

# L'inclusion en entreprise



**Un impératif social et  
un gage de réussite**



Juillet 2020



<b>Avant-propos : l'inclusion doit être au cœur de la reprise économique post covid-19</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>L'inclusion au travail : une réalité encore trop éloignée malgré les efforts menés</b>	<b>5</b>
<b>L'inclusion : un vecteur de succès avéré pour l'entreprise</b>	<b>7</b>
<b>Nos cinq recommandations pour les entreprises</b>	<b>8</b>
1. Commencer par vous demander « pour quoi ? » : définir ses objectifs, choisir ses batailles	8
2. Faire porter le sujet par la Direction Générale	9
3. Adopter une approche en écosystème	10
4. Mesurer, afin de comprendre et de progresser	11
5. Adopter une démarche de progrès continue	13
<b>Nos deux propositions pour l'État</b>	<b>15</b>
1. Faire du recrutement inclusif un des leviers de la reprise économique	15
2. Récompenser les bons joueurs et montrer l'exemple à travers l'achat public	16
<b>Remerciements</b>	<b>17</b>





## Avant-propos : l'inclusion doit être au cœur de la reprise économique post covid-19

Les conséquences économiques de la crise du coronavirus se feront ressentir dans tous les pays et secteurs d'activité, sans discrimination. En France, la barre des 6 millions de chômeurs a été franchie en avril et l'Insee table sur un recul du PIB de 20% au deuxième trimestre 2020. Aux États-Unis, le taux de chômage a bondi à près de 15%, son niveau le plus élevé depuis la seconde guerre mondiale, la pandémie de coronavirus ayant conduit 20,5 millions d'Américains à perdre leur emploi en avril.

Pourtant, comme d'autres qui l'ont précédée, cette crise ne frappera pas partout de manière égale. Aux États-Unis, en France, comme ailleurs, les franges les plus vulnérables de la population en paieront le prix fort, risquant ainsi d'aggraver les inégalités sociales (travailleurs de l'économie informelle, "cols bleus", travailleurs indépendants...). Comme le souligne Clyde Plumauzille, chargée de recherche CNRS au Centre Roland Mousnier, cette crise est aussi une crise de genre, les femmes, tant infirmières, aides-soignantes, que caissières, ayant occupé les premières lignes contre le virus. Plus largement, **cette crise est une crise des diversités, des vulnérabilités, une crise de l'inclusion** qui révèle le potentiel démocratique de nos États à l'aube de leur prise en charge des plus vulnérables et des plus démunis.

Or, ce contexte et les questions et défis multiples qu'il soulève, présente aussi un énorme potentiel pour envisager de nouveaux horizons.

**L'inclusion sera un prisme important pour une reprise durable et responsable de l'économie.**

Dans un monde plus incertain, les attentes sociales à l'égard des entreprises, de leur mission et de leur responsabilité, notamment en matière d'inclusion, seront d'autant plus centrales pour leur réussite. Cela est particulièrement vrai en France où le cadre réglementaire laisse davantage de place à un engagement volontariste des entreprises sur les sujets de l'inclusion.

Au-delà de l'impératif de justice sociale évident et suffisant pour vouloir renforcer l'inclusion et mettre fin aux discriminations dans l'entreprise, **de nombreuses études<sup>1</sup> démontrent les externalités positives que l'inclusion peut avoir sur la performance des équipes et par extension sur la réussite des entreprises elles-mêmes, notamment en période de crise.** À très court terme, l'inclusion sera source de résilience, dans une logique de reset de l'économie. À moyen terme, l'inclusion soutiendra le rebond de l'économie grâce aux capacités d'innovation et d'adaptation qui émergent lorsque l'on cultive les différences et diversités. Dans le long terme, l'innovation, la résilience, l'adaptabilité, entre autres externalités positives de l'inclusion, seront les clés pour faire face aux incertitudes et à la complexité du monde de demain, que ce soit face au changement climatique ou aux transformations du monde du travail, à titre d'exemples.

Ainsi, les entreprises qui auront pris une longueur d'avance sur les autres pour répondre aux attentes de la société, malgré les difficultés qu'elles rencontrent en cette période de crise, à la hauteur de leurs moyens, et en tenant compte des effets long-termistes d'une politique d'inclusion, sortiront renforcées, bénéficiant des avantages concurrentiels que peut entraîner une politique d'inclusion réussie.

<sup>1</sup> Miki Tsusaka, Martin Reeves, Stephanie Hurder et Johann D. Harnoss, Diversity at Work, BCG, 20 juillet 2017. [consulté en ligne le 25 février 2020, URL : <https://www.bcg.com/en-us/publications/2017/diversity-at-work.aspx>]





## Introduction

Lancé en janvier 2020, le comité Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) de l'AmCham a consacré son premier cycle de réflexion au thème de l'inclusion en entreprise. Placé sous la co-présidence de Hélène Sancerres, Directrice de la Conduite du Changement et de la RSE chez Cisco France, et Julien Kauffmann, Président-directeur général, France, Directeur général Europe du Sud, American Express GBT, ce comité est composé de représentants des entreprises membres de l'AmCham, notamment de groupes français et américains, de représentants d'associations et d'acteurs de l'enseignement supérieur engagés de longue date sur les questions de diversité et d'inclusion.

**Fruit de six mois de travail, en collaboration avec l'ESSEC, ce position paper propose des leviers d'action pour ouvrir une nouvelle étape des politiques d'inclusion en France.**

Tout en reconnaissant les efforts menés et l'évolution positive constatée ces dernières années, le manque d'inclusion et de diversité en entreprise restent une réalité trop présente. Nous avons décidé d'aborder la thématique de l'inclusion à travers le prisme de la performance en nous demandant **comment une politique d'inclusion peut être un véritable facteur de succès des équipes et par extension des entreprises elles-mêmes.**

Historiquement, la France a graduellement dépassé les notions d'assimilation et d'intégration, pour arriver à celle de prise en compte des diversités de genre, d'apparence, d'origine socio-culturelle et autres, jusqu'à intégrer aujourd'hui le concept d'inclusion.

**En entreprise, l'inclusion représente la prise en compte de la diversité par la constitution d'un environnement de travail garantissant une équité ainsi qu'un accès égal aux opportunités et ressources.**

Cela passe par un ensemble de processus et d'actions, notamment la promotion d'une culture du respect des différences, permettant à chacun de contribuer pleinement au succès de l'organisation. Elle est présente à tous les niveaux de l'entreprise, permettant à chaque individu d'être soi-même au travail. Là où la diversité est un fait, l'inclusion est la mise en place d'un système de prise en compte de cette diversité, afin de la laisser s'exprimer.

**“En entreprise, la diversité est un chiffre, l'inclusion est ce qu'on fait de ce chiffre.”**

*Junko Takagi, Professeur Enseignant, Département Management, Titulaire de la Chaire de Leadership et Diversité, l'ESSEC*

**La posture qui a été la nôtre pour la réalisation de ce position paper s'inscrit dans une démarche de partage et dans une dynamique d'apprentissage et de progrès continu.**

Fruit d'un travail collectif, construit au fil d'entretiens et d'auditions menés avec des représentants des cercles académiques et de la recherche, d'associations militant pour la diversité et l'inclusion dans le monde du travail, ce position paper recueille des témoignages et bonnes pratiques d'entreprises membres de l'AmCham issues de tous les secteurs d'activité et tirant leurs enseignements de leur posture transatlantique et globale.

Ce position paper montre qu'il n'y a pas de recette magique à l'inclusion pouvant être répliquée dans toutes les entreprises. Toutefois, **nous présentons ici cinq recommandations pragmatiques et actionnables pour permettre aux sociétés de transformer ce défi en un avantage compétitif.** Pour accompagner cet effort, notamment en cette période de crise, ce **position paper fait deux propositions pour l'État français, afin d'accroître la capacité inclusive des entreprises** via des allègements de charges ciblés et via la prise en compte de critère d'inclusion pour la sélection des marchés et dans les achats publics.





## L'inclusion au travail : une réalité encore trop éloignée malgré les efforts menés

Une discrimination se définit comme le fait de traiter une personne ou un groupe de personnes de manière défavorable en raison d'un ou plusieurs des critères définis dans le Code pénal à l'article 225-1. Depuis janvier 2014, ces critères sont au nombre de 20 : l'âge, l'apparence physique, l'appartenance réelle ou supposée à une ethnie, à une nation, à une race, à une religion déterminée, l'état de santé, l'identité sexuelle, l'orientation sexuelle, la grossesse, la situation de famille, le handicap, le patronyme, le sexe, les activités syndicales, les caractéristiques génétiques, les moeurs, les opinions politiques, l'origine et le lieu de résidence.

L'état actuel des discriminations en France fait l'objet de plusieurs études portant sur des problématiques phares. Elles permettent de comprendre ces phénomènes ainsi que leur répercussion sur la société, plus spécifiquement ici sur le fonctionnement de l'entreprise. Au-delà de la discrimination, il importe de noter qu'une entreprise dont les pratiques sont non-discriminantes n'en sera pas pour autant une entreprise inclusive: passer le cap de l'inclusion demande des efforts complémentaires.

La mixité femmes-hommes reste aujourd'hui un des sujets phares de l'inclusion au travail. Dans l'édition 2020 de son rapport sur la féminisation des instances de gouvernance au sein du CAC40<sup>2</sup>, Pr. Michel Ferrary souligne que **les femmes ne représentent que 17,49 % des comités exécutifs des 60 plus grandes entreprises françaises cotées à la bourse de Paris.**

Or, elles représentent 32,97 % de la population cadre, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. L'épaisseur du plafond de verre est donc de 15,48 points de pourcentage, affirme l'étude.

Ces résultats corroborent également l'étude sur la féminisation des directions d'entreprise menée par Valérie Lion et Jennifer Flock à travers une collaboration entre L'Express et Heidrick & Struggles. L'on y constate une polarisation des postes au sein des comités exécutifs.

**Alors que 66 % des hommes siégeant aux Comités Exécutifs occupent des postes opérationnels touchant aux besoins clés des entreprises, 64 % des femmes occupent des postes fonctionnels, notamment liés à des fonctions supports ou considérées comme genrées.**

Ainsi, on ne compte que 20 % des femmes en Comex travaillant sur la fonction Finance, là où elles constituent 45 % de la fonction Marketing & Communication<sup>3</sup>.

L'orientation sexuelle constitue un autre thème majeur concernant l'inclusion au travail. Selon une étude menée par le BCG en 2018, **46 % des LGBT+ interrogés en France mentent sur leur orientation lors de discussions informelles avec leurs collaborateurs.** Toutefois, de nombreux progrès sont notés. Alors qu'en 2015 ils n'étaient que 65 % à déclarer pouvoir effectuer un "coming out", ils sont aujourd'hui 76 %<sup>4</sup>.

Bien que beaucoup reste encore à faire, les discriminations liées à l'âge, au genre et au handicap ont fait l'objet d'une véritable prise de conscience, grâce à la mise en place de politiques évaluées et chiffrées.

À l'inverse, en ce qui concerne la lutte contre **les discriminations en raison de l'origine, la France reste trop souvent «aveugle» – au détriment de sa cohésion sociale.** Mise en évidence en 2014 par un rapport du Conseil Economique Social et Environnemental, une étude de l'INSEE ainsi que de l'INED s'est penchée sur le sujet.

2 Pr. Michel Ferrary, "Diversité & Inclusion au sein du CAC40: Féminisation des instances de gouvernance et plafonds de verre : quel impact sur les performances économiques et boursières?", Observatoire Skema de la Féminisation des entreprises, 2020, consulté le 27/03/2020, URL : <https://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>

3 Valérie Lion, Jennifer Flock, "Mixité au sommet : les entreprises au défi d'évoluer Etude sur la féminisation des directions des entreprises du SBF 120 en 2019", L'Express et Heidrick & Struggles, 2019, consulté le 25/03/2020, URL : <https://static.lexpress.fr/doc/pdf/Synth%C3%A8se-%C3%A9tude-f%C3%A9minisation-des-directions-L-Express-Heidrick&Struggles.pdf>

4 "Out at Work Barometer, Le Paradoxe des Talents LGBT+", BCG et Têtu, 2018, consulté en ligne le 21/04/2020, URL : <http://media-publications.bcg.com/france/Etude-BCG-Le%20paradoxe%20des%20talents%20LGBT+.pdf>





Elle conclut que les **jeunes issus de l'immigration, à compétence et profils égaux, présentent un risque de chômage 20% supérieur au reste de la population**. Cet écart touche particulièrement les femmes originaires du Maghreb et d'Afrique subsaharienne<sup>5</sup>.

Cette difficulté à traiter le sujet de la diversité ethnique s'explique en partie, selon ce même rapport du Conseil Economique Social et Environnemental, par la réglementation française découlant du contexte historique. Le rapport présente pourtant plusieurs outils à la disposition des entreprises, permettant de mesurer la diversité de façon légale et efficace, ici à travers l'exemple des jeunes issus de l'immigration. Ces moyens sont cependant encore trop méconnus des entreprises et rarement utilisés. Il en résulte des difficultés à traiter le sujet en profondeur, sans données chiffrées.

*“ Pour traiter un sujet il faut pouvoir le nommer et il faut pouvoir aussi le compter. Du fait de l'Histoire de l'universalisme en France, on a une impossibilité d'aller jusqu'au bout d'une partie importante de l'analyse de la question des origines socio-culturelles. ”*

*Laëtitia Helouet et Boris Janicek, co-présidents du Club XXI<sup>ème</sup> siècle.*

Dans son enquête 2019, la Charte Diversité met d'ailleurs en exergue la difficulté des entreprises à mesurer l'avancée de leurs politiques d'inclusion. Plusieurs options restent ouvertes afin de mesurer l'inclusion de personnes d'origines diverses, notamment l'utilisation par plusieurs entreprises de questionnaires auto-déclaratifs sur principe de volontariat. Cependant, **seulement 37 % des entreprises réalisent un diagnostic d'impact de leur politique diversité**. Quand cette mesure existe, elle concerne principalement le genre ainsi que le handicap<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Sonia Hamoudi, "L'apport économique des politiques de diversité à la performance de l'entreprise : le cas des jeunes diplômés d'origine étrangère", Conseil Economique Sociale et Environnemental, 2014, consulté en ligne le 15/03/2020, URL : [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Etudes/2014/2014\\_20\\_politique\\_diversite\\_performance\\_entreprise.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Etudes/2014/2014_20_politique_diversite_performance_entreprise.pdf)

<sup>6</sup> "Bilan Diversité 2019", Charte Diversité, 2019, consulté en ligne le 20/02/2020, URL : [https://www.charte-diversite.com/wp-content/uploads/2020/01/SYNTHESE\\_BILAN\\_DIVERSITE\\_2019.pdf](https://www.charte-diversite.com/wp-content/uploads/2020/01/SYNTHESE_BILAN_DIVERSITE_2019.pdf)



## L'inclusion : un vecteur de succès avéré pour l'entreprise

Chercheurs et cabinets de conseil se sont penchés sur l'impact de l'inclusion, sur la performance des entreprises. La dernière étude McKinsey sur la diversité et l'inclusion a révélé que les **organisations dotées de conseils d'administration et d'équipes de direction diversifiées (diversité d'origines) étaient jusqu'à 36 % plus susceptibles de surperformer que leurs concurrents moins diversifiés**<sup>7</sup>. Ces chiffres corroborent ceux de l'Organisation Internationale du Travail, selon lesquelles 75 % des entreprises qui ont pris des mesures en faveur de la mixité ont vu leurs profits augmenter de 5 % à 20 %<sup>8</sup> entre novembre 2017 et Janvier 2018. Différentes recherches ont ainsi montré une corrélation positive entre inclusion et indicateurs financiers phares.

D'autres encore démontrent que la diversité au sein des équipes managériales est un réel facteur d'innovation en ce qu'elle favorise l'émulation des différences et le partage d'idées entre acteurs dotés de parcours et de visions diversifiées. En effet, dans un rapport publié en 2017 se penchant sur le lien entre innovation et diversité au sein de 171 entreprises, le BCG souligne que **jusqu'à 41 % de la variation de l'innovation des grandes entreprises peut s'expliquer par les diversités d'origine, de parcours, ou de genre des managers**<sup>9</sup>.

Cependant, les bienfaits de l'inclusion sont aussi visibles sur des facteurs parfois non-mesurés dans les résultats de l'entreprise. Il s'agit par exemple de l'implication des employés et de leur loyauté ou du ressenti du bien-être au travail qui ont pourtant chacun un effet direct sur la productivité. Publiée en 2013, une étude détaillée du cabinet Deloitte<sup>10</sup> met des chiffres sur ces facteurs. Il a été prouvé que les **employés d'entreprises inclusives présentaient un engagement de 67 %, contre 20 % pour les entreprises non inclusives**. Cette conclusion a également été tirée par plusieurs entreprises, à la suite d'observations empiriques et statistiques. On y constate que l'inclusion crée du bien-être, aboutissant à de meilleures performances. Dans son étude sur la mixité parue en 2019<sup>11</sup>, Sodexo démontre également, qu'au-delà des marges opérationnelles plus élevées. Il existe une corrélation certaine entre la mixité des équipes managériales et des indicateurs de performance non-financiers.

Ainsi, au sein du groupe, les équipes managériales mixtes obtiennent des résultats plus élevés pour la fidélisation des collaborateurs (+8 points de pourcentage en 2016), la fidélisation des clients (+9 points de pourcentage), la sécurité (+12 points de pourcentage), ou encore l'engagement des collaborateurs (+14 points de pourcentage).

*Ce qui crée de la valeur dans l'inclusion, ce n'est pas la représentation de toutes les diversités en soi, c'est l'intégration de personnes qui réfléchissent différemment et l'émulation qui en découle.*

*Pete Stone, Fondateur Just Different.*

En somme, ces études révèlent que ce n'est pas la diversité en elle-même qui crée de la performance, mais la bonne gestion de la mixité à travers l'inclusion. Sodexo trouve ainsi qu'une répartition efficace de la mixité dans l'encadrement se trouve entre 40 à 60% d'hommes et de femmes, taux à partir duquel les indicateurs de performance baissent<sup>12</sup>.

Enfin, les capacités de résilience et d'adaptabilité dont font preuve les personnes issues des diversités sont un atout incontestable pour l'entreprise pour évoluer dans un environnement de plus en plus complexe et incertain comme le nôtre.

*Les personnes exclues sont beaucoup plus préparées à l'incertitude et font preuve, en situation de crise comme celle [du coronavirus] que nous traversons aujourd'hui, d'une meilleure capacité de résilience, du fait de l'habitude qu'elles ont à être mises en porte à faux. Cela vaut pour toutes les minorités : on fait bien mieux face aux situations de faiblesse, à l'imprévisibilité, lorsqu'on connaît bien cela.*

*Laurent Bibard, Professeur, Département Management, ESSEC*

7 Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle and Kevin Dolan "Diversity Wins, How Inclusion Matters", McKinsey, 2020, consulté en ligne le 01/06/2020, URL : [https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.ashx#:~:text=Diversity%20Wins%20is%20the%20third,Delivering%20through%20Diversity%20\(2018\).&text=We%20show%20that%20these%20diversity,with%20special%20focus%20on%20inclusion](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.ashx#:~:text=Diversity%20Wins%20is%20the%20third,Delivering%20through%20Diversity%20(2018).&text=We%20show%20that%20these%20diversity,with%20special%20focus%20on%20inclusion).

8 Jae-Hee Chang, Jose Luis Viveros Añorve, Laura Greene, Linda Vega Orozco, " Femmes d'affaires et femmes cadres: Enquête mondiale sur les entreprises" Organisation Internationale du Travail, 2020, consulté en ligne le 03/06/2020, URL : [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_703543/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_703543/lang--fr/index.htm)

9 Rocio Lorenzo , Nicole Voigt , Karin Schetelig , Annika Zawadzki , Isabelle Welpé , and Prisca Brosi," The Mix that matters", BCG, 2017, consulté en ligne le 20/05/2020, URL : <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>

10 Deloitte, A new recipe to improve business performance, 2013, consulté en ligne le 25/03/2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>

11 Sodexo, Étude sur la mixité femmes-hommes chez Sodexo 2018, 11 juin 2019

12 id.





## Nos cinq recommandations pour les entreprises

### 1. Commencer par vous demander « pour quoi ? » : définir ses objectifs, choisir ses batailles

« Quand un dirigeant d'entreprise vient me trouver et me demande de l'aider à promouvoir la diversité dans son entreprise, la première chose que je lui demande est pourquoi : Pourquoi travailler sur l'inclusion ? Quels avantages en attendez-vous pour votre activité ? »

Junko Takagi, Professeur Enseignant, Département Management, Titulaire de la Chaire de Leadership et Diversité, l'ESSEC

Nous pensons que toute entreprise doit commencer par identifier les objectifs business et stratégiques de sa politique d'inclusion. Ceci afin de prioriser ses initiatives d'inclusion, de leur donner un sens légitime et sincère et d'en faire des leviers stratégiques pour le succès de l'entreprise.

« Le fondement de la croissance chez 3M est un environnement inclusif. Parce que l'inclusion conduit à l'engagement, l'engagement favorise la créativité, la créativité suscite l'innovation, et l'innovation manifeste la croissance. »

Roberto Anta, 3M Spain Country Leader and D&I Regional Leader West Mediterranean Region, et Véronique Delpla-Dabon, Directrice RSE / Sustainability & Community Relations Manager, West Mediterranean Region, 3M

**La mission sociale des entreprises, elle-même de plus en plus affirmée ces dernières années, est de toute évidence fondamentale pour mener le combat de l'inclusion.** Mais ces considérations éthiques ne peuvent pas être l'unique moteur de l'inclusion, sous peine de difficultés pour convaincre les équipes de modifier réellement leurs habitudes, voire même de risque d'abandon pur et simple de ces initiatives aux premières difficultés rencontrées.

« Au-delà de l'impératif de justice sociale, il est nécessaire d'aborder la question de l'égalité hommes-femmes comme un véritable enjeu de performance pour faire bouger les lignes au niveau des entreprises. »

Michel Ferrary, fondateur de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, membre du Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes

## EXEMPLES POUR S'INSPIRER

### ■ Chez Cisco, l'inclusion est désormais au cœur de la raison d'être de l'entreprise

Cisco, en pleine crise sanitaire mondiale (mai 2020), a annoncé une nouvelle raison d'être qui met de manière ambitieuse l'inclusion au cœur de sa stratégie « Cisco's purpose is to power an inclusive future for all ». Comment ? En s'appuyant sur sa position de leader dans le monde des technologies et sa mission d'inspirer et de favoriser de nouvelles possibilités en réimaginant les applications, en sécurisant les données, en transformant les infrastructures, en donnant de l'autonomie aux équipes... Un parti-pris audacieux qui doit servir l'engagement de toutes les parties-prenantes.

### ■ Chez ExxonMobil, l'inclusion fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise

Chez ExxonMobil, l'inclusion des diversités est source de résilience pour une entreprise qui évolue dans un secteur particulièrement complexe et en constante évolution. Un véritable avantage compétitif. A titre d'exemple, les Power Play Awards d'ExxonMobil lancés en 2019 célèbrent chaque année les réussites de femmes issues de tous les métiers de l'industrie du gaz naturel liquéfié (GNL) ainsi que les hommes qui les soutiennent. Dans une optique de promotion de cette filière dans son intégralité, les Power Play Awards sont la preuve qu'un environnement plus inclusif et de soutien mutuel est source de performance à tous les niveaux de la chaîne de valeur, dans un secteur où les hommes sont encore très majoritaires.







## 2. Faire porter le sujet par la Direction Générale

L'engagement clair du dirigeant (le PDG du Groupe aussi bien que les dirigeants des filiales) est essentiel à la réussite d'une politique d'inclusion. **Ce besoin d'incarnation et d'exemplarité est d'autant plus réel en période de crise alors que l'incertitude et l'angoisse se généralisent.**

« Sociologiquement, l'être humain a une tendance viscérale au conformisme et à la normalisation. »

Pete Stone, Fondateur Just Different

L'inclusion suppose de changer des comportements, dépasser des réticences, et lutter contre cette tendance naturelle des collaborateurs au conformisme. Il faut donc une volonté forte et incontestable pour que cela imprègne toutes les strates de l'entreprise, mais également parce que la mise en œuvre d'une politique d'inclusion est ardue et demande du temps.

« Si le sujet de l'inclusion est un sujet des Ressources Humaines, les Managers terrain qui n'y sont pas sensibles ne s'en sentiront pas responsables. Or c'est là que se joue le combat. »

Pete Stone, Fondateur Just Different

Il faut donc non seulement faire de l'inclusion un enjeu stratégique, décidé au plus haut niveau de l'entreprise. Mais également que cet engagement soit incarné par la Direction Générale, et qu'elle communique en interne sur ce sujet de façon répétée et sans équivoque. L'affirmation de cet engagement peut notamment passer par la signature de chartes ou d'autres formes d'engagement pour envoyer des signaux forts.

## EXEMPLES POUR S'INSPIRER

### ■ Chez 3M, la communication interne est indispensable, et sa fréquence critique

« Dans notre expérience, la communication des dirigeants est l'une des clés de la conduite du changement. Avec trois impératifs : la fréquence, la fréquence, et la fréquence. Parce que dans notre univers professionnel qui va très vite, il faut un véritable effort de communication des plus hauts dirigeants de l'entreprise pour s'assurer que la Diversité & l'Inclusion reste un sujet pertinent pour les équipes. »

**Roberto Anta**, 3M Spain Country Leader and D&I Regional Leader West Mediterranean Region, et **Véronique Delpla-Dabon**, Directrice RSE / Sustainability & Community Relations Manager, West Mediterranean Region, 3M.

### ■ CWT : une charte Diversité et Inclusion construite collectivement et déployée au niveau mondial

Chez CWT, la politique de diversité et d'inclusion est pilotée par une Taskforce D&I de façon "glocale": les équipes dans les pays et les fonctions de l'entreprise adaptent, mesurent et déploient localement les objectifs et la vision définis au niveau global dans une Charte Globale de Diversité et Inclusion. Publiée en 2018, cette Charte est elle-même le fruit d'un travail collectif piloté par la Taskforce D&I. Cette dernière rassemble des représentants du Comité de Direction, des principaux métiers de l'entreprise et des régions où CWT opère. Une des particularités de cette Taskforce est son organisation matricielle et la forte implication à la fois de la Direction Générale et des collaborateurs de niveaux hiérarchiques et origines diverses. En a résulté une approche très inclusive de toutes les perspectives dans l'élaboration de la Charte.

### ■ La clé chez L'Oréal, c'est l'engagement de Jean-Paul Agon

« L'équipe Diversité & Inclusion fonctionne comme un laboratoire d'idées, où l'on peut mettre en œuvre des projets favorisant notamment l'équité salariale, la lutte contre les violences conjugales, ou encore l'intégration de réfugiés dans nos équipes... C'est aussi notre rôle d'en démontrer l'impact et de convaincre. L'engagement de notre PDG est clé afin de déployer ces initiatives au niveau mondial. »

**Margaret Johnston-Clarke**, Directrice Internationale Diversité & Inclusion, L'Oréal.





### 3. Adopter une approche en écosystème

#### Un écosystème interne à l'entreprise :

**L'inclusion est l'affaire de tous dans l'entreprise.** Au-delà de l'engagement de la direction générale et de l'implication des ressources humaines dans l'exécution, toutes les strates de l'entreprise doivent être impliquées.

**Le développement d'une culture d'inclusion ne se fera pas en une fois et ne peut se faire que par une somme d'initiatives** à améliorer en continu, nécessitant un véritable investissement de temps et de moyens, notamment dans ses premières phases.

“ Une politique d'inclusion réussie suppose la combinaison d'un vaste éventail de mesures et de dispositifs. Il faut changer les comportements, les procédures, les structures et politiques internes, ainsi que la culture d'entreprise en son ensemble. ”

Rohini Anand, Former SVP Corporate Responsibility & Global Chief Diversity Officer, Sodexo

**Trois grands leviers sont actionnables : les politiques corporate**, et notamment les politiques de recrutement et de promotion. **La formation**, essentielle afin de permettre à chaque collaborateur de dépasser ses acquis et tendances innées (people don't know what they don't know) et d'accroître la performance des équipes sans culpabiliser les collaborateurs pour leurs comportements. Enfin, **la culture de l'entreprise**, en s'appuyant sur les incentives et bonus des collaborateurs.

**Le choix et la séquence des initiatives qui constitueront cet écosystème doit découler de façon très pragmatique des enjeux business de chaque entreprise** (cf. recommandation 1). A cet égard, la formation doit donner aux collaborateurs les outils nécessaires pour s'emparer des sujets d'inclusion, dans une perspective de promouvoir une approche dite “bottom-up” afin que les managers de première ligne puissent expérimenter et comprendre ce qui fonctionne le mieux dans leurs contextes spécifiques, et parviennent ainsi à des résultats plus rapidement.

#### Mais également l'écosystème dans lequel s'inscrit l'entreprise :

**Une politique d'inclusion doit par ailleurs être mise en œuvre en tenant compte de l'écosystème social qui entoure l'entreprise, son ancrage territorial, ainsi que son appartenance à un système de production global.**

Les périodes de crise comme celle que nous traversons actuellement en raison de la pandémie du coronavirus révèlent les fragilités du système de production et l'importance pour l'entreprise de penser à l'inclusion dans ses relations avec ses fournisseurs, ses clients et autres acteurs de son entourage, afin de décupler son impact sociétal et renforcer en même temps ses capacités de résilience économique.

## EXEMPLES POUR S'INSPIRER

### ■ Chez Airbus, une approche en partenariat avec l'écosystème social

Airbus considère l'apprentissage comme vecteur d'ascension sociale pour les jeunes en difficulté. L'entreprise mobilise chaque année tous ses réseaux d'employés pour accueillir, coacher et accompagner les jeunes porteurs de handicap ou issus des quartiers sensibles. Le groupe a aussi lancé de nombreuses actions de mobilisation en faveur de l'emploi des jeunes et de l'apprentissage dans le cadre du plan « La France, une chance, les entreprises s'engagent ! » (exemple ; dispositif Urgence Alternance en Loire-Atlantique) qui associe l'État, les entreprises et le milieu associatif. Par ailleurs Airbus finance des ingénieurs à temps plein détachés auprès des académies locales afin de gérer les projets diversité en soutien aux jeunes du territoire. Enfin, Airbus soutient et s'implique dans des associations qui accompagnent des jeunes issus de la diversité pour les soutenir dans leurs études et leur insertion professionnelle (NQT, Face, Mozaik RH, Entreprises dans la Cité...)

### ■ Johnson & Johnson : Des collaborateurs bénévoles à la racine de l'engagement d'un groupe

Rédigé en 1943, le Credo de Johnson & Johnson inscrit la responsabilité envers les collaborateurs comme le second des quatre piliers de responsabilité de l'entreprise. Ce Credo s'applique à l'ensemble des salariés du groupe, faisant de l'inclusion une responsabilité collective. Chez Johnson & Johnson, le cœur des initiatives liées à l'inclusion repose en grande partie sur l'engagement bénévole des collaborateurs membres des ERG (Employee Resource Groups). Ces ERG rassemblent des personnes issues de toutes les fonctions de l'entreprise, dès lors qu'elles se sentent concernées par une thématique liée à l'inclusion et qu'elles ont envie de contribuer à faire progresser le sujet. Dans une logique dite de “bottom-up”, leurs initiatives réussissent parfois à engager la responsabilité des





hauts dirigeants de l'entreprise. Ainsi, en France, c'est grâce à l'action de l'ERG dédié à l'inclusion des personnes LGBTQ+, Open & Out que la Charte d'engagement LGBTQ+ de l'Autre Cercle va être signée par le groupe Johnson & Johnson France. De la même façon, le groupe avait signé en 2015 une Charte d'engagement en faveur de la mixité, grâce à l'action menée par l'ERG travaillant sur l'égalité femme/homme, Women Leadership & Inclusion.

#### ■ Philip Morris International (PMI) : Une responsabilité collective pour l'égalité salariale

PMI est la première entreprise certifiée EQUAL-SALARY à l'échelle mondiale pour avoir atteint l'égalité de traitement salarial entre les femmes et les hommes dans ses 90 filiales. Cette certification repose sur un audit mené par PWC, contrôlant que l'écart salarial à responsabilité équivalente est inférieur à 5% entre les sexes, et s'assurant de l'engagement des équipes dirigeantes, des politiques et pratiques RH, ainsi que de la perception des collaborateurs dans chacune des filiales. Tous sont ainsi tenus responsables : une baisse de l'égalité salariale dans l'une des filiales ferait perdre la certification au groupe à l'échelle globale. C'est le pragmatisme de cette méthode qui rend chaque président(e) de filiale responsable de l'obtention de la certification groupe et qui l'engage vis à vis de ses pairs, qui permet d'avancer sur le terrain de l'égalité femmes-hommes, indépendamment des cultures locales ou du droit national en vigueur.

#### 4. Mesurer, afin de comprendre et de progresser

“ L'inclusion, ça ne se décrète pas. Pour l'apprécier, il ne suffit pas de mesurer des objectifs quantitatifs, il faut être à l'écoute du ressenti des collaborateurs et recueillir leurs points de vue : se sentent-ils écoutés, à l'aise pour s'exprimer et pour être qui ils sont vraiment ? ”

Caroline Gaye, Directrice Générale, American Express Carte France.

Nous recommandons tout d'abord de mesurer, pour les sujets d'inclusion, non seulement des éléments factuels (par exemple le pourcentage de femmes au sein du top management) mais aussi des éléments (plus subjectifs) propre au ressenti des collaborateurs (les collaborateurs issus d'une certaine diversité partagent-ils un sentiment de justice, d'équité, d'appartenance, de bien-être au travail, etc.).

**Nous recommandons ensuite, de mesurer la performance de votre entreprise en matière d'inclusion selon des méthodologies externes** (ceux de labels tels que Great Place To Work). Ceci afin d'évaluer la performance de votre entreprise sur des critères bien établis, de bénéficier de retours d'expérience et de jauger votre entreprise par rapport aux autres.

**Nous pensons toutefois que le cœur de la démarche est de mesurer son entreprise selon ses propres critères, établis en fonction d'objectifs qui lui sont propres** (cf. recommandation 1), afin de savoir où vous en êtes, d'évaluer vos progrès, d'individualiser les performances, et d'avoir des éléments objectifs pour travailler sur ces sujets.

Enfin, attention à ne pas tirer de conclusions trop hâtives des mesures :

“ Il est évidemment important de mesurer pour progresser. Mais attention aux interprétations de ces mesures. Combien de fois ai-je entendu que nos mesures montraient bien que notre métier n'était pas attractif pour les femmes ? Il faut mesurer, mais ne pas s'arrêter au quantitatif, aller écouter pour comprendre le quantitatif, faire aussi des mesures qualitatives et collecter des verbatim. ”

Emilie Bléhaut, Directrice, Consulting, Responsable de la pépinière de talents féminins PwC Seed



## Q ZOOM

### La comptabilité tripartite, un nouvel outil de mesure pour l'inclusion en entreprise

*Adrian Zicari, Professeur Enseignant, Département Comptabilité-Contrôle de Gestion, Directeur académique du Council on Business & Society, ESSEC.*

Au cours des dernières décennies, de plus en plus d'entreprises ont présenté leurs rapports de développement durable (Sustainability Reports). En mai 2020, la base de données de rapports sur le développement durable (Social Responsibility Reporting Database) enregistre 14 607 organisations déclarantes dans le monde. Sous des noms différents (par exemple, rapport de responsabilité sociale, rapport de développement durable) et avec des approches différentes, tous ces documents partagent l'objectif commun d'une plus grande transparence sur les activités de l'entreprise, à travers le partage d'un plus large éventail d'informations, par-delà les résultats financiers. Ce faisant, l'entreprise cherche à engager un dialogue constructif avec un public plus large de parties prenantes, allant des employés, aux clients, en passant par le gouvernement et la société civile.

Ces rapports varient dans leur contenu, mais la plupart d'entre eux comprennent des indicateurs liés à l'inclusion. L'une des normes les plus connues en la matière mesure dans ses indicateurs le « pourcentage de personnes au sein des organes de gouvernance de l'organisation » appartenant à différents groupes d'âge, de genre ou « d'autres types de diversité, le cas échéant ». La même norme comprend un autre indicateur mesurant les écarts de salaire entre les femmes et les hommes pour chaque catégorie de salariés.

La comptabilité sociale contribue à l'inclusion en entreprise au moins de deux manières. Premièrement, ces nouveaux indicateurs, leur publication et leur comparaison dans le temps et entre les entreprises peuvent constituer le fondement de nouveaux dialogues entre entreprises et autres acteurs de la société civile. Deuxièmement, dans la mesure où les entreprises cherchent de plus en plus à contribuer aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, entre autres missions sociétales, la comptabilité tripartite (économique, environnementale et sociale) constitue un outil primordial pour démontrer cet impact à l'échelle mondiale, notamment en matière d'inclusion pour l'ODD 5 (égalité entre les sexes), l'ODD 8 (travail décent et croissance économique) et l'ODD 10 (réduire les inégalités).

## EXEMPLES POUR S'INSPIRER

### ■ **American Express : Une politique d'inclusion à l'écoute des collaborateurs**

L'évaluation des collaborateurs chez American Express se fait à part égale sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs ( goals ) et sur des critères qualitatifs de comportement ( leadership ), tenant compte du relationnel avec les équipes. Pour les managers, garantir la constitution d'une équipe diverse et inclusive est un critère d'évaluation de ce « leadership ». De surcroît, l'enquête interne Pulse mesure chaque année, de façon anonyme, le sentiment d'appartenance, d'équité, d'écoute et de bien-être au travail des collaborateurs. Elle récolte chaque année un taux de participation de 90%. Enfin, un responsable diversité dédie 100% de son temps à l'accompagnement des collaborateurs sur les enjeux d'inclusion et une cellule d'écoute est à leur disposition 24h/24 et 7j/7. En 2019, American Express France s'est classée 10ème du classement Great Place to Work des entreprises de 500 à 5 000 salariés.

### ■ **Dow : Un tableau de bord équilibré et une rémunération de performance construite pour refléter les indicateurs d'inclusion**

À partir de 2020, le programme de récompense de la performance (Dow Performance Award) a été repensé pour refléter un tableau de bord plus équilibré qui marie résultats, rendement et inclusion. En plus des paramètres financiers, de nouveaux objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ont été introduits. Les indicateurs d'inclusion sont corrélés au taux de participation des employés au sein des Employee Resource Group (ERG), ainsi qu'à la représentation des femmes et des minorités dans toute l'organisation. Ainsi Dow a pu faire en sorte que la prime annuelle de ses employés soit également directement liée à la réalisation des objectifs d'inclusion.





■ **Chez Great Place To Work®, la perception de l'inclusion est un enjeu majeur pris en compte dans l'évaluation des entreprises**

La labélisation Best Workplaces délivrée par Great Place to Work®, qui récompense les meilleures entreprises où il fait bon travailler, repose sur deux outils clés. Le Trust Index®, qui compte pour 2/3 du score mesure la perception des collaborateurs à travers des questions sur la convivialité, le sentiment d'appartenance, le traitement équitable. Administré à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise de manière totalement anonymisée, les questions démographiques permettent par ailleurs d'identifier les populations en retrait sur certaines dimensions. Le Culture Audit®, lui, compte pour 1/3 du score et évalue les pratiques managériales en fonction d'une méthodologie prenant en compte : variété, originalité, «inclusivité», générosité et intégration des pratiques.

■ **PWC a analysé « l'expérience collaboratrice » des femmes pour approfondir sa compréhension du manque de femmes dans le top-management**

A l'issue de nombreuses interviews, l'entreprise a ainsi construit 3 profils types (personae) de femmes chez PWC et identifié les moments clés de leur expérience de collaboratrices, et les facteurs qui pouvaient les désengager et ainsi les amener à quitter l'entreprise. Cette étude a servi de plateforme aux actions visant à promouvoir l'égalité hommes/femmes, afin d'en maximiser l'impact.

L'inclusion est aussi une notion complexe dont il faut anticiper les évolutions. **Nous vivons dans un monde incertain, du fait de la multiplication des crises et enjeux systémiques, et l'inclusion d'aujourd'hui ne sera pas celle de demain.** Il est essentiel de prendre en compte ces tendances changeantes pour ne pas prendre de retard. L'intelligence artificielle (IA), par exemple, pourrait éroder les progrès dans la diversité des genres. Le FMI<sup>13</sup> prévoit que davantage d'emplois actuellement occupés par des femmes risquent d'être supprimés en raison de l'IA que ceux occupés par des hommes. La requalification et la formation dans le cadre des politiques d'inclusion seront donc cruciales pour éviter des pertes d'emplois disproportionnées pour les femmes à l'avenir.

“ Il faut constamment travailler sur l'inclusion et ne jamais considérer que les choses sont parfaites. Il faut garder à l'esprit que nos réponses sont fragmentaires et provisoires, savoir les renouveler. Les entreprises doivent prendre régulièrement du recul sur leurs certitudes. Il faut savoir contrôler, mais sans perdre de vue que le caractère institutionnel de l'inclusion est sans cesse en construction. ”

Laurent Bibard, Professeur, Département Management, ESSEC.

## 5. Adopter une démarche de progrès continue

“ Inclusion ne rime pas avec efficacité. Cela rime avec efficacité et performance, mais dans le long terme seulement. ”

Junko Takagi, Professeur Enseignant, Département Management, Titulaire de la Chaire de Leadership et Diversité, l'ESSEC

Une politique d'inclusion est un processus de longue haleine dont les résultats s'observent sur le long terme. **Il faut accepter de se tromper d'abord, de réessayer, de déconstruire ce qu'on savait pour réapprendre ce que l'on pensait savoir.**

13 Mariya Brussevich et al, Gender, Technology, and the Future of Work, IMF, October 8 2018, consulted on January 13th 2020 [online, URL]: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/10/09/Gender-Technology-and-the-Future-of-Work-46236>





## Q ZOOM

**Les ODD force motrice pour faire de l'inclusion un accélérateur de réussite et de performance pour l'entreprise**  
Céline Dassonville, CEO et co-fondatrice, Ethiwork

*Ethiwork est un studio d'impact créé en 2018 qui a pour ambition d'accompagner les entreprises dans la gestion de leurs externalités économiques sociales et environnementales en optimisant leur contribution positive et en réduisant leur impact négatif. Ethiwork agit sur les sujets d'inclusion en s'imposant un devoir d'exemplarité sur les enjeux d'égalité hommes-femmes, et en facilitant le retour à l'emploi et à l'employabilité des talents seniors. Ethiwork travaille main dans la main avec les acteurs de l'ESS et les ONG qui proposent des solutions concrètes aux grands enjeux de la pérennité et de résilience de nos modèles de développement.*

En France, la mise en œuvre par les entreprises de démarches inclusives est bridée par leur méconnaissance de leurs comportements normatifs inconscients et la non-pratique systématique de la mesure de leur niveau d'inclusion et de leur contribution à l'inclusion. Ainsi, des formes d'exclusion persistent comme celle des personnes issues des diversités d'origine et socioculturelle, tandis que d'autres progressent, telle que l'exclusion du salariat des seniors encore en âge de travailler.

Deux éléments amènent cependant à rester optimiste sur la possibilité de progrès. D'une part l'émergence et le dynamisme des entreprises à mission en France participent à rendre tangible cette possibilité d'avoir une performance inclusive au cœur du business modèle de l'entreprise. D'autre part, l'inclusion des Objectifs de Développement durable (ODD) dans les stratégies RSE des entreprises participent à la mise en œuvre d'une mesure et d'une démarche de progrès sur ces aspects. En effet, plusieurs ODD appuient l'inclusion de manière directe.

À l'échelle de l'entreprise, l'émergence d'initiatives qui visent à réduire les inégalités de salaire et de pratiques de distribution plus juste des profits, notamment dans la chaîne de sous-traitance, peuvent être directement rattachées à l'ODD 8 qui promeut une croissance économique soutenue, partagée et durable. Celles mises en place pour lutter contre la pauvreté via le don et le mécénat rejoignent l'ODD 1 sur l'élimination de la pauvreté ; les mesures pour la valorisation de l'égalité des sexes en entreprise, à l'ODD 5 ; etc. L'un des dangers induit par la non-inclusion réside dans la remise en question de la possibilité de promouvoir l'ODD 16, l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable. Pour l'entreprise, définir de quelle manière elle contribue à l'inclusion permet aussi de se prémunir de potentiels risques de conflits sociaux et de perte d'attractivité auprès des talents et des clients qui sont de plus en plus sensible à ces sujets.

Beaucoup reste à faire mais l'émergence d'un langage commun porté par les ODD laisse espérer que les entreprises sauront œuvrer pour leur performance en développant des business modèles inclusifs.

## EXEMPLES POUR S'INSPIRER

### ■ La technologie au service de l'inclusion chez Airbus

*Airbus a obtenu d'excellents résultats dans la sensibilisation de ses cadres et employés en leur faisant vivre des situations de harcèlement et de discriminations... en réalité virtuelle, cela a permis des prises de conscience sur les biais et préjugés ainsi que sur les bons comportements à adopter.*

### ■ Chez Klaxoon, les progrès en termes d'inclusion viennent de tous

*La sauce secrète des excellents résultats de Klaxoon en matière d'inclusion, c'est selon sa DRH « l'humilité de l'équipe dirigeante sur le sujet » qui se demande sans cesse comment faire mieux, et considère qu'elle ne détient pas seule les bonnes idées. Une illustration : l'animation du collectif (parcours d'intégration, événements internes) n'est pas confiée à un membre du CoDir ou des Ressources Humaines mais à un Comité tournant de 10 personnes... tirées au sort.*





## Nos deux propositions pour l'État

**En période de crise économique, alors que l'impératif de survie prend les devants pour les entreprises, les questions d'inclusion risquent d'être reléguées au second plan en l'absence d'incitations claires de la part de l'État.** Dans un premier temps, **l'État doit donc garantir la capacité inclusive des entreprises pour la reprise économique.** Il s'agit notamment de redonner confiance aux entreprises afin qu'elles maintiennent leurs projets de recrutements d'apprentis et de jeunes travailleurs.

Dans un second temps, et pour faire de l'inclusion un prisme d'une croissance durable et responsable, **l'État doit dépasser l'approche de "name and shame"** qui punit les mauvais joueurs, insuffisante pour continuer à avancer sereinement sur les sujets d'inclusion. **Celle-ci doit être complétée par une logique de "name and claim", avec des mesures incitatives fortes qui récompensent les bons joueurs de l'inclusion.**

### 1. Faire du recrutement inclusif un des leviers de la reprise économique

L'AmCham salue l'annonce faite par le gouvernement dans le cadre de son plan de relance économique d'un allègement des charges sociales pour le recrutement de jeunes.

Dans son prolongement, et pour reconnaître l'impact social des choix de recrutement des entreprises, L'AmCham préconise **un dispositif "zéro charges employeur" durant un an après l'embauche, pour le recrutement de jeunes de 18 à 26 ans à risque de chômage longue durée, selon des critères spécifiques :**

- Jeunes allocataires des minima sociaux ;
- Jeunes peu ou pas diplômés : niveau d'étude maximum : Bac+3 ;
- Jeunes diplômés résidants en quartier prioritaire de la ville dans le territoire national.

Dans la mesure où les contrats d'apprentissage sont un levier essentiel à l'inclusion en entreprise, L'AmCham salue également le plan proposé par le gouvernement pour sauver cette forme d'enseignement, notamment l'augmentation de l'aide à l'embauche pour la première année. L'exclusion de cette mesure des apprentis du niveau Master ou ingénieur constitue toutefois une rupture d'égalité. **Pour les étudiants de l'enseignement supérieur, notamment ceux issus de milieux les moins favorisés, un contrat d'apprentissage est parfois indispensable au financement des études. A ce titre, nous préconisons d'étendre l'aide à l'embauche à tous les apprentis, indépendamment du niveau de diplôme préparé.**

De surcroît, les chambres de commerce et de l'industrie (CCI) estiment que 10 % à 15 % des jeunes en contrat dans le réseau de centres de formation d'apprentis (CFA) des CCI ont vu leur contrat rompu à cause de la crise, soit 10.000 à 15.000 cas. Pour sécuriser leurs contrats, nous proposons **l'exonération totale des cotisations salariales spécifique aux contrats d'apprentissage du secteur privé pour tout apprenti recruté avant le 10 juin 2020, quels que soient la taille de l'entreprise, le montant de rémunération de l'apprenti et le niveau de diplôme préparé par l'apprenti, et ce jusqu'à la fin du contrat d'apprentissage.**

**Enfin, pour sécuriser l'intégration professionnelle des apprentis en fin de parcours de formation, nous proposons une exonération des cotisations patronales pour l'embauche en CDI d'un apprenti à la fin de son contrat d'apprentissage d'ici le 31 décembre 2020.** Cette exonération vaudrait pour une durée d'un an. Cette mesure forte, simple et lisible vient soutenir en particulier les secteurs traditionnellement attachés à l'apprentissage (artisans, TPE et PME), qui sont également les plus touchés par la crise.





## 2. Récompenser les bons joueurs et montrer l'exemple à travers l'achat public

Le cadre réglementaire français et ses récentes évolutions exercent un effet d'entraînement certain pour l'inclusion en entreprise. C'est notamment le cas des quotas qui ont permis d'atteindre l'objectif de 40% de femmes dans les Conseils d'administration, des quotas pour le recrutement de personnes en situation de handicap, ou encore, plus récemment, la création de l'index de l'égalité femmes-hommes en 2019.

“ La loi n'est pas une fin en soi, mais elle force des situations d'apprentissage. ”

*Michel Ferrary, fondateur de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, membre du Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes*

Toutefois, les entreprises avancent parfois plus vite que l'État, dépassant les attentes réglementaires, et s'imposant des pratiques et des engagements que l'État ne s'applique pas à lui-même. C'est notamment le cas pour leurs politiques d'achats. Or l'effet d'entraînement que se doit d'avoir l'État pour l'inclusion en entreprise, peut notamment passer par sa politique d'achats publics.

À ce titre, l'AmCham préconise une prise en compte réelle et affirmée du volet de l'inclusion dans les critères RSE, à part égale avec les critères environnementaux, de sélection pour les marchés et achats publics selon des critères mesurables issus de reportings extra-financier, tels que :

- **a.** La prise en compte par les entreprises de **critères d'inclusion dans leurs chaînes de valeur.**
- **b.** L'**indexation des primes des cadres** sur des résultats en matière d'inclusion.
- **c.** Le recours aux **contrats d'alternance et d'apprentissage et à des programmes et opportunités de formation continue pour leurs employés les plus vulnérables.**
- **d.** Une **trajectoire vers la parité femme-homme, sur la base de l'index d'égalité femmes-hommes et une évolution vers un objectif de 40 % de femmes dans leur comex**, en ligne avec la proposition du Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes d'instaurer un tel quota, sur le modèle de ce qui a été fait pour les Conseils d'Administration.







## Remerciements

### *Co-présidents du comité RSE de l'AmCham*

Julien Kauffmann, Président-directeur général, France, Directeur général Europe du Sud, American Express GBT  
Hélène Sancerres, Directrice de la Conduite du changement et de la RSE, Cisco France

### *Co-rapporteurs*

Louise Moulié, Chargée Affaires publiques et Relations institutionnelles, AmCham France  
Jean-Baptiste Prache, Consultant indépendant, ACMA Advisory  
Adja Marième Sy, Innovation Project Officer, AmCham France

### *Entreprises auditionnées*

Roberto Anta, 3M Spain Country Leader and D&I Regional Leader, West Mediterranean Region, 3M  
Marianne Berthelot, Directrice, Affaires Publiques France et Europe du Sud, DOW  
Emilie Bléhaut, Directrice, Consulting, PwC Responsable de la pépinière de talents féminins PwC Seed  
Luisa Boaretto, Responsable Inclusion & Diversité et Expérience Employés EMEA, DOW  
Angela Broder-Nemeth, Corporate Communications, Olympic & Sports Solutions Communications, Dow  
Catherine Brun, Communication senior advisor, Esso S.A.F  
Anouk Danan, Manager Ressources Humaines, Johnson & Johnson France  
Chantal Dardelet, Directrice du Centre Egalité des Chances, l'ESSEC  
Céline Dassonville, Fondatrice et CEO, EthiworK  
Anne-Sophie de La Bigne, VP Public Affairs, Airbus  
Véronique Delpla-Dabon, Directrice RSE / Sustainability & Community Relations Manager, West Mediterranean Region, 3M  
Camille Denaeyer, Responsable communication client et événementiel, Great Place to Work  
Elisabeth Forget, Responsable de la Mission Handi Capacités ESSEC  
Caroline Gaye, Directrice Générale, American Express Carte France  
Françoise Grumberg, Vice President, Développement Durable et Diversité & Inclusion, CWT  
Sarah Howell, LNG Marketing & Brand, Manager, ExxonMobil  
Margaret Johnston-Clarke, Directrice Internationale Diversité & Inclusion, L'Oréal  
Charles Kergaravat, Directeur du Marketing International, Klaxoon  
Yves-Olivier Lenormand, Délégué Régional Développement & Responsable Relations Externes Nantes Saint-Nazaire, Airbus  
Virginie Lucuron, Directrice des Ressources Humaines, Klaxoon  
Claire Mazenod, Corporate Leadership Curriculum Manager, Esso S.A.F  
Valérie Perruchot Garcia, Directrice Communication, Affaires Publiques et RSE, Janssen France  
Natasha Pouget, Senior Manager Relations extérieures, Philip Morris International, France  
Benjamin Sasu, Directeur des Relations publiques, Klaxoon  
Valérie Sujobert, Senior Manager, Global Customer Experience, Cisco  
Anne-Laure Thomas Briand, Directrice Diversités et Inclusion, L'Oréal en France  
Dona Vitonou, Inclusion and Diversity National Leader, Airbus

### *Experts auditionnés*

Rohini Anand, Former SVP Corporate Responsibility & Global Chief Diversity Officer, Sodexo  
Anthony Babkine, Co-fondateur, Diversidays  
Laurent Bibard, Professeur, Département Management, ESSEC  
Pr. Michel Ferrary, Fondateur de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, Membre du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes  
Jennifer Flock, Partner, Heidrick Consulting chez Heidrick & Struggles  
Stefan Gröschl, Professeur, Département Management, Co-fondateur de la Chaire Leadership et Diversité, ESSEC  
Thibaut Guilluy, Haut-Commissaire à l'inclusion dans l'emploi et à l'engagement des entreprises  
Sonia Hamoudi, Cabinet de la Présidence, Groupe MACIF, Ancienne personnalité associée au Conseil économique social et environnemental, Rapporteuse de l'étude 'L'apport économique des politiques de diversité à la performance de l'entreprise





Laëtitia Héluet, Co-présidente, Club 21<sup>ème</sup> siècle

Boris Janicek, Co-président, Club 21<sup>ème</sup> siècle

Valérie Lion, Rédactrice en chef chez l'Express – Hors-séries, Somme Toutes

François Longin, Co-fondateur du projet "Gender & Finance", Professeur, Responsable du Département Finance, ESSEC

Athina Marmorat, Fondatrice et Directrice, Rêv'elles

Céline Mas, Fondatrice, Return for Society, Présidente, ONU Femmes France et Membre du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes / Céline Mas s'exprimait ici au titre de ses compétences professionnelles en impact social.

Sine Meigney, Responsable des partenariats et du développement, Rêv'Elles

Estefania Santacreu-Vasut, Co-fondatrice du projet "Gender & Finance", Professeure associée, Département Economie, ESSEC

Pete Stone, Fondateur, Just Different

Junko Takagi, Professeur Enseignant, Département Management, Titulaire de la Chaire de Leadership et Diversité, l'ESSEC

Denis Triay, Secrétaire Général, L'Autre Cercle

Catherine Tripon, Porte-parole, L'Autre Cercle

Adrian Zicari, Professeur Enseignant, Département Comptabilité-Contrôle de Gestion, Directeur académique du Council on Business & Society, ESSEC

### ***Équipe organisatrice***

Zahira Benabdallah, Manager du développement et des relations adhérents, AmCham France

Mathilde Clauser, Directrice des Affaires publiques et Relations institutionnelles, AmCham France

Guillaume Jubin, Meaning Partner, Wemean

Julien Kauffmann, Président-directeur général, France, Directeur général Europe du Sud, American Express GBT

Louise Moulié, Chargée Affaires publiques et Relations institutionnelles, AmCham France

Hélène Sancerres, Directrice de la Conduite du changement et de la RSE, Cisco France

Adja Marième Sy, Innovation Project Officer, AmCham France

Adrian Zicari, Professeur Enseignant, Département Comptabilité-Contrôle de Gestion, Directeur académique du Council on Business & Society.

