remonte un cas HSAS.
- Ce type d'évènement permet de libérer la parole en montrant que l'entreprise prendra très au sérieux chaque situation.

### FOCUS : Certains sujets restent encore délicats à aborder...

Certains sujets de discrimination peuvent être plus délicats à aborder en entreprise en raison de leur ancrage dans des contextes sociaux, culturels et politique complexes. De plus, l'évolution de l'actualité et du climat politique influencent directement la manière dont ces questions sont perçues et gérées au sein des entreprises.

Par exemple, les questions autour de la liberté religieuse, des pratiques spirituelles ou des accommodements pour les croyances religieuses sont souvent des sujets sensibles. Le contexte géopolitique exacerbe ces tensions, avec la montée de l'islamophobie et de l'antisémitisme à l'échelle mondiale, et complexifie la gestion du fait religieux pour les entreprises. D'autre part, l'intensification et la polarisation des débats sur l'identité de genre dans l'espace public a favorisé la montée de la transphobie qui se répercute également au sein des entreprises.

Afin de répondre à ces enjeux complexes, **la communication de l'entreprise se doit d'être proactive et claire**. Une réaction en temps réel lorsqu'un événement sociopolitique exacerbe certaines tensions est essentielle afin de préserver un environnement de travail inclusif.

### 3) Assurer la formation des managers sur les questions d'inclusion et de diversité

- **Proposer des formations sur les biais cognitifs et les discriminations** est essentiel afin d'assurer le développement de compétences des managers et une bonne application des politiques de diversité et d'inclusion sur le terrain.

#### Retour d'expérience – Utilisation d'une formation « Recruter sans discriminer »

**BLUELINK** utilise une formation "**Recruter sans discriminer**" pour les recruteurs et les managers afin de :

- Sensibiliser les recruteurs et les managers sur la posture, le questionnement, les règles de non-discrimination et la richesse de la diversité.

##### Les actions :

- 1) **Une formation** est proposée via un partenaire, pour sensibiliser conjointement les managers et les équipes RH aux critères de discrimination.
- 2) **Un module e-learning interne** à destination des managers, centré sur l'analyse des CV et les types de questions à poser en entretien, a été développé en interne.
- 3) **Un guide** est fourni lors de chaque prise de poste aux managers de tous les centres pour garantir une démarche inclusive dans le recrutement.
- 4) **Une collaboration avec Kokoroe** afin de proposer des micro-formations sur la diversité abordant des sujets comme le recrutement inclusif, les biais, les stéréotypes, la religion, le handicap, la communauté LGBTI+, etc... est envisagée.

**Partenaires / parties prenantes associés :** Managers, recruteurs, partenaires externes

##### Facteurs de succès clés et enseignements :

- Regrouper les managers et les recruteurs dans une même formation permet de confronter les idées reçues, notamment sur des biais comme l'âge, et d'éveiller les managers aux risques juridiques liés à la discrimination.

### 4) Assurer une communication externe : visibiliser votre engagement

- **Adhérer à des chartes**, comme AFMD, #StOpE, Fresque de la Diversité, La Charte d'Engagement LGBT+ de l'association l'Autre Cercle, témoignent de l'engagement de l'entreprise à respecter et promouvoir des pratiques inclusives et égalitaires.
- **Obtenir des certifications et des labels** valorise et visibilise l'engagement d'une entreprise. Quelques exemples de labels :
  - *Label Diversité* reconnaît la gestion inclusive des talents ;
  - Le label *GEEIS* (Gender Equality European & International Standard) certifie les entreprises en matière d'égalité des sexes ;
  - Le label *B Corp* certifie les entreprises ayant un impact social et environnemental positif, démontrant un engagement fort en matière de responsabilité sociétale, notamment en matière de diversité et d'inclusion ;
  - Le label *Great Place to Work* qui évalue la satisfaction des employés et la qualité de l'environnement de travail, en incluant des critères d'inclusion, d'égalité et de respect de la diversité au sein des équipes.

#### Des outils utiles identifiés par les participants ou intervenants

- [Guide AFMD : Communiquer sur la diversité ?](#)

## D'autres exemples d'experts pouvant accompagner les entreprises sur ces questions

- [A Compétence Egale](#) - Association de cabinets de recrutement, offre des formations pratiques et des outils de sensibilisation pour les managers sur la diversité dans le recrutement et la lutte contre les stéréotypes et discriminations.

## Les propositions pour aller plus loin

Pour les **entreprises en réseau**, souvent réparties sur plusieurs sites géographiques ou fonctionnant en filiales, la dissémination des bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion (D&I) est un enjeu crucial. Ces structures décentralisées peuvent éprouver des **difficultés à maintenir une cohérence et à partager efficacement les initiatives mises en place depuis le siège**. L'objectif est d'éviter que les actions D&I ne restent confinées à certains sites et **d'assurer une mise en œuvre homogène sur l'ensemble du réseau**. Voici des pistes stratégiques et des outils permettant aux entreprises d'aller plus loin et de diffuser efficacement leurs engagements en matière de D&I :

### 1) Développer un guide de bonnes pratiques D&I pour l'ensemble du réseau

- Ce document servirait de **référence commune pour tous les sites et filiales**, garantissant que les actions de sensibilisation et D&I ne soient pas cantonnées à des départements spécifiques ou des équipes isolées. Il rassemblerait les principes directeurs, les stratégies de sensibilisation et les outils de formations. Il pourrait également une section dédiée aux spécificités locales pour aider les managers et équipes de terrain à adapter les initiatives D&I aux réalités culturelles et sociales locales tout en respectant les valeurs de l'entreprise.

### 2) Mettre en place un réseau d'ambassadeurs de la diversité et de l'inclusion

- Afin d'assurer une **implémentation homogène** des politiques D&I dans l'ensemble du réseau d'une entreprise, la création d'un **réseau d'ambassadeurs** D&I permettrait de diffuser activement les bonnes pratiques sur chaque site ou dans chaque filiale.
  - Former et désigner des ambassadeurs D&I dans chaque entité de l'entreprise (sites locaux, filiales internationales) pour relayer les actions du siège et adapter les initiatives aux contextes locaux.
  - Créer un **espace de collaboration dédié** (via des plateformes numériques ou des groupes de travail réguliers) permettant aux ambassadeurs de différentes entreprises d'échanger sur leurs pratiques, de partager des retours d'expérience, et d'assurer une veille continue sur les sujets émergents de D&I.

## AXE 3 : Mettre en place et opérationnaliser un plan d'action

### Rappel de l'enjeu / constats des entreprises

La mise en place et l'opérationnalisation des politiques de diversité et d'inclusion (D&I) représentent un défi majeur. En l'absence de **structuration cohérente** et d'une **intégration de la stratégie D&I** dans la stratégie globale de l'entreprise, les initiatives sont perçues comme des actions ponctuelles, manquant de soutien stratégique et durable, affaiblissant leur impact sur le long terme.

La mise en place de **mécanismes robustes de signalement** et l'**application effective des sanctions** représente un autre enjeu crucial afin d'opérationnaliser une politique D&I. Bien que de nombreuses entreprises adoptent une politique de tolérance zéro, l'absence de processus clairs et accessibles pour signaler les comportements discriminatoires peut compromettre la crédibilité et l'impact des actions de diversité et d'inclusion. Pour garantir un environnement de travail inclusif, il est essentiel de structurer des politiques ancrées dans la gouvernance globale de l'entreprise, avec des procédures claires et un suivi rigoureux.

### Bonnes pratiques

#### 1) Structurer son action en l'intégrant dans la gouvernance globale de l'entreprise

L'intégration des objectifs de diversité et d'inclusion (D&I) dans la gouvernance globale est une étape essentielle pour garantir l'impact et la pérennité des politiques mises en œuvre. Les actions D&I ne doivent pas être considérées comme des initiatives isolées mais comme **une composante stratégique du développement de l'entreprise**. Cette structuration permet de donner une direction claire aux équipes et d'assurer une mise en œuvre cohérente sur l'ensemble des sites et départements.

- **Cadrer et définir des objectifs clairs** alignés avec la stratégie globale de l'entreprise.
- **Rédiger une politique Diversité et Inclusion qui serve de référentiel** en tant que cadre stratégique global, afin d'assurer la cohérence des prises de positions et d'harmoniser les pratiques sur l'ensemble des sites.
- **Développer des Chartes internes** (diversité, égalité professionnelle...) permet de structurer l'engagement de l'entreprise sur des thématiques plus précises et de fixer des principes et des valeurs que tous les employés doivent respecter.
- **Signer des accords**, négociés entre la direction et les partenaires sociaux, permet de traduire des principes d'inclusion en actions concrètes, mesurables et juridiquement contraignantes, souvent sur une période de plusieurs années. Les syndicats jouent un rôle essentiel dans la définition et la mise en œuvre des politiques D&I en apportant leur expertise sur les droits des salariés et en relayant leurs attentes et préoccupations. Un dialogue social régulier avec ces partenaires permet d'assurer la signature d'accords collectifs alignés avec les besoins des employés.
- **Mettre en place des réunions de suivi régulières** afin de mesurer l'efficacité des actions engagées, d'identifier les obstacles potentiels, et d'ajuster les stratégies si nécessaire assure une redevabilité de la part des dirigeants.
- **Intégrer les enjeux de diversité et d'inclusion à la politique RH** afin de garantir une gestion inclusive des talents, depuis le recrutement jusqu'à la formation et la gestion des carrières.

### Quelques exemples par thématique :

**Focus LGBTphobie** : Pour les personnes trans spécifiquement, s'assurer de faciliter le changement des documents non-officiels.

**Focus égalité H/F et LGBTphobie** : Prendre en compte la diversité des situations de parentalité (familles LGBTQ+, monoparentales, etc.) et améliorer l'inclusivité des politiques familiales d'entreprise.

**Focus égalité H/F** : Veiller à ce qu'au moins une femme par poste soit identifiée dans les plans de succession réalisés par le comité de direction et favoriser les programmes de mentorat en interne et en externe, notamment pour lutter contre le manque de mixité dans certains secteurs.

### Retour d'expérience – Mise en place d'un programme de mentorat

**BLUELINK** a mis en place un **programme de mentorat** sur 2-3 ans préparant des femmes à intégrer des postes stratégiques afin :

- **D'accompagner les femmes** détectées pour développer leur potentiel, leur leadership et élargir leurs responsabilités
- **De lutter contre l'auto-censure et favoriser la mixité**

➔ Ces programmes de mentorat féminin peuvent également avoir lieu dans les universités au sein des filières réputées masculine comme l'ingénierie. Ils peuvent également prendre la forme de journées immersives.

#### Les actions :

- 1) **Chaque mentee exprime ses attentes** et un cabinet extérieur (afin d'assurer une neutralité) se charge de lui **trouver un mentor approprié**, pour l'instant exclusivement un directeur.
- 2) **Un kick-off** est organisé avec les mentors et les mentees, animé par le cabinet.
- 3) Les mentors bénéficient d'un **accompagnement spécifique** pour assumer leur rôle, tandis que les *mentees* participent à trois **ateliers** sur des thématiques ciblées.
- 4) Pendant six mois, un **rendez-vous mensuel** entre mentor et mentee est prévu pour définir des objectifs, échanger sur les difficultés rencontrées et offrir des conseils.

**Partenaires impliqués** : COMEX, cabinet externe, femmes identifiées

#### Facteurs de succès clés et enseignements :

- Une bonne communication autour du processus de sélection des *mentees*.
- Effectuer un *matching* pertinent entre mentor et mentee en veillant à choisir un mentor avec une personnalité complémentaire ou inspirante pour la mentee, en fonction de ses objectifs.
- Travailler sur des objectifs concrets et réalistes.
- Créer une relation de sororité ou de solidarité entre *mentees*.
- Ce programme permet de renforcer la posture des femmes, les aide à se projeter professionnellement et les encourage à oser.

## 2) Impliquer les salariés dans la construction de la politique diversité de l'entreprise

Impliquer les salariés dans l'élaboration des politiques D&I permet d'**assurer la pertinence** des actions mises en œuvre, une **meilleure adhésion** aux initiatives, et le développement d'un environnement où chacun se sent entendu et valorisé. Une approche participative favorise un **sentiment d'appartenance** et **responsabilise** les employés dans la promotion active d'un cadre de travail inclusif.

### Retour d'expérience – Implication des salariés dans la construction de la politique D&I

**Dalkia** a mis en place différentes actions afin de favoriser **l'implication des salariés dans la construction de la politique D&I de l'entreprise**

**Les actions :**

Mise en place d'un Conseil de la Diversité, incluant les partenaires sociaux, pour guider les initiatives.

**Partenaires impliqués :** Ressources Humaines (RH), Direction de la RSE, ainsi que les directions régionales.

**Facteurs de succès clés et enseignements :**

- L'utilisation d'indicateurs (KPI) pour suivre les actions est cruciale pour mesurer les progrès
- Une communication transparente sur les actions et les résultats est essentielle pour maintenir l'implication de tous

### 3) Mettre en place un système de signalement et assurer l'application des sanctions

L'application des principes de diversité et d'inclusion ne peut être assurée sans la mise en place d'un **système de signalement efficace** et **l'application rigoureuse des sanctions** prévues en cas de violations des règlements de l'entreprises.

- **Afficher et appliquer une politique de tolérance zéro** vis-à-vis des comportements discriminatoires ou inappropriés, en l'inscrivant dans les règlements internes et en agissant rapidement en cas d'incident.
- **Assurer l'existence et le fonctionnement d'un système de signalement** des comportements discriminatoires ou inappropriés.
- **Assurer le traitement des plaintes** de manière neutre et transparente, et **l'application de sanctions** conformément aux règlements de l'entreprise.

### Retour d'expérience – Mise en place d'un système de signalement

**ACTUAL** a mis en place **une adresse email d'alerte dédiée et une cellule d'écoute** gérée par des personnes neutres (hors DRH) afin de :

- **Créer un canal de signalement confidentiel** pour les incidents liés à la discrimination, au harcèlement ou aux comportements contraires aux principes de diversité et d'inclusion.
- **Offrir un espace d'écoute impartial et sécurisé** pour les employés souhaitant exprimer leurs préoccupations ou témoignages.

**Les actions :**

- 1) Création d'une adresse email dédiée aux signalements d'incidents liés à la diversité, l'inclusion, et les discriminations.
- 2) Mise en place d'une cellule d'écoute composée de professionnels neutres, externes aux ressources humaines, pour garantir la confidentialité et l'impartialité des retours.
- 3) Formation des membres de la cellule d'écoute sur la gestion des situations délicates et le traitement des signalements de manière respectueuse et éthique.
- 4) Communication interne pour informer tous les employés de l'existence de cette cellule et de la procédure à suivre pour signaler un incident

**Partenaires / parties prenantes associés :** Direction RSE, Service juridique

**Facteurs de succès clés et enseignements :**

- Engagement visible de la direction pour garantir la sécurité et l'anonymat des employés.
- Communication claire sur l'indépendance et la confidentialité de la cellule d'écoute.
- Suivi rigoureux des signalements avec des actions concrètes pour résoudre les situations

#### 4) Développer des partenariats avec d'autres acteurs engagés

Nouer des partenariats avec des acteurs sociaux engagés permet non seulement de **partager des informations et des bonnes pratiques**, mais également de **légitimer certaines décisions stratégiques** en s'appuyant sur des expertises externes. Travailler avec des associations, des ONG, ou des experts spécialisés dans la diversité permet à l'entreprise de bénéficier de conseils pertinents et d'outils adaptés **pour mieux structurer leurs actions**. En développant ces partenariats, l'entreprise démontre son engagement et s'assure que ses actions sont alignées avec les meilleures pratiques du secteur, tout en renforçant sa crédibilité en tant qu'acteur socialement responsable.

- **Développer des partenariats avec des acteurs sociaux** engagés afin de favoriser le partage d'information et de légitimer certains choix stratégiques

#### Des outils utiles identifiés par les participants ou intervenants

- L'AFMD a édité un [mode d'emploi](#) pour l'intégration de la diversité et de l'inclusion au sein du management à destination des managers opérationnels mais également des responsable Diversité & Inclusion
- [Guide](#) pour un recrutement sans discriminations du Défenseur des droits.
- [Un kit d'inclusion des personnes LGBTI+](#) régulièrement mis à jour afin. Cet ouvrage est le fruit d'un groupe de travail porté par Accenture en 2013 et a été réédité en 2023 avec SOS homophobie. Il permet de mieux comprendre la terminologie associée aux enjeux LGBTI+ et contient des fiches pratiques basées sur des situations concrètes.
- [Un ouvrage sur le racisme et la discrimination](#) au travail d'un groupe de travail mené en 2017. Marie souligne que peu d'entreprises osaient aborder ce sujet complexe et que le mouvement Black Lives Matter a catalysé un intérêt pour cet ouvrage de la part d'entreprises interpellées par leurs employés. Cet outil est décliné en deux posters.
- Un [recueil de 40 bonnes pratiques](#) portées par les adhérents de l'AMFD permettant de comprendre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de manière holistique
- Un [ouvrage sur le handicap](#) au sein de la gestion des ressources humaines.
- [Un ouvrage sur le management de l'expression religieuse au travail](#) qui présente quelques-uns des résultats du travail de recherche doctorale d'Hugo Gaillard soutenu par l'AFMD. A travers quatre études de cas réalisées dans le secteur public et privé, cette recherche illustre différentes postures en matière de gestion du fait religieux et des recommandations pour l'élaboration d'un cadre en accord avec la législation permettant le respect de la laïcité mais également de l'identité de chacun.

#### D'autres exemples d'experts pouvant accompagner les entreprises sur ces sujets

- [Mixity](#) – agence de conseil spécialisée dans le développement et le suivi des stratégies Diversité & Inclusion.
- [Mozaïk RH](#) – Cabinet de recrutement et de conseil spécialisé dans la diversité et l'inclusion, aide les entreprises à attirer et intégrer des talents issus de la diversité et mettre en place leur stratégie Diversité & Inclusion.

## Les propositions pour aller plus loin

Pour aller plus loin dans la mise en place et l'opérationnalisation des plans d'action sur la diversité et l'inclusion (D&I), les entreprises doivent renforcer leurs capacités à structurer, suivre et ajuster leurs initiatives, tout en développant des compétences pour aborder des sujets plus complexes. Voici quelques pistes stratégiques pour soutenir cet effort :

### 1) Elaborer des outils pour la construction de plans d'action D&I efficaces

- **Développer un modèle de plan d'action D&I** qui propose des étapes claires à suivre pour élaborer, déployer et évaluer les initiatives. Ce modèle pourrait inclure des objectifs chiffrés, des indicateurs de suivi, ainsi que des check-lists pour assurer une mise en œuvre cohérente.
- **Encourager l'utilisation de fiches pratiques sectorielles** pour aider les équipes à identifier les enjeux spécifiques à leur secteur (ex. handicap, inclusion des minorités, égalité H/F), avec des recommandations adaptées.
- **Créer un outil de suivi digital** pour permettre aux entreprises de suivre en temps réel la progression des initiatives D&I sur différents sites, avec la possibilité d'ajuster les actions en fonction des résultats observés. Cela pourrait inclure des tableaux de bord visuels facilitant le partage des progrès avec la direction.

### 2) Favoriser l'émergence d'espaces de discussions continus avec des experts sur les enjeux de diversité et d'inclusion

- Poursuivre les échanges sur la thématique Diversité et Inclusion à travers des **réseaux d'entreprises partenaires**, comme les clubs locaux des Entreprises s'Engagent, pour échanger régulièrement sur les meilleures pratiques à travers des ateliers collaboratifs et des groupes de travail.
- Créer une **plateforme en ligne** dédiée aux entreprises engagées sur les sujets de D&I, leur permettant d'accéder à une bibliothèque de ressources (guides, études de cas, baromètres) et de référencer des experts avec qui elles peuvent collaborer.
- Organiser des **sessions de mentorat** ou des **partenariats inter-entreprises** pour que les entreprises plus matures sur les questions de D&I puissent accompagner celles qui débutent, en partageant leurs processus, outils et bonnes pratiques.

### 3) Monter en compétences sur les thématiques encore peu implémentées

- Certaines thématiques, comme les **LGBTphobies**, la **transphobie**, le **racisme** ou les questions liées à la **diversité religieuse**, sont plus difficiles à aborder et nécessitent une expertise spécifique pour être traitées de manière adéquate et respectueuse. Les entreprises doivent se former pour mieux comprendre ces enjeux et répondre de manière appropriée aux besoins des collaborateurs.

## CONCLUSION

---

La mise en place de politiques de diversité et d'inclusion (D&I) représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, à la fois sur le plan éthique, juridique et économique. Bien que des progrès notables aient été réalisés au cours des deux dernières décennies, les acquis restent fragiles et les défis nombreux.

La diversité ne peut être efficace que si elle s'accompagne d'une culture inclusive où chaque individu se sent respecté et valorisé, quel que soit son genre, son origine, son handicap ou son orientation sexuelle.

Pour que ces efforts produisent des résultats durables, il est essentiel que les entreprises soient en mesure de **diagnostiquer leur situation actuelle**, **d'évaluer l'impact de leurs actions**, et de **mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation** rigoureux. L'implication des instances dirigeantes, la formation continue des

managers et la communication dynamique à tous les niveaux sont des leviers indispensables pour assurer une transformation durable. **L'intégration des politiques de D&I dans la gouvernance globale**, la mise en place de systèmes de signalement robustes, et le développement d'une approche participative impliquant tous les collaborateurs sont des éléments clés pour opérationnaliser une stratégie D&I cohérente et impactante.

Ces 11 propositions témoignent de l'engagement des entreprises à aller au-delà de l'objectif de conformité en matière de diversité et d'inclusion. Loin de se limiter à des ajustements symboliques, elles traduisent une ambition claire : déconstruire les stéréotypes persistants et transformer en profondeur leurs pratiques internes.

Ces propositions marquent une avancée significative dans l'engagement des entreprises toutefois, elles ne constituent qu'une étape et de nombreux défis subsistent afin de consolider ces initiatives et assurer leur pleine efficacité.