

# COMPETENCES, DIVERSITE & INCLUSION

## D'UNE LOGIQUE DE CONTRAINTE A UNE LOGIQUE DE PERFORMANCE ?

### COMITE 4

**Cécile Crouzel, Romain Del Grosso, Luc Penet, Mathieu Rondel, Sarah Roussel, Anne-Sophie Tuszyński**

« La diversité est le fondement d'une société performante socialement et économiquement ». Si la première phrase de la Charte de la diversité fait de cette dernière une condition *sine qua non* de la performance sociale et économique, l'intégration de la diversité au sein des entreprises est non seulement souvent dissociée de leur politique de performance mais demeure un enjeu majeur pour des organisations encore insuffisamment ouvertes à l'altérité.

Apparue dans les années 1960 aux Etats-Unis, la question de la diversité a émergé pour répondre aux inégalités d'accès aux emplois et sur le lieu de travail de populations discriminées. En France, elle donne lieu, dans les années 1980, à des évolutions législatives traduites dans le Code pénal qui reconnaît désormais plus d'une vingtaine de motifs de discrimination parmi lesquels l'origine, l'âge, le sexe, le lieu de résidence, le handicap, l'orientation sexuelle ou encore l'appartenance ethnique.

En dépit de ces avancées significatives, plus de 90 % des responsables des ressources humaines disent observer des discriminations dans leurs entreprises et un manque de diversité au sein des équipes (1). Or, une telle situation ne pourra véritablement évoluer que si les entreprises elles-mêmes y trouvent un intérêt et voient dans la diversité un levier de montée en compétences leur permettant d'améliorer leur performance globale, en favorisant par exemple l'innovation, la compréhension de certains marchés spécifiques ou le développement à l'international.

Ce passage d'une politique d'inclusion, centrée sur la lutte contre les discriminations, à une politique de performance suppose de transformer la diversité, aujourd'hui encore perçue comme une contrainte par certaines entreprises, en opportunité. Quelles actions peuvent dès lors être mises en œuvre pour renforcer l'intégration de la diversité et son impact sur la compétence de l'entreprise ? Comment l'intégrer au sein d'une organisation sans la dénaturer, sous peine d'en limiter les effets ? Enfin, quel rôle doivent jouer les pouvoirs publics dans ce contexte ?

En s'appuyant sur des exemples concrets au sein d'organisations publiques et privées, ce rapport dresse un état des lieux de l'intégration de la diversité dans les entreprises françaises puis démontre l'impact positif que peuvent avoir des actions en faveur de la diversité sur les compétences de ces entreprises.

Note: ce rapport fera référence à plusieurs reprises à une enquête réalisée par le comité #4 "diversité et compétences" en mai 2019 auprès de 25 entreprises répondantes, tous secteurs d'activité représentés. La référence à cette enquête se fera sous la forme: "Enquête IHEE #4"

---

1 Enquête menée par l'APEC en décembre 2015.

## **1. Etat des lieux de la diversité: place à date dans les entreprises, contexte réglementaire et impact sur la performance**

### 1.1. Quelle place de la diversité dans les entreprises aujourd'hui ?

Les inégalités restent fortes entre hommes et femmes. Selon les données de l'étude McKinsey Women Matter, au niveau mondial, les femmes représentent 50% de la population qualifiée pour travailler, et pourtant, elles n'occupent que 25% des postes de management, 5% des postes de PDG, et ne sont que 12% à siéger aux comités de direction...

En France, les inégalités sont encore très présentes. Selon les données officielles, l'écart de salaire mensuel moyen pour un temps plein dans le privé va de 12% à 27%, et est en moyenne de 18,5%. Il est dû à plusieurs phénomènes : les femmes sont surreprésentées dans des secteurs moins rémunérateurs et occupent souvent des postes moins qualifiés. S'y ajoute une discrimination pure : à caractéristiques professionnelles comparables (même niveau hiérarchique, même secteur d'activité), l'écart salarial s'élèverait à 8 %. Seulement 42% des cadres sont des femmes en France. 82% des temps partiels sont occupés par des femmes.

Concernant les inégalités selon les origines ethniques, sociales et locales, selon un rapport publié en 2016 par l'Observatoire national de la politique de la ville, « un diplômé bac + 5 de plus de 30 ans a 22 % de chances de moins d'occuper un emploi de cadre lorsqu'il est issu des quartiers prioritaires ». Une enquête de l'Institut national d'études démographiques (INED) va dans le même sens et révèle un écart de taux de chômage pour les enfants d'immigrés non européens de 4 à 5 points par rapport aux jeunes nés en France métropolitaine de parents français. Emmanuel Macron l'avait relevé, en novembre 2017, lors d'un discours à Tourcoing sur la politique de la ville : dans 1 514 quartiers prioritaires où habitent cinq millions de personnes, le chômage est 2,5 fois plus élevé que la moyenne nationale.

Aujourd'hui, le taux de chômage des actifs reconnus handicapés (19%) reste le double de la moyenne nationale. Si le nombre de personnes handicapées ne cesse d'augmenter, notamment sous l'effet d'une définition qui s'est élargie dans le temps (2,7 millions de personnes bénéficient d'une reconnaissance administrative), le taux de travailleurs handicapés dans le secteur privé dépasse à peine les 3% (4% avec l'emploi indirect), loin des 6% fixés par la loi. Le taux d'emploi des personnes handicapées est de 36%, contre 65% pour l'ensemble de la population. Les personnes handicapées souffrent également d'un défaut de formation : 25% ont le bac, contre 44% des Français dans leur ensemble. Il existe en outre des différences entre les grands groupes, qui ont les moyens d'investir dans des plans ambitieux, et les TPE-PME (le taux de travailleurs handicapés est de 2,9% dans les entreprises de 20 à 49 salariés, contre 3,7% pour celles de plus 500 salariés), souvent tétanisées face à une population faiblement diplômée et jugée comme une contrainte bien plus qu'une opportunité.

## 1.2. Les principales obligations des entreprises en matière de diversité

Entre sanctions légales et encouragements financiers, la loi incite les employeurs à favoriser la diversité au sein de leur organisme. Ci-dessous quelques exemples des principaux règlements et textes de loi, sans prétention d'exhaustivité :

- Non-discrimination (Loi du 27 mai 2008) : l'employeur ne peut baser ses décisions que sur le critère de la compétence professionnelle – cf. liste des discriminations ci-dessous ;
- Code du travail (art. L.1132-1) : tout salarié, tout candidat à un emploi, un stage ou une période de formation en entreprise est protégé par la loi contre les discriminations à l'embauche et au travail ;
- Egalité professionnelle et emploi des seniors : les entreprises d'au moins 50 salariés s'exposent à une pénalité équivalente à 1 % de la masse salariale lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord en la matière (accord de branche, de groupe ou d'entreprise ou, à défaut, un plan d'action en la matière) ;
- Loi « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » du 11 février 2005 dite loi Handicap : les entreprises d'au moins 20 salariés doivent compter 6 % de travailleurs handicapés ou appliquer un accord de branche ou de groupe prévoyant la mise en œuvre d'un programme en faveur des travailleurs handicapés ou verser une contribution annuelle à l'AGEFIPH<sup>2</sup> ;
- Index femmes/ hommes : calculé et publié chaque année par toutes les entreprises ; dès le 1er mars 2019 pour les entreprises d'au moins 1000 salariés, celles d'au moins 250 salariés à compter du 1er septembre ; celles d'au moins 50 salariés au 1er mars 2020. Index sur 100 points, se calcule à partir de 4 à 5 indicateurs selon que l'entreprise fait moins ou plus de 250 salariés :
  - si l'entreprise obtient moins de 75 points, elle devra mettre en œuvre des mesures correctives pour atteindre au moins 75 points, dans un délai de 3 ans. Les entreprises qui ne publieront pas leur Index ou ne mettront pas en œuvre de plan d'action pour atteindre cet objectif s'exposeront à une pénalité financière, jusqu'à 1% de la masse salariale ;
  - les entreprises devront également réduire les écarts salariaux dans un délai de 3 ans, faute de quoi elles s'exposeront à la même pénalité. Un délai pourra toutefois être accordé en cas de difficultés économiques.
- Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite aussi "Loi Copé-Zimmermann" (2011) fixe un quota obligatoire de 40% du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration au 1er janvier 2017 dans les entreprises cotées et dans les sociétés comptant plus de 500 salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à 50M€. Les sanctions prévues en cas de non-respect de la loi sont, d'une part, la nullité des nominations non conformes à l'objectif de parité, et d'autre part, la suspension de versement des jetons de présence ;
- La loi n° 2017-86 Égalité et citoyenneté du 27 janvier 2017 prévoit que dans toute entreprise employant au moins 300 salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les recruteurs reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans (article L. 1131-2 du Code du travail).
- La loi du 28 février 2017 de « programmation relative à l'égalité réelle outre-mer et portant autres dispositions en matière sociale et économique ».

---

<sup>2</sup> AGEFIPH : association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

Diverses directives européennes et leurs transpositions locales :

- Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ;
- Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Labels et Chartes :

- Label Diversité : lancé en 2008 par l'Association nationale des DRH (ANDRH), le Label Diversité vise à donner aux entreprises les moyens de traiter l'ensemble des risques de discriminations. Cet outil de certification est fondé sur un cahier des charges recensant un ensemble de bonnes pratiques. Label remis par l'Etat ;
- Label Egalité ;
- Charte de la diversité en entreprise, texte d'engagement moral créé à l'initiative d'une trentaine d'entreprises sous l'impulsion de Claude Bébéar et Yazid Sabeg, et aujourd'hui signé par 3 500 entreprises s'engageant à agir pour mieux refléter la diversité de la société française.

La loi du 28 février 2017 de « programmation relative à l'égalité réelle outre-mer et portant autres dispositions en matière sociale et économique », ajoute la « domiciliation bancaire » à la liste des critères de discrimination s'appliquant dans le monde du travail:

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

### 1.3. Ce que nous apprennent les études sur le lien entre diversité et performance

Toute une littérature managériale vante les mérites de la diversité et souligne son impact positif sur la performance de l'entreprise. En ce qui concerne les femmes, Michel Ferrary, professeur à HEC, publie ainsi chaque année une étude montrant que parmi les 62 plus grandes entreprises françaises, celles qui dépassent la moyenne de femmes cadres ont une rentabilité opérationnelle supérieure aux autres. McKinsey a réalisé des études pendant dix ans sur le sujet, « Women Matter », auprès de 300 grands groupes, d'où il ressort que les entreprises qui ont le plus de femmes dans leurs conseils exécutifs ont une marge opérationnelle de 17%, contre 11% pour celles ne comptant aucune femme.

La diversité (de genre, ethnique, handicap etc...) stimulerait la performance par plusieurs canaux. Ainsi, l'entreprise ne se priverait pas de talents dans le recrutement, puis dans les promotions. Le fait de recruter des personnes représentatives de la diversité de la population permettrait aussi à une entreprise de mieux comprendre son marché, et donc de proposer des produits et des services plus adaptés. Dans les activités de services en particulier, les clients apprécieraient d'avoir des contacts avec des professionnels leur ressemblant. La diversité au sein des équipes est censée stimuler la créativité et l'innovation. La valorisation des différences permettrait d'accroître la cohésion interne. Enfin, la diversité aurait des effets de réputation positifs pour l'entreprise, et son image de marque, et diminuerait ses risques juridiques (conformité avec le droit et la réglementation). En étant proactives, les entreprises pourraient également dissuader le législateur de leur imposer des normes trop strictes.

Néanmoins, les études empiriques et universitaires réalisées sur ce thème montrent des résultats beaucoup plus contrastés. Le discours général promeut la diversité et y voit un facteur de performance, mais cela peut être uniquement une représentation sociale dans l'air du temps. Comme l'écrivent Mathieu Chauvet et Maria Guisepina dans une étude « la diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif »,

« l'existence, la significativité et le sens de la relation entre diversité des équipes et performance sont loin d'être évidents, systématiques et univoques ». La diversité peut en effet aussi apporter son lot de difficultés : problèmes de communication entre individus, incompréhensions réciproques, tensions, mise à mal de la cohésion du groupe, voire crispations identitaires et communautarisme.

En outre, les notions de diversité et de performance peuvent avoir plusieurs définitions, recouper des champs plus ou moins larges (diversité ethnique, de genre, handicap..., performance économique, sociale, durable...). D'où la difficulté à tirer des conclusions généralisables. Comme le rappellent aussi d'autres auteurs (Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau), il est de toute façon difficile d'identifier la part contributive d'un facteur – par exemple la diversité – dans la performance d'une entreprise, cette performance ayant de multiples causes.

Il ressort de la plupart des études que le management joue un rôle crucial pour permettre à la diversité de déboucher sur une performance accrue. Pour qu'il en soit ainsi, plusieurs éléments doivent être mis en place : implication de la direction, message clair en faveur de la diversité, implication des managers de terrain et des partenaires sociaux, mise en place d'objectifs précis, puis de mesures, éventuellement mentorat. Par ailleurs, le facteur temps est à prendre en compte : toute transformation a tendance à faire baisser la performance à court terme, avant de produire des fruits à moyen terme.

Enfin, au niveau macro-économique, une étude de France Stratégie a montré que « la réduction des écarts de taux d'emploi et d'accès à des postes élevés entre les populations de référence et les populations discriminées (femmes, origine géographique, lieu de résidence, handicap) permettrait un gain de près de 7% du PIB.

L'enquête IHEE #4 montre par ailleurs que les répondants considèrent quasiment à moitié que les diversités ont un impact fort sur la performance de l'entreprise (48%) voire très fort (20%).

## **2. Focus sur quelques exemples de politique de diversité, freins et actions mis en œuvre**

### 2.1. La philosophie des politiques mises en œuvre

Les entreprises ayant répondu à l'enquête IHEE #4 considèrent la diversité comme un enjeu prioritaire (68%) pour lequel leur entreprise a engagé des actions (84%), de manière formelle (100%).

#### **Au sein du Conseil régional d'Ile-de-France :**

Au sein du Conseil régional d'Ile-de-France, la politique de la diversité est essentiellement une politique de lutte contre les discriminations qui se traduit notamment par des actions en faveur de l'intégration des travailleurs handicapés, de l'égalité femmes-hommes et de l'égalité professionnelle des lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres (LGBT). Plusieurs accords-cadres ont été signés dans la perspective d'obtenir le label égalité, ainsi que la Charte d'engagement LGBT+ de l'Autre Cercle.

Si l'égalité professionnelle apparaît ainsi comme le premier objectif sous-jacent à la politique de diversité, la principale attente exprimée par la direction des ressources humaines est pourtant liée à la performance même de l'organisation, à savoir « disposer d'une vision enrichie pour élaborer et mettre en œuvre les politiques régionales ».

#### **Au sein du groupe Le Figaro :**

Au sein du groupe Le Figaro, la question de la diversité n'est pas abordée dans son ensemble. Il y a un réel souci de traiter la question de l'égalité hommes-femmes. Une

« charte des bonnes pratiques de l'Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes » a été élaborée et des politiques actives sont mises en place. S'il n'y a pas de politique volontariste d'embauche de personnes handicapées (le seuil des 6% de travailleurs handicapés n'est d'ailleurs pas atteint et le groupe paye la taxe), en revanche, ce sujet est pris en compte en interne, avec des aides. Rien n'est fait sur les questions de diversité ethnique ou LGBT : ces deux thèmes sont hors des radars. Enfin, il n'y a pas non plus de politique spécifique envers les seniors : les plans de départs volontaires de 2013, 2018 et 2019 visent même plus ou moins implicitement ces personnes.

La performance n'est pas citée pour justifier la mise en place des politiques d'égalité hommes-femmes ou pour les handicapés. Ce sont des considérations d'équité qui sont mises en avant, voire, pour le handicap, des considérations éthiques. Pour les questions d'égalité hommes-femmes, la RH souligne que s'attaquer à ce problème permet d'aborder de nombreux sujets, qui concernent tous les salariés : organisation du travail, équilibre vie personnelle et vie professionnelle, qualité de vie au travail, leadership...

### **Au sein du ministère des armées :**

En ce qu'elles portent avec conviction et résilience les valeurs républicaines, les armées ont toujours été force de cohésion, d'intégration, de promotion et de brassage social. La constante évolution depuis 1997 des armées et de leur environnement, marquée par la professionnalisation, l'intensification de l'engagement des forces armées sur les théâtres d'opérations extérieures comme sur le territoire national, a mis en exergue la nécessité d'entretenir l'esprit de défense et de fortifier le lien Armée-Nation. Dans ce contexte, le Livre Blanc de la défense et de la sécurité nationale de 2013 (LBDSN) a souligné le rôle des armées dans la cohésion nationale, qui demeure un des fondements de la stratégie de défense et de sécurité nationale. La déclinaison concrète de cette mission dévolue aux armées consiste à accueillir en son sein tout citoyen français volontaire, apte à servir. Les origines sociales, les orientations culturelles, sexuelles, religieuses ne constituent pas des obstacles pour intégrer les armées, directions et services du ministère. La diversité ne constitue donc pas un objectif pour les armées. Elle s'impose naturellement tant les métiers offerts par le ministère sont divers et variés. Les formations initiale et continue doivent permettre d'intégrer les nouveaux engagés et d'entretenir leurs compétences quelle que soit leur origine sociale ou professionnelle.

Plus concrètement, la politique des ressources humaines des armées vise à mettre en cohérence des besoins en compétences identifiées pour le besoin opérationnel avec la génération et la régénération de celles-ci, tout en maîtrisant la masse salariale. Le format des armées, les équilibres inter et intra catégoriels (officiers, sous-officiers, militaires du rang, civils de la défense, volontaire et réserviste), la progression professionnelle, la mobilité et les perspectives sont établis selon une planification pluriannuelle (5 ans). Elle s'accompagne d'un ajustement annuel des ressources humaines, en quantité et en qualité, afin de s'adapter aux besoins opérationnels. Cela se traduit par une optimisation permanente de l'employabilité individuelle et collective des militaires.

Déclinant les politiques publiques, le ministère des armées évalue ses procédures en matière de gestion de ressources humaines afin d'obtenir les différents labels (égalité professionnelle homme-femme, diversité). Les plans handicap et mixité, ainsi que les différentes missions locales d'insertion, contribuent à prendre en compte la diversité, l'égalité professionnelle et la mixité dans la gestion RH et la gouvernance des organismes. Des dispositifs internes visent à lutter contre toute forme d'exclusion ou de discrimination, et à garantir l'égalité des chances.

### **Au sein du groupe ADP :**

Après la signature en 2013 de la "charte de la diversité en entreprise", le PDG du Groupe ADP signe un accord de diversité en 2017 avec les syndicats FO et UNSA/SAPAP.

Cet accord est un accord-cadre définissant les principes généraux applicables à tous les critères de discrimination (définis par la loi), et est complété par des plans d'actions ou accord thématiques, indépendants les uns des autres et déclinant les engagements particuliers pris concernant certains critères pour lesquels l'entreprise souhaite accentuer sa politique volontariste de diversité. Il s'agit notamment de l'emploi des personnes en situation de handicap (historique chez ADP), de l'égalité professionnelle femme/homme, du droit syndical et des mesures générationnelles en faveur de l'insertion des jeunes et de l'emploi des seniors.

De manière générale, et historiquement, le Groupe ADP s'est engagé très tôt pour la diversité, notamment sur les sujets de handicap (l'un des premiers groupes français), car le Groupe a toujours été sensible au rôle social de l'entreprise et à la politique d'inclusion.

L'ensemble de cette politique et de ces actions est bien suivi et intégré au sein du Groupe, cependant celui-ci n'approche pas encore aujourd'hui la diversité sous l'angle de l'amélioration de la performance. Cela pourrait par exemple être l'un des thèmes à l'ordre du jour de la renégociation de l'accord qui aura lieu en fin d'année 2019. Au sein de Cancer@Work et Kepler HR :

Ces deux entreprises ont été fondées par Anne-Sophie Tuszynski à partir de 2012. L'une est un Club d'Entreprises, sous forme d'association loi de 1901 reconnue d'intérêt général ; l'autre est une start up sociale et solidaire. Elles proposent deux réponses à une forme de discrimination avérée mais non traitée : celle liée à la maladie au travail. Après 15 ans d'expérience professionnelle dans le secteur de l'emploi et l'expérience de vie d'un cancer en 2011, Anne-Sophie Tuszynski, interpellée par de nombreuses entreprises démunies face à un nombre croissant de situations de longues maladies ou de maladies chroniques, fait le constat que le nombre de malades chroniques est en constante augmentation et représentent environ 20% des actifs. Les maladies chroniques les plus importantes en nombre sont les cancers, les diabètes, les maladies cardio-vasculaires. Or, la maladie n'existe pas dans le monde du travail. En France, on est malade en arrêt maladie ; et bien portant au travail. Or, grâce aux progrès thérapeutiques et à l'allongement de la durée de vie au travail, la réalité est tout autre. On peut aujourd'hui vivre et travailler avec un cancer ou tout autre maladie chronique. Cette absence de prise en compte du sujet dans les organisations a des effets négatifs pour les personnes, mais aussi pour les entreprises et pour la société civile. Pour les personnes, on observe une désinsertion professionnelle importante des personnes malades ou de leurs aidants personnels. S'agissant du cancer, une personne sur cinq quitte l'emploi deux ans après le diagnostic (d'après l'étude Vican 5 de juin 2018 – Institut National du Cancer). Pour les entreprises, le coût de l'absentéisme est galopant ; il est estimé à 107,9 milliards d'euros par an en France, soit 4,7 % du PIB, estime l'institut Sapiens, un think tank libéral, en novembre 2018. Il en va de même pour la sécurité sociale. La raison d'être de Cancer@Work et de Kepler HR est d'accompagner les entreprises pour mieux concilier maladie et travail, une discrimination ignorée jusque-là.

## 2.2. Les freins rencontrés

L'enquête IHEE #4 montre que les principaux freins pour développer l'inclusion des diversités dans l'entreprise relèvent d'un manque d'engagement des dirigeants (frein n°1) et de difficultés liées au recrutement de personnes issues des diversités (frein n°2).



### **Au sein du Conseil régional d'Ile-de-France :**

Au sein du Conseil régional d'Ile-de-France, les freins mis en avant dans le recrutement de la diversité sont de deux types. D'une part l'inégalité d'accès aux concours de la fonction publique, aujourd'hui encore une voie d'accès privilégiée aux postes du Conseil régional et dont la nature des épreuves ne favorise pas les candidats issus de la diversité. Et d'autre part l'inégalité d'accès à l'information sur les postes ouverts au recrutement qui transite essentiellement par les réseaux professionnels des cadres, et cible donc prioritairement des profils similaires aux cadres déjà en poste.

### **Au sein du groupe Le Figaro :**

Au sein du Figaro, on estime que ce sont surtout des freins culturels qui freine la carrière des femmes. S'y ajoute un problème de manque de candidates pour les métiers techniques, notamment ceux du web et de l'informatique. Certains métiers – le commercial par exemple – sont par ailleurs considérés comme peu adaptés pour des personnes handicapées.

### **Au sein du groupe ADP :**

Un certain nombre de freins existent pour le Groupe ADP dans le déploiement de sa politique. Les territoires sur lesquels un aéroport est installé devraient en effet logiquement être les premiers à bénéficier de l'emploi qu'il génère. La population de cadres réussit globalement à en tirer parti, mais de nombreuses difficultés subsistent pour les non-cadres, tels que par exemple :

- L'enquête pour port du "badge rouge": l'emploi sur un aéroport nécessite en effet le port de ce badge délivré par les services de l'Etat justifiant de la capacité à travailler en zone située après les contrôles de sûreté. Le Groupe fait face à un nombre sensible de demandes de badges refusées suite aux contrôles de casier judiciaire ;
- L'écart culturel, notamment relatifs aux codes dans l'entreprise. Il n'est pas toujours simple pour des managers de se retrouver face à des situations compliquées (par exemple, incivilités) ;
- La persistance des stéréotypes sans fondements ou de préjugés de type "les métiers techniques sont réservés aux hommes" : la bataille des à priori est quotidienne.

### **Au sein de Cancer@Work et Kepler HR :**

Il n'existe pas de freins en interne pour l'inclusion des diversités qui sont considérées d'emblée comme un atout. Les freins rencontrés sont sociétaux. La médecine est allée plus vite que la société et, si les progrès thérapeutiques permettent aujourd'hui de vivre et travailler avec une maladie, la société civile ne l'a pas intégrée et l'entreprise non plus, par voie de conséquence.

Les principaux freins rencontrés dans les entreprises confrontées à des situations de cancer et de maladie de plus en plus fréquentes sont de deux natures :

- l'engagement des dirigeants : seul le dirigeant peut décider que concilier maladie et travail est un sujet dont l'entreprise doit s'emparer, ce sujet n'étant en général pas identifié. En l'absence de tout cadre légal, seuls les dirigeants sont en mesure de définir où commence et où s'arrête la responsabilité de leur entreprise en la matière.
- le tabou, à parler d'un sujet qui fait peur, qui est en contrepoint avec l'exigence de performance du monde de l'entreprise, à la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Il faut donc libérer la parole pour pouvoir agir. Sur ce point en particulier, les personnes malades ont une réelle responsabilité.

Il est donc essentiel que de plus en plus de dirigeants d'entreprises reconnaissent la maladie au travail comme un sujet d'entreprise à part entière et que les personnes malades ou leur entourage s'autorisent à parler de leur maladie au travail.

### 2.3 Les actions menées

L'enquête IHEE #4 montre que, pour les entreprises interrogées, les actions engagées ciblent prioritairement des sujets soumis à forte contrainte légale ou réglementaire (égalité femmes/hommes et handicap) et les résultats attendus concernent essentiellement une réponse à ces contraintes (60% des répondants) et l'attraction de nouveaux talents par l'image de marque employeur (64%).

#### **Au sein du Conseil régional d'Ile-de-France :**

Le déménagement du siège du Conseil régional d'Ile-de-France de Paris (75) à Saint-Ouen a eu un impact significatif sur le nombre de candidatures et de recrutements de résidents de Seine-Saint-Denis. Le Conseil régional envisage également une collaboration avec un cabinet de recrutement spécialisé dans la promotion de la diversité (Mozaïc RH) afin de favoriser la diffusion des offres de postes auprès des profils aujourd'hui peu touchés (jeunes des quartiers de la politique de la ville notamment) et de former les cadres aux enjeux de la diversité.

En outre, dans le cadre du programme de recrutement des agents des lycées (2000 recrutements prévus dans les années à venir), un processus nouveau a été mis en place en accord avec Pôle Emploi pour le recrutement des personnels techniques (cuisine, maintenance), consistant en une sélection « sans CV » fondée d'abord sur des tests techniques puis un entretien de motivation.

#### **Au sein du groupe Le Figaro :**

En matière d'égalité hommes-femmes, il existe au Figaro des objectifs, inscrits dans des accords pour certaines sociétés du groupe, et la charte générale des bonnes pratiques pour tout le groupe. En termes de management intermédiaire, on est à 50-50 de répartition entre hommes et femmes au Figaro Media. Parmi la rédaction en chef, la proportion de femmes est d'un peu plus de 40%. En Comex et codir, de 33%, avec l'objectif de passer à 40%.

Quelle que soit la société du groupe, la DRH souligne qu'une grande vigilance est nécessaire pour obtenir cette mixité dans le management et top management. Il faut

s'assurer que les femmes se portent candidates. Concrètement, la direction regarde s'il n'y aurait pas des profils intéressants qui n'auraient pas postulé. Elle contacte alors le manager et la personne. Car souvent, les femmes n'osent pas postuler. L'idée est de lever certains freins aussi, sur l'organisation du travail notamment. Quand les femmes sont promues, la direction est vigilante à leur donner une augmentation de salaire qui leur permette de rattraper le niveau de leurs collègues masculins.

Par ailleurs, au sein de la société Figaro Classified, qui dépend de la convention collective Syntec, des jours de congé pour enfants malades ont été accordés (ce qui n'existe pas dans la convention collective Syntec). Le salaire pour les congés paternité et les primes dans le cadre du congés maternité sont maintenus.

En général, le groupe veille à ne plus avoir d'écart de salaires hommes femmes pour les mêmes qualifications.

Les managers sont alertés et sensibilisés sur ces questions d'égalité hommes-femmes. Il existe une procédure d'alerte pour les cas de harcèlement (et toute autre dérive en général), avec des référents identifiés et un onglet sur le site interne du groupe.

Pour le recrutement, notamment dans les métiers techniques, la vigilance est de mise pour avoir le plus de candidatures mixtes possible.

En matière de handicap, dès que la personne est reconnue avec le statut de travailleur handicapé (RQTH) au Figaro, son poste peut être aménagé : nouveaux fauteuils, télétravail, place de parking. Sa cotisation mutuelle prévoyance est remboursée.

### **Au sein de l'armée de l'air :**

La politique de l'armée de l'air (AA) en matière de ressource humaine a pour ambition d'être novatrice et intergénérationnelle afin d'attirer tous les talents, de former aux compétences futures et d'en fidéliser certaines. Elle se fonde sur une approche par les compétences acquises au cours de leur formation initiale au sein des écoles de formation, puis tout au long de leur parcours professionnel, une progression professionnelle valorisée et la reconnaissance de l'engagement de l'aviateur au service de l'intérêt collectif.

La gestion RH de l'AA privilégie l'individualisation et la différenciation des compétences pour répondre à ses objectifs opérationnels. Ainsi, chaque parcours professionnel est adapté en fonction de la manière de servir, des acquis de l'expérience, des potentialités observées, du juste besoin défini par les employeurs et des souhaits des intéressés. La diversité des profils est donc prise en compte et valorisée à travers cette individualisation des compétences. Depuis la fin des années 90, tous les postes sont ouverts aux femmes.

La promotion interne est encouragée et facilitée en s'appuyant sur l'expérience acquise au sein de l'institution. Cela se traduit par des passerelles inter-catégorielles, de nombreux concours internes et l'accès au statut de carrière. La progression professionnelle est ainsi ponctuée d'examens et concours professionnels qui prennent davantage en compte les mérites et les acquis de l'expérience.

Enfin, la politique RH de l'armée de l'air vise également à rester en phase avec l'évolution de la société et des modes de vie. La mobilité est ainsi limitée au strict besoin et s'appuie sur une visibilité accrue. Les principes de mixité et de stricte égalité femmes-hommes sont ancrés dans les politiques de gestion. La lutte contre les harcèlements et les discriminations s'inscrit dans un plan global de prévention des risques psychosociaux, dont la coordination, inscrite au niveau central, se décline localement. La diversité des compétences nécessaires au fonctionnement de l'armée de l'air autorise l'emploi des personnes handicapées. Un effort particulier est entrepris pour réinsérer les blessés dans leur unité.

L'engagement pour la jeunesse est un axe d'effort important et permanent au sein du ministère. Dans l'armée de l'air, le Centre études, réserves et partenariats de l'armée de l'air (CERPA) assure la direction et l'animation du plan « Air » en faveur de la jeunesse et de l'égalité des chances et en confie la mise en œuvre aux aviateurs d'active et des réserves opérationnelle et citoyenne des sites de l'AA.

Le plan «air» en faveur de la jeunesse et de l'égalité des chances, mis à jour annuellement, agrège ainsi les dispositifs:

- relevant du Service National (Journée Défense et Citoyenneté) porteurs de la cohésion nationale et du devoir de citoyen ;
- issus du plan interministériel « Egalité des Chances» (Lycées de la Défense, Cadets de la Défense, etc.) traduisant les valeurs de l'engagement et du partage ;
- orientés vers l'insertion sociale et professionnelle des jeunes (Service Militaire Volontaire, Parcours Emploi Mobilité Sport, etc.) ;
- destinés à renforcer les liens entre l'armée de l'air et la Nation (actions «Armées Jeunesse», des stages de Leadership de type Smart challenge) ;
- tournés vers la troisième dimension et ses valeurs éducatives et fédératrices (Brevet d'Initiation Aéronautique, Cadets de l'armée de l'air).

### **Au sein du groupe ADP :**

La politique de diversité est principalement axée sur la mise en œuvre de process écartant toute discrimination directe ou indirecte fondée sur l'un des critères visés par la loi, ainsi que toute rupture d'égalité de traitement. L'accord déroule ainsi qualitativement les grandes orientations par process (recrutement, mobilité et carrières, intégration, formation professionnelle, rémunération, communication, formation et sensibilisation des acteurs à la diversité, vie de l'entreprise et engagements transverses en matière de partenariats).

L'accord institue également un référent diversité, en charge de mettre en œuvre et animer cette politique de diversité et de diffuser la politique de diversité à tous les niveaux de l'entreprise.

Un dispositif de recours est également en place, animé par le référent diversité, qui permet aux salariés d'engager des démarches qu'il juge appropriées par rapport à sa situation ou de se faire accompagner dans sa démarche, notamment par un représentant du personnel.

Le Groupe est engagé au titre de cette politique dans un certain nombre d'actions concrètes, telles que (non exhaustif):

- HeForShe dans le cadre de l'ONU (programme stimulant la participation des hommes à la réduction de ces inégalités)
- Partie prenante de l'association "Elles Bougent"
- Partenariat avec Mozaic RH pour diversifier les recrutements
- Engagement dans le cadre du PAQTE (Pacte avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises), dans le cadre de la politique de la Ville. Les axes majeurs dans lesquels le Groupe ADP s'inscrit concernent le n°2 "former" (favoriser l'insertion professionnelle des jeunes issus des QPV par l'apprentissage) et le n°3 "Diversifier" (améliorer en continu les pratiques RH afin d'éviter les biais discriminants à l'embauche et tout au long de la carrière)
- Partenariat avec l'association NQT (Nos Quartiers ont du Talent): égalité pour l'emploi grâce au parrainage de jeunes diplômés (bac +3 > +5) issus de quartiers prioritaires pour les accompagner vers l'emploi.

Le Groupe ADP travaille avec de nombreuses associations (qui sont l'un des éléments essentiels dans le dispositif) pour lever ces freins et faire évoluer les mentalités. L'un des enjeux est notamment de faire venir les jeunes le plus tôt possible dans les entreprises (stage de 3ème) afin de les y préparer.

Le Groupe ADP est par ailleurs noté extra-financièrement tous les deux ans par Ethifinance et répond au questionnaire du DJSI (Dow Jones Sustainability Index) qui disposent tous deux d'un volet diversité. Le Groupe est également détenteur d'un certain nombre de label incluant des éléments liés à la diversité.

### **Au sein de Cancer@Work et Kepler HR :**

Ces deux entreprises considèrent l'expérience de vie de la maladie comme un atout, y compris professionnel. Elles ont donc fait le choix d'intégrer cette forme de diversité comme toutes les autres diversités dans l'ADN même de l'entreprise. Toutes les offres d'emplois intègrent dans les compétences et qualités requises « expérience de vie de la maladie » et évite la discrimination positive en étendant ce terme de manière large aux personnes malades, aidant.e.s, collègues ou encore managers. Les conditions de travail sont aménagées sur mesure pour chaque personne. Les rendez-vous médicaux intégrés dans l'emploi du temps. Par ailleurs, chez Kepler HR par exemple, chaque semaine débute par un kick off meeting précédé d'un temps de méditation. Des séminaires « au vert » sont organisés deux fois par an, les équipes explorent régulièrement des médecines complémentaires, l'activité physique et une alimentation saine sont encouragées pour pallier les conséquences des traitements et limiter les risques de récurrence, de rechute ou d'aggravation.

Il est essentiel pour ces deux entreprises de s'aligner en interne avec ce qu'elles prônent en externe.

Par ailleurs, Cancer@Work comme Kepler HR œuvrent au quotidien pour faire la preuve que concilier maladie et travail est humainement et économiquement gagnant, gagnant, gagnant pour les personnes, pour les entreprises et la société civile. Leur conviction est que l'absence de cadre, d'incitations ou de pénalités financières ou encore de quotas sont une opportunité pour développer des politiques inclusives innovantes basées sur l'engagement et la volonté des dirigeants et de tous les salariés de progresser ensemble, pour le bien de tous. En sept ans, Cancer@Work et Kepler HR ont fait la preuve que concilier maladie et travail est possible et souhaitable y compris au plan économique (Etude Cancer@Work 2017 - Cancer et travail : « faire de la volonté de certains une opportunité pour tous. ») et facteur de performance durable.

### **3 Les limites du modèle français et les pistes pour passer d'une logique de "contrainte" à une logique de performance**

La diversité en France est dominée par un cadre légal suivant une logique de pénalité financière en cas de non-atteinte des objectifs, notamment sur le handicap, l'insertion de jeunes par l'apprentissage ou encore l'index de l'égalité femmes/hommes.

Cette politique a l'avantage de dégager des financements qui sont directement réintégrés dans un tissu d'association visant à porter ces sujets et à accompagner les entreprises, rôle majeur dans le dispositif tel qu'exposé supra.

Mais ce système, fondé majoritairement sur la contrainte, peut avoir pour effet pervers de dés-inciter les entreprises à réfléchir aux enjeux de diversité (on obéit à la loi, point) et de créer une certaine défiance vis-à-vis des pouvoirs publics, vus comme des producteurs de normes. Nombre de chefs d'entreprise, notamment dans les PME, souhaitent que le gouvernement n'intervienne plus et ne crée plus de nouvelles règles. Dans ce cadre, on observe qu'une grande partie des entreprises françaises restent encore dans une logique de facilité d'insertion/ de non-discrimination visant à assurer l'égalité des chances pour tous, mais ne parviennent pas à en faire un véritable levier de la performance. Les exemples issus des entreprises et administrations dont nous faisons partie corroborent cette impression : des actions concrètes sont menées, avec des résultats, mais la diversité n'est toujours reliée à la performance.

Pour que cela devienne le cas, il faudra agir à plusieurs niveaux.

- Les pouvoirs publics peuvent avoir des marges de progression, à la fois pour accélérer les non-discriminations et faciliter l'intégration de certaines populations, mais également, dans une certaine mesure, pour faire prendre conscience aux entreprises des gisements possibles de productivité. Exemples :
  - Former dès le plus jeune âge pour faciliter par la suite l'intégration, et plus généralement poursuivre et accélérer le travail sur le terrain ;
  - Développer plus avant la méthode des quotas/ discrimination positive, utilisée avec discernement, C'est déjà le cas par exemple dans certains conseils d'administration ;
  - Renforcer sa capacité à piloter et disséminer la réalisation d'études sur les leviers de performance que peut apporter la diversité, ce qui permettrait d'appuyer les politiques d'insertion. Certains acteurs publics réalisent ce type d'analyse (Fond Social Européen en France, Insee, Ined, Cepremap, etc.).

Plus généralement, dans l'enquête IHEE #4, les répondants considèrent à une très large majorité (92%) que le rôle des pouvoirs publics doit bien se concentrer sur la facilitation et pas sur le contrôle (20%) ou la sanction (12%).

- Le levier le plus important se situe cependant probablement à l'intérieur même des entreprises qui doivent repenser leurs politiques par le prisme de la performance en addition aux enjeux sociaux ou réglementaires qui ont principalement guidé leurs réflexions jusqu'alors :
- - S'assurer d'un sponsorship au plus haut niveau de l'entreprise, convaincu de l'apport de performance que peut apporter la diversité. Ce sponsorship sera d'autant plus naturel que le dirigeant sera convaincu de l'apport de la diversité à la performance. Cet engagement ressort comme le levier n°1 permettant de développer l'inclusion des diversités dans l'enquête IHEE #4
  - Développer la capacité des managers et recruteurs à mener une réflexion d'ensemble lors d'un recrutement plutôt qu'un raisonnement individuel. Un recruteur pourrait par exemple être tenté d'optimiser "localement" son recrutement ("je recrute le meilleur") ce qui peut parfois aller à l'encontre de l'optimisation "globale" de son équipe ou de l'entreprise. La sensibilisation des managers ressort comme le second levier de l'enquête IHEE #4
  - Mettre en œuvre des actions de recrutements spécifiques (levier 3 de l'enquête IHEE #4)
  - Créer de la transparence en interne sur le réel impact de la diversité (sur base notamment des études). Plutôt qu'une politique de pénalité financière, les entreprises s'auto-saisiront bien plus rapidement du sujet si elles y voient un intérêt de rentabilité ou de performance ;
  - Mettre en place des partages d'expérience avec des entreprises en pointe sur le sujet (par exemple IBM, cf. interview plus bas) ;
  - Approcher la diversité sous l'angle de la performance dans les processus clés de l'entreprise (exemple : GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), et y former les managers ;

Le Groupe IBM est à ce titre souvent cité comme exemple d'entreprise ayant réellement réussi à mettre tous ses processus sous contrôle sous l'angle de la diversité. Jean-Louis Carves (responsable diversité chez IBM) mentionnait ainsi les facteurs clés de succès dans un article (<http://digitaly-france.com/rencontre-jean-louis-carves-responsable-diversite-chez-ibm/>) :

« Les moteurs de la diversité et de l'inclusion, au-delà de la citoyenneté de l'entreprise, sont clairement identifiés et sont liés à la stratégie de l'entreprise : les talents et le développement des affaires. Pour attirer, accueillir et développer les talents dont nous avons besoin, il est indispensable de développer un cadre de travail ouvert, accueillant, stimulant et où chacun puisse être pleinement lui-même et développer au mieux son potentiel. »

« Trouver des solutions innovantes pour nos propres challenges et ceux de nos clients qui évoluent dans un monde VUCA (volatile, un-certain, complexe et ambigu) nécessite des managers capables de s'adapter rapidement et de gérer des équipes composées de profils variés, d'expériences multiples et de cultures diverses, à même de déployer des projets internationaux pour des clients globaux. »

« [Il faut] aller au-delà de la « bonne conscience » afin d’embrasser une cause qui est bonne pour l’entreprise, les employés et la société »

« [Il faut] pratiquer ponctuellement et de façon temporaire la discrimination positive quand les écarts sont trop grands ou la progression trop lente »

« Le champ d’action est multiple, multiforme et la diversité est portée comme un objectif stratégique par IBM au niveau mondial. J’ai la chance de travailler pour une organisation qui a élevé cet impératif de diversité et d’inclusion à ce niveau de priorité depuis la création de l’entreprise et le caractère visionnaire de son fondateur »

## **Conclusion**

La diversité peut accroître la performance de l’entreprise : elle peut permettre de développer des compétences nouvelles, d’accroître la capacité d’adaptation et d’innover. Néanmoins, obtenir de telles retombées positives n’a rien d’automatique. Pour que la diversité des profils accroisse la rentabilité et la pérennité de l’entreprise, il est nécessaire qu’un certain nombre de conditions soient remplies. Il ressort de notre étude que l’implication de tous les acteurs de l’entreprise est indispensable. L’impulsion doit venir du top management, avec un engagement sur la durée et clair. Le management et l’ensemble des salariés doivent aussi être impliqués. Des outils de mesure doivent être mis en place pour suivre l’évolution de la diversité et son impact.

Il n’apparaît pas nécessaire que l’Etat ajoute de nouvelles contraintes en la matière. Les normes et contraintes, très présentes en France, peuvent même avoir un effet contreproductif : elles vont à l’encontre du message établissant que la diversité est un atout et peut être un levier de performance.

Il serait opportun en revanche de mener davantage d’études sur la diversité et ses effets, et de les diffuser.