

# DIVERSITÉ D'ORIGINE ETHNIQUE ET SOCIALE AU TRAVAIL : UNE NÉCESSITÉ SOCIALE ET UN ENJEU DE PERFORMANCE

JUILLET 2021

ENTREPRISES ET  
POUVOIRS PUBLICS  
ENSEMBLE POUR AGIR



# SOMMAIRE

## AXE 1 : NOS RECOMMANDATIONS POUR LES POUVOIRS PUBLICS

### RECOMMANDATION 1

**P.5** Lever les tabous de la mesure de la diversité ethnique et donner aux entreprises volontaires les moyens de s'emparer au maximum de l'index diversité

### RECOMMANDATION 2

**P.6** Construire des ponts entre les QPV et les recruteurs grâce à la plateforme "1 jeune, 1 solution"

### RECOMMANDATION 3

**P.7** Faire de l'enseignement supérieur un acteur garantissant la diversité sociale des futures générations de travailleur·euse·s



## AXE 2 : NOS RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES

### RECOMMANDATION 1

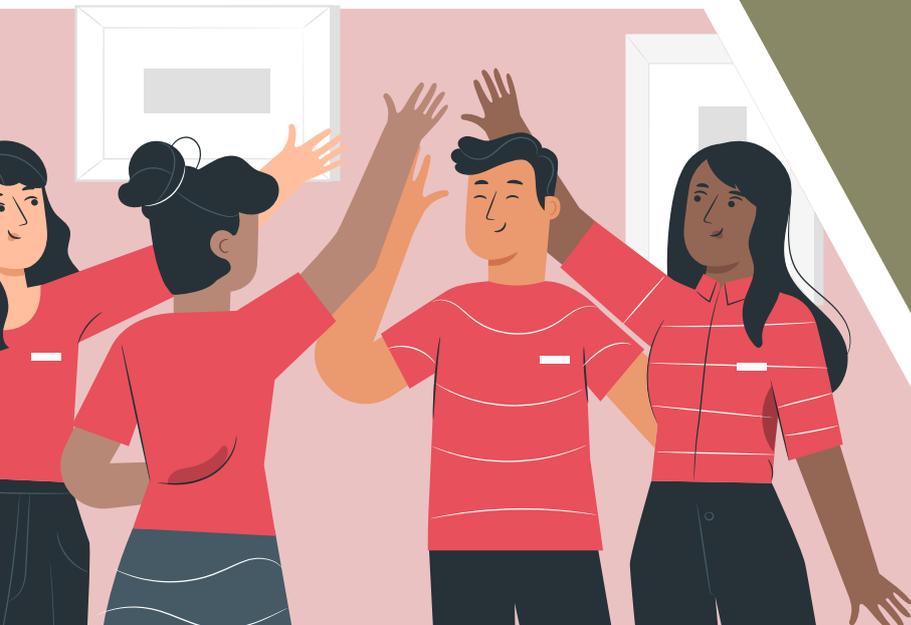
**P.9** Engageons la discussion : Réseaux internes d'employé·e·s et formations ouverts à toutes et tous

### RECOMMANDATION 2

**P.10** Changeons nos habitudes : nouvelles stratégies de sourcing et collaboration avec les acteurs de terrain

### RECOMMANDATION 3

**P.11** Responsabilisons le top management pour insuffler une dynamique inclusive et allouer les ressources nécessaires



# PRÉFACE

L'AmCham France est convaincue que les enjeux de diversité et d'inclusion<sup>1</sup> constituent des sujets clés de part et d'autre de l'Atlantique. Les récents mouvements sociaux (Black Lives Matter, #StopAsianHate) témoignent de **la volonté grandissante des citoyen·ne·s de lutter contre les discriminations ethniques et de participer à la conception d'une société plus juste et inclusive**. Dans ce cadre, les entreprises doivent saisir ce momentum et participer à leur échelle à l'élaboration de cet objectif.

**Cependant, la dynamique impulsée par la société peut difficilement être soutenue par les entreprises implantées en France qui se trouvent freinées par le cadre juridique en vigueur.** L'universalisme républicain, qui apparaît comme un héritage de la philosophie des Lumières et qui se justifie à maints égards au regard de l'Histoire de France, laisse parfois entrevoir ses limites en matière de lutte contre les discriminations. De la même manière, le modèle américain, qui s'oppose au modèle français, atteint aussi ses limites, comme en témoignent les récents événements ayant défrayé la chronique aux Etats-Unis (violences policières, attentats racistes, etc). Néanmoins, l'AmCham France est convaincue que chaque modèle pourrait bénéficier des apports de l'autre. En effet, la vision républicaine française implique que la France soit aveugle aux différences de chacun·e et considère chaque citoyen·ne·s pareillement, indépendamment des caractéristiques qui lui sont propres. Cette invisibilité empêche d'identifier et ainsi de reconnaître certaines difficultés qui les affectent. Pour une entreprise, cette cécité engendre donc un coût : l'entreprise ne peut adresser les conséquences négatives du manque de diversité, et elle ne peut mettre en valeur les effets positifs de la diversité, alors même que de nombreuses études démontrent le manque à gagner de la diversité et de l'inclusion en entreprise. En effet, selon McKinsey, les entreprises qui enregistrent une forte diversité ethnique sont 36% plus à même d'obtenir des résultats financiers supérieurs à ceux de leurs concurrents<sup>2</sup>. **Cette approche peut donc parfois limiter les entreprises qui souhaitent promouvoir la diversité ethnique et l'inclusion en leur sein. Se faisant, elles se privent de la source de performance qu'est la diversité et perdent donc en compétitivité sur leur marché.**

**Cet enjeu peut affecter par ailleurs l'attractivité de la France** : limitées par un environnement juridique peu protecteur, les filiales françaises d'entreprises étrangères courent le risque d'être moins choisies comme récipiendaires d'investissements émanant de la maison-mère car, pour cette dernière, la mise en œuvre d'une politique de D&I au niveau local peut constituer un critère d'investissement clé. Pourtant, ce constat s'établit alors même qu'une **large majorité de Français·e·s (70 %) serait favorable à révéler des informations personnelles sensibles** telles que leur origine ethnique ou leur couleur de peau dans le cadre d'un recensement ou d'une enquête nationale représentative **à des fins de lutte contre les discriminations**<sup>4</sup>.

Néanmoins, les différentes recherches et les entretiens que nous avons réalisés avec des expert·e·s nous ont prouvé que **des solutions et des outils existent en droit français**. Les mettre en avant permettrait à la France de faciliter les démarches des entreprises souhaitant mettre en œuvre des politiques inclusives et donc de gagner en compétitivité. Cet enjeu est d'autant plus important que la France est **l'un des pays de l'UE où la discrimination est ressentie avec le plus d'acuité : près de 80% des Français·e·s estiment que la discrimination fondée sur la couleur de peau, l'origine ethnique ou la religion est répandue, contre 60% des européen·ne·s**<sup>5</sup>.

L'AmCham France, portée par les entreprises américaines et françaises qui la composent, propose alors différentes recommandations pour que les pouvoirs publics et les entreprises se saisissent au mieux de ces enjeux. Ces recommandations, qui **portent à la fois sur la diversité d'origine ethnique mais aussi sur la diversité d'origine sociale**, permettront de favoriser la diversité d'origine sous toutes ses formes et de promouvoir un climat de travail inclusif pour tous.

<sup>1</sup>Alors que la diversité en entreprise constitue l'ensemble des différences entre les collaborateurs (origine géographique, socio-culturelle, religieuse, âge, genre, etc), l'inclusion représente quant à elle 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. Pour plus d'informations, voir le rapport « L'inclusion en entreprise » de l'AmCham France.

<sup>2</sup>McKinsey & Company, "Diversity wins: How inclusion matters", 2020

<sup>3</sup>Henley Business School, *The Equity Effect*, 2021

<sup>4</sup>Eurobaromètre, 2019

<sup>5</sup>Ibid

# AXE 1

## NOS RECOMMANDATIONS POUR LES POUVOIRS PUBLICS



### RECOMMANDATION 1

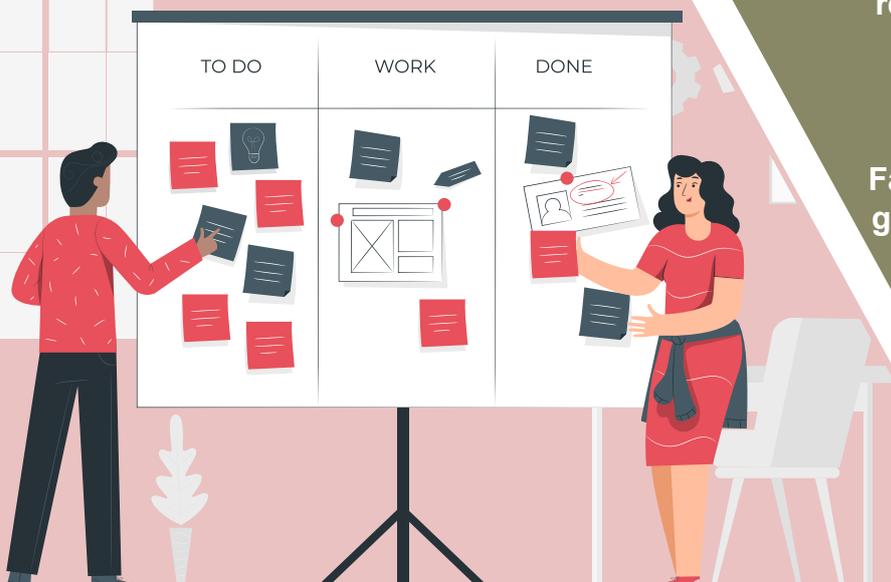
Lever les tabous de la mesure de la diversité ethnique et donner aux entreprises volontaires les moyens de s'emparer au maximum de l'index diversité

### RECOMMANDATION 2

Construire des ponts entre les QPV et les recruteurs grâce à la plateforme "1 jeune, 1 solution"

### RECOMMANDATION 3

Faire de l'enseignement supérieur un acteur garantissant la diversité sociale des futures générations de travailleur·euse·s



## LEVER LES TABOUS DE LA MESURE DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE\* ET DONNER AUX ENTREPRISES VOLONTAIRES LES MOYENS DE S'EMPARER AU MAXIMUM DE L'INDEX DIVERSITÉ

En janvier 2021, le gouvernement a annoncé la mise en place d'un index de la diversité ethnique et socio-économique qui permettra aux entreprises volontaires de mesurer la place accordée aux minorités dans leurs recrutements et leur gestion des ressources humaines. **L'AmCham France salue cette initiative ambitieuse portée par Madame la Ministre Elisabeth Moreno qui s'inscrit dans une démarche incitative et non punitive à l'égard des entreprises.** En effet, les entreprises américaines sont particulièrement engagées sur ces questions et la mise en place de cet index permettra de faciliter l'implémentation de leurs politiques de diversité dans leurs filiales françaises. Néanmoins, quand bien même cet index constitue une avancée majeure, **des risques subsistent quant à sa mise en œuvre effective par nombre d'entreprises qui peuvent être freinées par la croyance populaire voulant que la mesure de la diversité ethnique soit interdite sans exception.**

**Pour pallier ce biais et pour que les entreprises s'emparent au maximum de cet index, l'AmCham France propose au gouvernement de :**

**LANCER UNE LARGE CAMPAGNE DE COMMUNICATION METTANT FIN AU TABOU DE LA MESURE DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET MONTRER L'EXEMPLE.**

L'AmCham France salue le caractère volontaire de cet index qui s'inscrit dans une démarche incitative. Toutefois, afin de montrer l'exemple et lever les doutes quant à la possibilité pour les entreprises de s'emparer de cet index en toute légalité, **l'AmCham France recommande au gouvernement de fortement encourager les administrations publiques à s'en emparer, en tant qu'employeur d'un·e salarié·e sur cinq en France<sup>6</sup> et à titre d'exemplarité.** En effet, la mesure de la diversité ethnique est autorisée par le cadre juridique français à condition que la récolte des données et que leur analyse soient bien encadrées. Cependant, peu d'entreprises semblent être informées de cette possibilité en raison de certaines craintes et d'un tabou régnant à ce sujet. **L'AmCham France appelle donc au lancement d'une grande campagne de communication pour lever ce tabou et diffuser plus largement des consignes claires et précises sur comment mesurer la diversité ethnique dans le respect de la loi.**

\*L'AmCham France fait le choix de ne pas utiliser le terme polémique de « statistiques ethniques » non-représentatif du sujet à traiter qui est à la fois celui de la mesure de la représentation et des discriminations.

Cette information est déjà rendue publique par le rapport "Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances" de la CNIL et du Défenseur des Droits<sup>7</sup> qu'il convient d'amener à l'attention des entreprises. **Par ailleurs, nous proposons que cette campagne soit accompagnée d'une trousse à outils expliquant précisément comment mesurer la diversité ethnique dans le respect de la loi.** Rendre cette information publique semble primordial pour que les entreprises volontaires se saisissent pleinement de l'index de la diversité.

**PRÉPARER « L'APRÈS » : DONNER LES OUTILS AUX ENTREPRISES POUR ASSURER UN SUIVI.**

Cet index constitue une première étape d'un long procédé pour lequel il est essentiel d'accompagner les entreprises volontaires. En effet, elles doivent être en mesure de pouvoir analyser leurs résultats et en tirer des actions positives pour la diversité. **L'AmCham France recommande donc au gouvernement de publier une liste des associations et tiers de confiance avec lesquels collaborer.** Par ailleurs, **un guide des bonnes pratiques** mises en œuvre par des entreprises ayant entamé des démarches pour promouvoir la diversité d'origine ethnique pourrait être publié afin que, une fois l'index réalisé, les entreprises puissent agir en s'inspirant de ce qui se fait déjà ailleurs avec succès.

**PROPOSER UN RÉFÉRENTIEL AUX ENTREPRISES AFIN QU'ELLES SOIENT EN MESURE DE FIXER DES OBJECTIFS ET COMPARER LEURS RÉSULTATS.**

L'AmCham France considère qu'il est crucial de déterminer le référentiel auquel les entreprises pourront comparer leurs résultats de l'index afin de savoir où elles se situent en termes de représentation et d'inclusion des minorités ethniques. L'AmCham France invite ainsi le gouvernement à **diffuser plus largement les résultats de l'enquête Trajectoires et Origines de l'INSEE<sup>8</sup>**, dont la deuxième édition sortira dans les prochains mois, et qui constitue aujourd'hui le seul recensement de données sur la représentation des minorités ethniques en France. Le gouvernement pourrait par ailleurs **réfléchir à inclure l'origine sociale et ethnique dans le recensement national**, à l'image de ce qui se fait déjà au Royaume-Uni par exemple, afin que les entreprises disposent d'un benchmark auquel se comparer.

<sup>6</sup>Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique, Rapport Annuel sur l'état de la fonction publique, 2020.

<sup>7</sup>"Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances" CNIL, Défenseur des Droits

<sup>8</sup>Trajectoires et Origines de l'INSEE

## CONSTRUIRE DES PONTS ENTRE LES QPV ET LES RECRUTEURS GRÂCE À LA PLATEFORME “1 JEUNE, 1 SOLUTION”

En France, l’universalisme républicain empêche la mise en place de politiques publiques ciblant des minorités ethniques en particulier. **La politique des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) agit néanmoins comme un proxy pour traiter ces problématiques du fait de l’intersectionnalité des discriminations liées à l’origine sociale et ethnique en France.** Les efforts mis en place pour assurer une meilleure mobilité sociale pour les habitants des QPV ciblent donc mécaniquement les minorités ethniques qui sont souvent surreprésentées dans ces zones géographiques<sup>9</sup>.

Dans ce contexte, **les entreprises sont nombreuses à mener des programmes de recrutement ciblant particulièrement les QPV afin de diversifier l’origine socio-économique de leurs talents.** Cette démarche n’est pourtant pas aisée pour les recruteurs qui doivent faire face à **un nombre d’acteurs considérable** dans les QPV œuvrant en matière de détection, formation et recrutement des talents, et qui sont, de surcroît, **organisés en silos** (Pôle emploi, missions locales, associations d’intérêt général agissant pour la mobilité sociale dans les QPV et pour la représentation des minorités en entreprise, etc). **La pluralité des acteurs entraîne un coût d’embauche particulièrement élevé ainsi que des processus lourds et désincite un grand nombre d’entreprises à s’offrir leurs services.**

**Or, les associations de proximité sont des acteurs clés pour assurer un recrutement pérenne des jeunes issus des QPV et de la diversité socio-économique.** Elles complètent l’offre des Missions locales et de Pôle Emploi en offrant des formations dédiées et adaptées à la fois aux besoins des entreprises et des jeunes talents. Elles participent ainsi à réduire le fort taux de turn-over qui caractérise ces types de recrutement lorsqu’ils sont menés sans accompagnement spécifique, et donc in fine favoriser l’inclusion, l’intégration et la rétention des talents.

**AFIN DE TIRER DAVANTAGE PROFIT DES EFFORTS MENÉS PAR LES ACTEURS INSTITUTIONNELS ET ASSOCIATIFS, L’AMCHAM FRANCE SUGGÈRE DE MIEUX COORDONNER LEURS ACTIONS ET FACILITER LA MISE EN RELATION ENTRE TALENTS ISSUS DES QPV ET RECRUTEURS.**

**Pour y parvenir, l’AmCham France salue l’initiative « 1 jeune, 1 solution » lancée par le Gouvernement à l’été 2020 et recommande de compléter cette plateforme par la création d’une « boussole des associations ».**

Au même titre que la boussole d’aides déjà existante sur la plateforme en ligne, **elle proposerait une description exhaustive du tissu associatif de l’emploi ainsi que des missions spécifiques et du public visé par chacune des associations du secteur.** Cette boussole pourrait proposer **un portail pour les entreprises et un portail pour les talents.** Elle indiquerait ainsi aux entreprises et aux jeunes l’ensemble des associations pouvant les épauler dans leur processus de recrutement ou leur recherche d’emploi, selon leurs besoins spécifiques. Elle permettra donc de **créer des économies d’échelle et de réduire considérablement les coûts d’embauche des jeunes** par ces entreprises tout en favorisant la coordination de l’ensemble des acteurs. La plateforme constituera ainsi un **véritable trait d’union entre employeurs et talents** et permettra aux employeurs de mettre en avant des **offres d’emplois qualifiés** qui pourront être proposées à ces jeunes.

<sup>9</sup>D’après l’étude de Jean-Louis Pan Ké Shon (2011), fondée sur les données TEO, seuls 36% des habitants des ZUS également classées ZFU étaient issus de la population majoritaire (ni dom, ni immigrée, ni enfants d’immigrés) en 2009, ce qui suggère une surconcentration des populations minoritaires dans ces quartiers.



## FAIRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR UN ACTEUR GARANTISSANT LA DIVERSITÉ SOCIALE DES FUTURES GÉNÉRATIONS DE TRAVAILLEUR·EUSE·S

En France, l'enseignement supérieur peine à jouer son rôle d'ascenseur social. En effet, les enfants d'ouvriers représentent 12 % des étudiant·e·s, alors que les ouvriers représentent près d'un quart de la population active. De même, les filières sélectives (classe préparatoire, master, doctorat) n'intègrent les jeunes de milieux modestes qu'au compte-gouttes. Pourtant, la France a la chance de disposer d'un système universitaire d'exception, dont la qualité de sa recherche<sup>10</sup> et de ses enseignements lui permettent régulièrement de rivaliser avec les meilleurs au monde<sup>11</sup>. Par ailleurs, la France se distingue par la gratuité de ses universités, élément clé pour en ouvrir l'accès à tous.

Nombreuses écoles françaises réputées, publiques ou privées, ont mis en œuvre différentes réformes de leurs concours d'entrée pour garantir leur ouverture sociale. Depuis 2001, Sciences Po Paris recrute par exemple via un dispositif spécifique réservé aux lycéen·ne·s de lycées ZEP<sup>12</sup>. C'est aussi le cas de plusieurs écoles de commerce telles que l'ESSEC qui, à travers son Centre Egalité des Chances créé en 2004, a lancé dès 2010 des programmes intensifs pour des jeunes issu·e·s de milieu défavorisé pour augmenter leur chance d'admission à l'ESSEC et qui met en place un "double appel à l'oral" dans son concours d'entrée dès 2022 pour atteindre l'objectif de 27% d'étudiant·es boursier·e·s d'ici 3 ans contre 22% actuellement. En outre, HEC Paris a récemment annoncé des mesures en faveur des boursier·e·s (points de bonification, gratuité du concours) dans l'objectif d'obtenir 20% d'étudiant·e·s boursier·e·s d'ici 3 ans<sup>13</sup>.

L'AmCham France salue ces efforts et encourage l'Etat à faire de l'enseignement supérieur un acteur garantissant la diversité sociale des futures générations de travailleur·euse·s. Pour ce faire, l'AmCham recommande de :

### RENFORCER LES QUOTAS DE BOURSIER·E·S DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR :

L'AmCham France salue les quotas déjà mis en œuvre dans le supérieur ainsi que la décision de laisser les recteur·rice·s d'académie décider du niveau de quotas de boursier·e·s à intégrer dans les différentes formations.

En effet, actuellement, le pourcentage de boursier·e·s dans une formation est fixé en fonction du pourcentage de boursier·e·s parmi les candidat·e·s, auxquels sont ajoutés minimum 2%<sup>14</sup>. L'AmCham France propose de porter ce pourcentage additionnel de boursier·e·s à 5% au sein des filières sélectives du supérieur (classes préparatoires, bi-cursus et double-diplômes universitaires) afin que ces cursus reflètent au mieux la diversité sociale.

### FAVORISER L'ALTERNANCE :

Pour de nombreux étudiant·e·s, l'alternance est la condition essentielle du financement de leurs études. Dans ce contexte, l'AmCham France recommande à l'Etat de continuer l'aide à l'embauche d'alternant·e·s tout en incitant les universités à proposer ce type de cursus. L'alternance constitue en effet un véritable levier favorisant la diversité sociale en entreprise. En effet, selon une enquête réalisée par la Conférence des présidents d'université et révélée par « Les Echos », pour 73% des répondant·e·s, la garantie de rémunération motive le choix de l'alternance. Sans formation en apprentissage, 30 % des jeunes interrogé·e·s indiquent même qu'ils·elles n'auraient pas pu poursuivre leurs études, qu'ils·elles soient en master ou en licence<sup>15</sup>. Ces cursus, qui mêlent à la fois formation traditionnelle et entrée dans le monde du travail, permettent par ailleurs aux jeunes issu·e·s de milieux défavorisés de s'adapter aux codes de l'entreprise et développer les soft skills nécessaires à leur future vie professionnelle. Pour que l'alternance devienne une voie royale, au même titre qu'elle peut l'être dans d'autres pays européens<sup>16</sup>, l'AmCham France recommande d'en améliorer son image à la fois vis-à-vis des jeunes et de leurs parents (campagne de communication grand public) mais aussi vis-à-vis des écoles qui bénéficieront de la force apportée par la diversité d'origine socio-économique des étudiant·e·s en proposant davantage de cursus de ce type.

<sup>10</sup>Ministère de l'Education nationale, données 2017 – 2018.

<sup>11</sup>Classement Quacquarelli Symonds (QS)

<sup>12</sup>Les Echos, « Comment HEC veut atteindre 20 % de boursiers parmi ses élèves », 2021.

<sup>13</sup>Sciences Po Paris, Admission en bachelor pour les bacheliers des lycées français : Convention d'Education Prioritaire (CEP). Consulté en juin 2020.

<sup>14</sup>L'Etudiant, Hors-série « Parcoursup 2019-2020 », 2020.

<sup>15</sup>Les Echos, « A l'université, sans accès à l'alternance, 30 % des jeunes apprentis auraient stoppé leurs études », 2021.

<sup>16</sup>Sénat, Rapport d'information « Le système d'apprentissage en Allemagne et en Autriche : un modèle à suivre ? », 2015.

# AXE 2



## NOS RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES

### RECOMMANDATION 1

Engageons la discussion :  
Réseaux internes d'employé·e·s et  
formations ouverts à toutes  
et tous

### RECOMMANDATION 2

Changeons nos habitudes :  
nouvelles stratégies de sourcing et  
collaboration avec les acteurs de terrain

### RECOMMANDATION 3

Responsabilisons le top  
management pour insuffler une dynamique  
inclusive et allouer les ressources  
nécessaires



## ENGAGEONS LA DISCUSSION : RÉSEAUX INTERNES D'EMPLOYÉ·E·S ET FORMATIONS OUVERTS À TOUTES ET TOUS

L'AmCham France est convaincue qu'engager la discussion avec ses collaborateur·rice·s constitue l'une des approches les plus efficaces pour mettre en œuvre une politique de D&I réussie. En effet, un travail de persuasion individuelle de chaque collaborateur·rice est souvent nécessaire pour les **convaincre du bien-fondé de cette politique et ainsi faire évoluer la culture d'entreprise**. Engager la discussion avec eux permettra par ailleurs de lever les tabous sur ces questions tout en recueillant le ressenti d'inclusion et d'appartenance.

**Les collaborateur·rice·s peuvent par ailleurs souhaiter aborder ces sujets entre eux, en comité restreint. Formés d'employés volontaires, les réseaux internes d'employé·e·s (RIE) s, plus communément appelés Employee Resource Groups (ERG), permettent de regrouper des collaborateur·rice·s partageant une identité, des caractéristiques ou un centre d'intérêt communs ainsi que des allié·e·s<sup>17</sup> pour aborder ensemble certaines thématiques. Ces thématiques sont vastes : minorité ethnique ou de genre, handicap, écologie, etc. La création de tels groupes permet ainsi l'échange et le partage d'expérience entre collaborateur·rice·s et favorise l'inclusion de toutes et tous au sein de l'entreprise. Par ailleurs, il est à noter que la création de tels groupes en matière de minorité ethnique est parfaitement autorisée par le droit français et ne repose pas sur la collecte de données sensibles mais plutôt sur l'identification volontaire des membres.**

En outre, **pour que les enjeux de D&I soient compris et appréhendés au mieux par les collaborateur·rice·s, il semble nécessaire qu'ils·elles soient pleinement formé·e·s et informé·e·s sur ces questions.** En effet, la promotion de la diversité et de l'inclusion est largement facilitée quand les collaborateur·rice·s en comprennent les enjeux et savent quels comportements adopter. La formation est donc un outil essentiel qui doit être ouvert au plus grand nombre.

**L'AmCham France invite ainsi les entreprises à engager la discussion sur des sujets de diversité ethnique et culturelle et propose de :**

### INCITER À LA CRÉATION DE RÉSEAUX INTERNES D'EMPLOYÉ·E·S OUVERTS AUX ALLIÉ·E·S.

Ces réseaux font partie des initiatives fructueuses mises en œuvre pour promouvoir une culture d'inclusion. En matière de diversité d'origine, **ces groupes semblent bénéfiques à tou·te·s**. Pour les collaborateur·rice·s, la mise en place de RIE **améliore leur sentiment d'inclusion, d'appartenance et de valorisation**. Pour les entreprises, ces groupes sont de véritables leviers de performance<sup>18</sup> : d'un point de vue purement business, ils peuvent par exemple permettre à l'entreprise de consulter des groupes d'employé·e·s représentatif·ve·s des marchés qu'elle souhaite atteindre, tandis que d'un point de vue managérial, ces groupes permettent une meilleure rétention des talents ainsi qu'une amélioration de la marque employeur. **Vecteurs de performance, ils permettent aussi de stimuler l'innovation et la créativité<sup>19</sup>**. L'AmCham France recommande donc aux entreprises de mettre en place de tels groupes tout en garantissant l'accès à tou·te·s. En effet, la présence d'allié·e·s dans les RIE joue un rôle vital à la mise en œuvre de la démarche inclusive de l'entreprise.

### APPROFONDIR LES FORMATIONS À LA NON-DISCRIMINATION ET LES ÉTENDRE À L'ENSEMBLE DU PERSONNEL.

La loi Égalité et Citoyenneté oblige depuis 2017 les professionnel·le·s chargé·e·s des missions de recrutement à suivre une formation à la non-discrimination à l'embauche. L'AmCham France recommande aux entreprises d'étendre la formation du personnel à différents égards. Tout d'abord, les entreprises ont **intérêt à former les collaborateur·rice·s à la non-discrimination à l'embauche, mais aussi à la gestion du personnel en poste**. En effet, favoriser la diversité à l'embauche est une première étape nécessaire mais non-suffisante pour que les collaborateur·rice·s se sentent inclus tout au long de leur carrière. **Généraliser la formation à la non-discrimination à l'ensemble des managers** paraît nécessaire pour que ces derniers soient pleinement à même de comprendre les enjeux liés à la diversité ethnique en entreprise et investis dans la politique de D&I.

<sup>17</sup>Collaborateur ne partageant pas nécessairement cette caractéristique commune mais qui souhaite néanmoins s'investir pour soutenir la cause portée par le RIE.

<sup>18</sup>Heidrick & Struggles, *Meeting the Inclusion Imperative Diversity & Inclusion Practice: How leaders can link diversity, inclusion, and accelerated performance*, 2020.

<sup>19</sup>Welbourne et al., *The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda*, 2017.

**CHANGEONS NOS HABITUDES : NOUVELLES STRATÉGIES DE SOURCING ET COLLABORATION AVEC LES ACTEURS DE TERRAIN**

La politique de D&I imprègne la totalité des processus RH et managériaux de l'entreprise : embauche, recrutement, promotions internes, évaluations de performance, motivation des salarié•e•s, etc. Or, changer tous ces procédés implique de déconstruire certaines habitudes des collaborateur•rice•s. Une telle mutation des modes de pensées et des pratiques prendra aussi nécessairement du temps.

Pour que ce changement des habitudes se fasse au mieux, l'AmCham France recommande aux entreprises de :

**MODIFIER PROFONDÉMENT LES STRATÉGIES DE SOURCING EN SORTANT DES PROTOCOLES ÉTABLIS.**

L'AmCham France invite les entreprises à repenser leur stratégie de recrutement en **modifiant leur vivier de talents**. A ce titre, **recruter davantage de jeunes en alternance** permet de favoriser la diversité sociale de l'entreprise. Les entreprises peuvent par ailleurs former leurs collaborateur•rice•s aux **nouvelles méthodes de recrutement inclusives** : rédaction d'annonces inclusives, techniques d'entretien conçues pour éviter les préjugés, focus sur les compétences plus que l'expérience, CV anonymes, campagnes de testing, etc. De manière plus générale, l'AmCham France appelle les entreprises à **prendre en stage des élèves de 3ème issus de collèges REP ou REP+** afin que ces jeunes, qui ne peuvent souvent pas être aidés par le carnet d'adresses de leurs parents, puissent avoir une première expérience leur ouvrant les portes de l'entreprise.

**COLLABORER AVEC LES ACTEURS ASSOCIATIFS.**

Changer les habitudes de l'entreprise et de ses collaborateur•rice•s n'est pas chose aisée. L'AmCham France recommande donc aux entreprises de passer par les services d'acteurs associatifs qui ont fait de cet objectif leur mission. Ces experts pourront ainsi **épauler et aiguiller les entreprises** dans les changements de leurs processus, mener des enquêtes sur les biais et préjugés, mais aussi **former les salarié•e•s** à des méthodes de recrutement non-discriminantes.



## RESPONSABILISONS LE TOP MANAGEMENT POUR INSUFFLER UNE DYNAMIQUE INCLUSIVE ET ALLOUER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES

Alors qu'il est évidemment important que tous les collaborateur·rice·s soutiennent la politique de D&I de l'entreprise, la responsabilité et l'implication des membres de la direction semble particulièrement capitale à la réussite de la politique d'inclusion. Ce constat est partagé par beaucoup, comme en témoignent les travaux du Harvard Law School Forum<sup>20</sup> qui soulignent l'importance du rôle des cadres dirigeant·e·s sur ces sujets, particulièrement en matière de création d'environnement de travail inclusif. En effet, l'inclusion suppose de changer des comportements, dépasser des réticences, et lutter contre cette tendance naturelle des collaborateur·rice·s 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<sup>21</sup>.

**L'AmCham France est donc convaincue que le top management détient un rôle clé pour insuffler une véritable dynamique inclusive au sein de l'entreprise. Pour cela, l'AmCham France recommande aux dirigeant·e·s de :**

### MONTRER L'EXEMPLE ET TENDRE VERS DAVANTAGE DE REPRÉSENTATIVITÉ :

Les cadres dirigeant·e·s doivent montrer l'exemple et **se présenter comme des allié·e·s des minorités au sein de l'entreprise**, en étant à leur écoute et s'exprimant en faveur de leur inclusion pleine et entière au sein de l'entreprise. **A ce titre, il est capital que les dirigeant·e·s s'impliquent dans les RIE et placent ces réseaux d'employé·e·s sous leur égide, en tant que véritable soutien à la cause.** De cette façon, les RIE auront l'écoute du comex et de l'ensemble des instances dirigeantes. Par ailleurs, de la même manière que les comex devront probablement tendre à une plus grande parité femme/homme après le vote de la loi Rixain-Castaner, **ces instances dirigeantes gagneraient à être davantage représentatives des différentes minorités ethniques.**

### ALLOUER LE TEMPS ET LES RESSOURCES NÉCESSAIRES :

Pour que les collaborateur·rice·s se saisissent au mieux de ces enjeux, il est nécessaire que la hiérarchie leur accorde les ressources nécessaires (matérielles, financières, disponibilité) pour se pencher sur ces sujets. Cela nécessite alors **d'intégrer les enjeux de diversité à la stratégie de l'entreprise et de consacrer une part du budget aux questions de D&I.** L'AmCham recommande par ailleurs aux dirigeant·e·s de **fixer des objectifs de D&I précis aux équipes et de suivre la performance de l'entreprise par des KPI adaptés à ces objectifs.** Ces objectifs pourront notamment **faire partie des critères d'évaluation des managers et des cadres sur lesquels pourront s'indexer une partie des rémunérations ou des primes.**

### ENCOURAGER L'UTILISATION D'UN VOCABULAIRE JUSTE ET APPROPRIÉ POUR PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ETHNIQUE :

Les dirigeant·e·s ne sont pas toujours à l'aise pour parler de diversité ethnique et préfèrent parfois fuir le sujet, craignant d'utiliser des termes offensants. **Encourager l'utilisation des termes justes, clairs et appropriés et établir un « langage de la diversité » propre à l'entreprise et à sa culture dans une démarche collaborative, en consultant les personnes concernées (avec notamment la participation des RIE), est une étape clé à la création d'un environnement de travail sain et inclusif au sein de l'entreprise.** Pour surmonter ces barrières linguistiques, l'AmCham France encourage les dirigeant·e·s à **s'adresser de façon répétée et non-équivoque aux groupes concernés** lorsqu'ils·elles traitent des sujets de diversité ainsi qu'à **tirer parti de la communication interne pour que les différents groupes puissent s'exprimer eux-mêmes en utilisant les termes qu'ils souhaitent pour s'autodéfinir.**

<sup>20</sup>Harvard Law School Forum & David Mills, *Driving Diversity and Inclusion—the Role for Chairs and CEOs*, 2019.

<sup>21</sup>AmCham France, *L'inclusion en entreprise : Un impératif social et un gage de réussite*, 2020.



## À PROPOS DE L'AMCHAM FRANCE

L'AmCham France a été fondée en 1894 pour promouvoir les échanges économiques entre la France et les Etats-Unis. En tant que plateforme de rencontre, de réflexion et d'échange, l'AmCham France agit comme un trait d'union entre les milieux politique, économique et académique. Elle regroupe aujourd'hui des entreprises françaises et américaines de premier plan ainsi que de nombreux partenaires académiques et économique attachés à la relation transatlantique.

Indépendante de tout gouvernement, et convaincue que les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour faire émerger de nouvelles idées dans le débat public, elle est force de propositions pour répondre aux grands défis sociétaux, économiques et environnementaux. A ce titre, l'AmCham France s'attache à renforcer l'attractivité de la France.

Elle oeuvre ainsi, au nom de ses membres, auprès des décideurs publics pour développer et consolider un environnement français favorable aux entreprises internationales, et notamment américaines, qui sont les 1ers investisseurs et employeurs étrangers en France.

## CONTACTS

**Contact Business Development**  
**Zahira Benabdallah**  
[Zahira.Benabdallah@amchamfrance.org](mailto:Zahira.Benabdallah@amchamfrance.org)

**Contact Affaires Publiques**  
**Mathilde Clauser**  
[Mathilde.Clauser@amchamfrance.org](mailto:Mathilde.Clauser@amchamfrance.org)

**Contact Presse**  
**Louise Moulié**  
[Louise.Moulié@amchamfrance.org](mailto:Louise.Moulié@amchamfrance.org)