

SIGNER ET AGIR

**POUR PLUS
DE PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE
ET SOCIALE**

**Bilan diversité 2019
8^e édition**

En partenariat avec :

obe

Bilan diversité 2019

Depuis 2010, la Charte de la diversité, en partenariat avec le Groupe Obea, réalise le Bilan diversité. Véritable observatoire des pratiques des 4 000 signataires de la Charte de la diversité, cette étude est l'occasion de connaître les grandes évolutions en matière de diversité et de mesurer l'impact de la signature de la Charte de la diversité dans les organisations*.

Afin de pouvoir disposer d'informations sur le long terme, l'édition 2019 a conservé des questions barométriques sur les raisons d'engagement, l'appréhension de la diversité aujourd'hui, les critères d'attention prioritaire. En complément, pour tenir compte des progrès accomplis depuis la création de la Charte de la diversité ainsi que des évolutions sociétales, certaines questions ont été précisées :

- Les sensibilisations/formations selon qu'elles s'adressent aux RH, managers, collaborateurs,
- Les actions mises en œuvre lors du recrutement et tout au long de la carrière des personnes,
- Les outils de mesure et de pilotage.

Enfin, dans le contexte de la mise en œuvre progressive de l'Index de l'égalité professionnelle dans les entreprises, un focus sur sa perception et son déploiement par les signataires a été réalisé.

8^e édition du Bilan diversité



Dresser un état des lieux des pratiques et initiatives menées par les entreprises et mesurer les évolutions dans le temps.



3 884 signataires de la Charte de la diversité au 1er juin 2019

- 80% de TPE/PME,
- + de 150 collectivités et institutions.

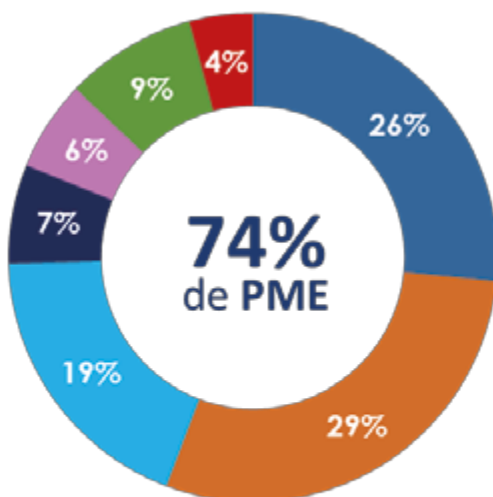


Une étude administrée de juin à août 2019.



Un questionnaire :

- adressé au chef.fe d'entreprise ou RH, ou référent.e.s diversité,
- sur les actions menées en matière de diversité,
- adapté à la taille de l'entreprise.



- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ■ 1 à 9 salariés | ■ 10 à 49 salariés |
| ■ 50 à 249 salariés | ■ 250 à 499 salariés |
| ■ 500 à 999 salariés | ■ 1000 à 9999 salariés |
| ■ 10000 salariés et plus | |

2019 : une meilleure performance sociale

Mobilisés, professionnels, les signataires de la Charte de la diversité prêts pour une diversité encore plus inclusive et performante

Les résultats de cette 8ème édition confirment qu'après 15 ans d'existence, la Charte de la diversité reste un vecteur d'engagement et de mobilisation active des signataires. Cet engagement est toujours fondé sur le positionnement et les valeurs de la Charte de la diversité : une démarche positive et incitative et une volonté de progrès pour plus de diversité vers l'inclusion.

Les actions mises en place s'accompagnent aujourd'hui d'une plus grande maturité dans l'approche et la gestion de la diversité. Pour plus d'impact sur la performance sociale et économique des signataires, ces avancées devront toutefois être complétées d'actions fortes sur le pilotage et le management inclusif.

La 8ème édition du Bilan Diversité en 8 points clefs

- 1.** La diversité, un enjeu toujours central pour les signataires.
- 2.** La diversité au cœur de la stratégie RSE.
- 3.** Une démarche diversité plus englobante.
- 4.** Une gestion volontariste de la diversité au service de l'égalité des chances.
- 5.** Des leviers différenciés de sensibilisation et d'implication des collaborateurs, des RH et des managers.
- 6.** Zoom 2019 sur les QPV et l'Index égalité professionnelle.
- 7.** Pilotage des actions et mesure d'impact : des avancées en matière de quantification.
- 8.** Une forte communication autour la Charte de la diversité à mieux valoriser vers l'externe.

1. La diversité, un enjeu toujours central pour les signataires

92% des signataires de la Charte de la diversité considèrent que la question des discriminations et de la diversité est importante ou très importante. La part des signataires considérant qu'elle est très importante progresse de 10 points par rapport à 2012.

Ces chiffres montrent que les signataires sont en phase avec les attentes des salariés :

- 89% considèrent l'égalité des chances en entreprise comme un sujet prioritaire ou important pour eux-mêmes,
- 76% considèrent l'égalité des chances comme un sujet prioritaire ou important pour leur entreprise*.

2. La diversité au cœur de la stratégie RSE

La nouveauté en 2019 réside dans la bascule d'un engagement initialement porté par le dirigeant vers une intégration de la diversité à la démarche RSE de l'organisation. Cette bascule est plus marquée pour les signataires de + 50 salariés. Si l'engagement sur la Charte de la diversité était historiquement porté par le dirigeant (entreprises signataires depuis + de 5 ans), les signataires plus récents motivent leur engagement par l'intégration de la diversité à une démarche globale RSE. Ceci est le signe d'une pérennisation de la prise en compte de la diversité et de son ancrage dans la stratégie des signataires.

Au sein de cette démarche RSE, la priorité est accordée aux sujets internes à dominante sociale

- qualité de vie au travail (bien-être, équilibre vie professionnelle/vie personnelle), citée par 49% des répondants comme prioritaire,
- santé/sécurité au travail, citées par 38% des répondants
- l'insertion/intégration professionnelle, citées par 27%.

Le mouvement initié en 2017 se confirme nettement en 2019. Les attentes vis-à-vis de la diversité se portent logiquement de façon marquée vers des préoccupations internes : pour près d'1 répondant sur 2, elles se situent au niveau des conditions de travail, de la fidélisation des collaborateurs, et des comportements plus tolérants entre les personnes. Elles sont en revanche plus faibles concernant l'impact sur la performance économique et l'avantage concurrentiel.

Les sujets portés par la Charte de la diversité sont donc au cœur des préoccupations des signataires. Les actions diversité ne sont plus uniquement considérées comme des moyens pour rétablir l'égalité des chances vis-à-vis de populations potentiellement discriminées. Elles sont vues comme des contributions à un meilleur bien-être, à une amélioration des comportements. Elles influencent le climat d'ouverture et d'accueil de la différence et l'attention portée à l'autre. Ainsi, les actions diversité bénéficient à tous pour une meilleure Qualité de Vie au Travail (QVT).

3. Une démarche diversité plus englobante

En 2017, les entreprises signataires de moins de 50 salariés avaient une approche large de la diversité. Elles la géraient de façon pragmatique et séquentielle en fonction de leur actualité ou de leurs besoins, tandis que les plus grandes entreprises, vraisemblablement plus en réponse au cadre légal, se concentraient sur les principaux champs (sexe, handicap, âge, religion, voire origine sociale et ethnique).

- En 2019, signal très positif sur l'approche de la diversité : toutes les organisations déclarent appréhender la diversité de façon élargie, et non plus uniquement sur la base des principaux champs de la diversité. Petites et grandes progressent dans cette vision, qui s'établit pour la première fois à 54%.

Ce résultat est à mettre en relation avec l'intégration de la diversité à la démarche RSE qui, fondée sur une meilleure maîtrise des sujets, conduit à une approche transversale et inclusive. Ainsi, des mesures d'aménagement horaire ne s'inscrivent plus dans une communication ciblée ou dans un accord sur la prise en compte du handicap, de la grossesse ou de la situation de famille ; elles deviennent une mesure inclusive, facilitant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle bénéficiant à tous, que les personnes soient potentiellement discriminées ou pas.

- Les critères d'attention de la démarche Diversité restent identiques : origine étrangère, âge (- 26 ans et + 50 ans) et handicap ; l'origine sociale rejoint le peloton des critères prioritaires, à égalité cette année avec l'âge (- 26 ans).

Toutefois, le top 6 est totalement rebattu avec une forte baisse de la mobilisation sur l'égalité professionnelle et sur l'âge. Ces deux critères ayant connu un pic historique en 2017, on retrouve en 2019, les chiffres de 2015.

Classement des critères prioritaires sur lesquels porte la démarche diversité des signataires 2019/2017 :

Classement	Critères prioritaires	2017	2019
1	Origine étrangère	62 %	63 %
2	Handicap	61 %	58 %
3	Age (+ de 50 ans)	63 %	57 %
4	Sexe	70 %	53 %
5	Origine sociale	47 %	48 %
6	Age (- de 26 ans)	66 %	47 %

4. Une gestion volontariste de la diversité au service de l'égalité des chances

En matière de diversité, l'attention est toujours portée sur le recrutement et se poursuit durant toute la carrière des personnes potentiellement discriminées, notamment vis-à-vis des personnes handicapées, des seniors et, d'une moindre façon, des femmes. Maîtrisant les fondamentaux du recrutement et de la gestion de carrière non discriminants, les signataires développent en 2019 de nouvelles actions pour plus d'égalité des chances.

- **Recrutement** : ayant travaillé au caractère non discriminant du recrutement (à 80% sur les annonces) et dans une moindre mesure sur la sélection des CV (69%) et la description de postes (66%), les signataires mettent en œuvre de nouvelles actions orientées vers l'égalité des chances. Cela se traduit par un élargissement du sourcing, une augmentation des partenariats, et des propositions de stages/apprentissage pour des publics potentiellement discriminés (+ 10 points/2017).
- **Gestion de carrière** : la pratique de l'entretien annuel (72%) et l'attention portée à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle (70%) dans les TPE restent à des niveaux stables. Les signataires les plus investis s'engagent sur d'autres terrains. 3 points de progrès notables par rapport à 2017 :
 - + 14 points : 67% ont mis en place un parcours d'intégration,
 - + 21 points : 52% formalisent désormais leur politique de rémunération,
 - + 16 points : 43% ont mis en place un processus d'alerte (notamment sous l'effet du devoir de vigilance et des réglementations pour lutter contre le harcèlement.

Enfin, en adéquation avec les évolutions sociétales, et conséquence d'une vision de plus en plus transverse de la diversité, les signataires sont vigilants sur l'ensemble des critères. **Pour la première fois, aucun ne recueille moins de 10% d'attention**, même si 5 d'entre eux obtiennent moins de 18 % d'attention et que 10 restent sous la barre des 30%. Le handicap, la séniorité et l'égalité des sexes restent au centre de l'attention au moment du recrutement et tout au long de la carrière.

Les signataires de la Charte de la diversité, déjà pleinement sensibilisés et investis, sont de fait très réceptifs à l'actualité de ces sujets. En termes d'attention donnée à ces critères, **3 sujets connaissent une forte progression, même s'ils ne recueillent que moins d'1/3 des attentions** :

- **Le lieu de résidence lors du recrutement** : critère à relier aux actions sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville et aux dispositifs PAQTE et la France s'engage pour les PME/ETI,
- **L'apparence physique***, tant dans le cadre du recrutement que du parcours professionnel : critère le plus souvent cité dans l'Eurobaromètre 2019** comme pouvant défavoriser un candidat dans le cadre d'une embauche. Face au poids croissant des apparences dans le cadre professionnel, afin d'aider les entreprises à mieux appréhender les discriminations sur ce critère, le Défenseur des Droits a publié le 2 octobre 2019 une décision cadre,
- **La perte d'autonomie, au cours du parcours professionnel** est un critère en phase avec l'allongement de la durée de vie. Elle impacte la durée de vie professionnelle et implique que de plus en plus d'actifs apportent leur aide à leurs aînés.

*apparence physique : l'ensemble des caractéristiques physiques et des attributs visibles propres à une personne, qui relèvent tant de son intégrité physique et corporelle (morphologie, taille, poids, traits du visage, phénotype, stigmates etc...) que d'éléments liés à l'expression de sa personnalité (tenues et accessoires vestimentaires, coiffure, barbe, piercings, tatouages, maquillage, etc...). (source : Décision cadre défenseur des droits 2019).

5. Des leviers différenciés de sensibilisation et d'implication des collaborateurs, des RH et des managers

Afin de mieux connaître les actions de sensibilisation et de formation mises en place, le Bilan Diversité 2019 a pour la première fois exploré les différentes actions menées vis-à-vis des collaborateurs, des DRH et des managers. En effet, s'ils sont tous acteurs de la diversité, leurs enjeux et missions sont différents :

- ▶ En lien avec des attentes fortes sur une démarche diversité qui serait source de comportements plus tolérants et de meilleures conditions de travail, **les collaborateurs sont prioritairement sensibilisés aux stéréotypes (56%)**, et de façon moindre aux enjeux de la diversité sur la performance sociale (31%).
- ▶ En toute logique, **les DRH sont les plus largement sensibilisés au cadre légal et aux risques juridiques (70%)**, suivis des managers (58%) et des collaborateurs (30%). L'implication sur la formation aux pratiques de recrutement (62%) diffère selon le nombre de salariés de la structure :
 - 58% des signataires de moins de 250 salariés ont mis en place une formation aux pratiques de recrutement et 23% projettent de le faire,
 - 2 sur 3 des signataires de plus de 250 salariés ont mis en place cette formation, mais moins de 20% projettent de le faire – ce qui reste insuffisant et non conforme aux obligations légales. (Pour rappel, la loi 2017 « Egalité et Citoyenneté » impose aux entreprises de plus de 300 salariés de former les personnes en charge du recrutement sur la non-discrimination à l'embauche).

En cohérence avec les fortes attentes en matière de QVT et la volonté de se prémunir contre un risque de discrimination, l'attention des RH sur la diversité est moins mobilisée sur la performance économique de la diversité.

Focus sur les managers : chaînon manquant de l'inclusion ?

En cohérence avec les fortes attentes en matière de QVT et la volonté de se prémunir contre un risque de discrimination, l'attention des RH sur la diversité est moins mobilisée sur la performance économique de la diversité.

Par rapport aux DRH, les managers sont davantage sensibilisés au cadre légal (58%) et aux enjeux de la diversité sur la performance économique (55%).

Alors qu'ils sont des acteurs essentiels de la diversité, et davantage encore de l'inclusion, en charge de faire vivre la diversité au quotidien*, les managers sont peu formés au management de la diversité. 2 points sont à relever :

- Sur les pratiques de recrutement : baisse de 9 points par rapport à 2017,
- Sur le management inclusif : seule 1 entreprise sur 4 a mis en place une formation sur ce sujet et moins d'1 sur 3 a mobilisé ses RH sur la formation au management inclusif.

Cette moindre attention portée à la formation des managers est un point de vigilance dans le cadre de la gestion quotidienne de la diversité des équipes, mais aussi au regard d'une ambition d'une diversité source de richesse et de performance collective. Par exemple, sur la gestion du fait religieux : 57% des répondants au Baromètre 2019 du fait religieux en entreprise estiment que le manager de proximité doit être au cœur de la prise en compte du fait religieux sur le lieu de travail, et que l'intervention managériale est nécessaire dans 54% des cas. Toutefois, seules 16% des entreprises ont mis en place des formations et seules 44% des entreprises concernées occasionnellement ou régulièrement par le fait religieux ont mis en place des outils d'accompagnement. Moins formés et moins outillés, les managers risquent de conduire des actions discriminantes.

Le manque de formation au management inclusif peut être compris comme étant à l'origine des écarts entre les attentes sur l'innovation, la créativité et l'adaptabilité des équipes (42% d'attentes au regard de 22% d'améliorations) et celles sur la performance économique (21% d'attentes et 8% d'améliorations).

Ces éléments sont à mettre en parallèle avec la faible objectivation des managers sur la diversité. Seul 1/3 des managers sont responsabilisés sur un parcours professionnel inclusif.

6. Zooms 2019 : les QPV et l'index d'égalité professionnelle

► Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) : un constat en demi-teinte

- L'attention portée au lieu de résidence n'est pas très marquée dans les démarches diversité des signataires (7ème position).
- Toutefois, les modalités d'attention envers les QPV évoluent. On note ainsi une **progression de 7% des actions pour favoriser l'emploi des personnes résidant en QPV**. Cette hausse est portée par les signataires de moins de 50 salariés qui sont désormais 30% à avoir mis en place des actions (19% en 2017).

Compte tenu de leur représentation territoriale et de leur dynamique d'embauche, cette évolution est très positive et permet d'envisager un engagement significatif des signataires dans les démarches 10 000 entreprises/La France une chance...

Le recrutement d'apprentis, en augmentation de 6% depuis 2017 (21%) demeure l'action privilégiée.

► Index de l'égalité professionnelle :

Cette **mesure est jugée positive pour 7 signataires sur 10**, alors que plus de 40% des répondants ne sont pas concernés par son application (- 50 salariés). **Les signataires** entrant dans le périmètre de la loi (une partie des signataires de la Charte de la diversité préparait la parution de l'index pour la publication de septembre lors de l'administration du questionnaire) **sont prêts**. 2/3 ont déjà mis en place des actions : même chance d'avoir une augmentation, même chance d'obtenir une promotion et suppression de l'écart salarial. La moitié a agi sur l'augmentation de salaire postérieure à un congé de maternité. Le point le plus délicat est l'égalité des sexes dans les 10 plus hautes rémunérations. On retrouverait certainement la même difficulté chez les signataires de - de 50 salariés où les femmes représentent 54% des effectifs, mais seulement 42% des effectifs cadres.

7. Pilotage des actions et mesure d'impact : des avancées en matière de quantification

► Les résultats sur le pilotage sont assez contrastés :

- + 37 % réalisent un auto diagnostic diversité (qualitatif ou quantitatif) (44 % des signataires de moins de 50 salariés)
- 35 % mettent en place un tableau de bord interne des principaux indicateurs diversité (47 % des signataires de + 50 salariés)
- Les pratiques de benchmark ou de questions diversité dans les enquêtes internes restent à un niveau stable (1 signataire sur 5).

Des avancées timides en matière de quantification

Pour la première fois, le Bilan Diversité 2019 a organisé la remontée d'indicateurs de quantification. Les résultats sont encore imparfaits : le taux de non-réponse est au minimum de 20% sur tous les items, et s'élève à 37% pour la proportion de collaborateurs résidant en QPV.

Parce qu'elle permet de poser un diagnostic étayé, de partager les constats, d'identifier les pistes d'actions et les points de vigilance, notamment au travers des enquêtes de perception, la mesure est essentielle pour progresser vers plus d'inclusion. Si l'on enregistre un a priori positif notamment sur l'index d'égalité professionnelle, les avancées sur la quantification restent timides et des progrès sont possibles.

Deux points positifs pour la quantification :

- **la quantification des effectifs progresse** avec quelques intentions de mise en œuvre, mais également des réticences fortes d'1/4 des signataires plus marquée pour les signataires qui ne l'ont pas encore fait,
- Surtout, **les signataires qui ont mis en place une quantification considèrent que cela leur a permis de progresser**, ceci étant particulièrement vrai pour les signataires de - 50 salariés (+ 14%/2017).

Il reste toutefois une vraie marge de progrès. En effet :

- **les signataires restent sur des quantifications traditionnelles (sexe, âge, handicap)**. Le lieu de résidence, qui suppose des traitements plus complexes et peut être perçu comme une donnée sensible, est moins quantifié,
- **1 signataire sur 10 déclare avoir mis en place une enquête auto-déclarative auprès de populations potentiellement discriminées**. L'analyse montre qu'il s'agit majoritairement d'enquêtes de satisfaction ou d'engagement, de QVT, éventuellement de diversité (souvent sous l'angle de l'égalité professionnelle) dans lesquelles sont parfois intégrés des indicateurs sur le vécu d'éventuelles discriminations sur le lieu de travail.

Ainsi que le Défenseur des Droits et la CNIL le notaient déjà en 2012, « Face à ce paysage juridique complexe, les employeurs ont ainsi l'impression que mobiliser des outils de mesure pour évaluer et corriger les discriminations et en particulier celles liées à l'origine, les expose à un risque dont ils ne cernent pas la nature. »

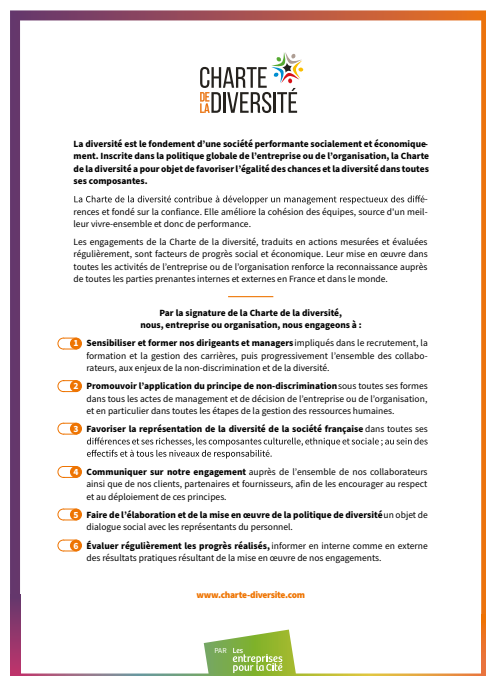
On peut supposer que les signataires, confrontés à un champ nécessitant une forte technicité et une approche pédagogique, ont la sensation de prendre un risque en mettant en place des outils de mesure d'évaluation et de correction des discriminations.

8. Une forte communication autour de la Charte de la diversité à mieux valoriser vers l'externe

Une Communication tournée vers l'interne lors de la signature de la Charte de la diversité : 2/3 des signataires communiquent en interne contre 1/2 en externe. Ces chiffres sont à rapprocher des attentes sur la mise en place d'une politique diversité

- ▶ **Attentes internes**, pour 1 signataire sur 2 : conditions de travail, comportement plus tolérant entre les personnes, une meilleure fidélisation des collaborateurs.
- ▶ **Attentes externes**, pour 1 signataire sur 5 : meilleures réponses aux attentes de la clientèle, performance économique de l'entreprise, image et réputation, etc.

Une communication importante en interne et en externe sur la diversité



- ▶ 2/3 des signataires affichent la Charte de la Diversité dans leurs locaux, premier média interne de la diversité après l'implication et de discours porté par les dirigeants (78%). La vision de la diversité comme faisant partie intégrante des pratiques de l'entreprise incite les signataires à traiter le sujet de la diversité dans son dispositif de communication interne globale sans privilégier particulièrement de supports, formations ou animations spécifiques sur le sujet.
- ▶ Un signataire sur 2 témoigne de son engagement en utilisant le logo de la Charte de la diversité dans ses documents externes, et plus d'un signataire sur 3 (de + 50 salariés) communique vers ses clients/usagers/fournisseurs.
- ▶ Le point marquant et très positif se situe au niveau de l'écosystème des signataires. 28% des signataires incitent leurs fournisseurs et prestataires à s'engager dans une démarche diversité. 23% mettent en œuvre des actions pour encourager les clients/partenaires à agir en faveur de la diversité.

Conclusion du Bilan diversité 2019

L'édition 2019 du bilan Diversité montre que la diversité est de plus en plus intégrée à la RSE et à la stratégie de l'entreprise. La lutte contre les discriminations et la mise en œuvre d'actions en lien avec la diversité sont de plus en plus maîtrisées, permettant la promotion de l'égalité des chances.

Pour aller vers une diversité plus performante socialement et économiquement, la Charte de la diversité incite ses signataires à renforcer la formation au management inclusif et l'implication des managers, ainsi qu'à quantifier et mesurer l'impact de leurs actions. Les managers sont les leviers essentiels pour progresser sur la fidélisation et l'engagement des collaborateurs, l'innovation, la créativité et l'adaptabilité des équipes, ainsi que sur l'attraction des talents où les attentes sont très fortes. Afin de maximiser l'impact de leurs engagements, la Charte de la diversité engage ses signataires à **communiquer et mobiliser leur écosystème** sur la diversité.