



# Diversité et inclusion

CHALLENGE FINTECH FOR TOMORROW 2024

# Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	3
<b>I. Diversité, inclusion, discrimination : de quoi parle-t-on exactement ? .....</b>	5
A. Deux principaux systèmes pour appréhender les différences et le lien social : le modèle français et le modèle anglo-saxon.....	5
B. La diversité, une notion polysémique difficile à appréhender en France .....	6
a. Un mot qui recouvre des réalités très différentes.....	6
b. Le lien entre diversité et discrimination.....	8
C. L'équité et l'inclusion comme correctifs pour atteindre l'égalité réelle .....	10
a. L'équité.....	11
b. L'inclusion .....	12
<b>II. L'état du droit en France.....</b>	14
A. Une évolution législative nécessaire mais parcellaire .....	14
a. La période des années 1970 : la question de l'égalité femmes-hommes déjà prise en compte par le législateur national .....	14
b. La période des années 2000 : la lutte contre les autres types de discriminations poussée par le droit européen .....	15
B. Le cas de la « discrimination positive » en France .....	17
a. Les actions positives en faveur des femmes .....	17
b. Les actions positives en faveur des handicapés .....	18
c. Le cas des autres types de discrimination .....	19
C. Mesurer : la question des statistiques ethniques .....	19
a. Une épineuse question .....	19
b. L'autorisation dans certains cas précis et limités.....	20
<b>III. Pourquoi il est essentiel de parler de diversité et d'inclusion en entreprise.....</b>	23
A. Pour promouvoir la justice sociale et la lutte contre les discriminations .....	23
a. Par attachement au respect des droits humains, inhérents à la logique des ODD .....	23

<b>b. Dans l'ESG, le critère social est aussi important que les critères « environnemental » ou « gouvernance » .....</b>	<b>24</b>
<b>c. C'est un sujet important pour les nouvelles générations.....</b>	<b>25</b>
<b>e. Pour construire un réseau solide et aligné en termes de valeurs .....</b>	<b>26</b>
<b>B. Le « <i>business case</i> » ou la justification par la logique du marché .....</b>	<b>26</b>
<b>a. Les entreprises et les institutions plus diversifiées obtiennent de meilleurs résultats et sont plus innovantes.....</b>	<b>27</b>
<b>b. L'impact positif des politiques de diversité &amp; inclusion au sein des organisations quant à l'attraction et à la rétention des talents .....</b>	<b>28</b>
<b>c. La démonstration d'une meilleure flexibilité et d'une meilleure qualité de prises de décisions .....</b>	<b>29</b>
<b>IV. Concrètement, quelles actions pour la promotion de la diversité et de l'inclusion? .....</b>	<b>30</b>
<b>A. Des initiatives intéressantes pour lancer le sujet .....</b>	<b>30</b>
<b>a. La Charte de la Diversité .....</b>	<b>30</b>
<b>b. L'existence de labels.....</b>	<b>31</b>
<b>B. L'exemple d'acteurs engagés dans le secteur de la finance .....</b>	<b>32</b>
<b>C. Les financements publics disponibles.....</b>	<b>34</b>
<b>D. Une approche concrète et collective en plusieurs temps.....</b>	<b>35</b>

## INTRODUCTION

Selon une étude réalisée par Workday en 2022 dans 23 pays différents, 76% des dirigeants estiment que la diversité et l'inclusion ont une importance assez significative dans leur organisation pour y consacrer du budget.

Un état de fait qu'on imagine d'autant plus vrai pour les entreprises engagées dans des démarches ESG où les questions de diversité et d'inclusion font partie du pilier social. Par ailleurs, 11 des 17 objectifs de développement durable fixés par l'Organisation des Nations Unies visent directement l'amélioration des conditions sociales

Le pilier « critères sociaux » des critères extra financiers ESG regroupent des problématiques dont les questions liées à la parité et l'intégration de collaborateurs en situation de handicap ou issus de minorités<sup>1</sup>, qui incite les entreprises à s'emparer du sujet.

Néanmoins, au niveau global, d'après le FMI, dans une étude de 2018, les femmes n'occupent que 2 % des postes de PDG d'institutions bancaires et moins de 20 % des membres des conseils d'administration. La part des femmes siégeant au conseil des instances de contrôle bancaire reste faible, puisque qu'elle représente à peine 17 % en moyenne, alors que les femmes constituent 30 % des diplômés en économie et 50 % des diplômés d'école de commerce et de sciences sociales<sup>2</sup>. Dans le secteur de la finance durable, une étude du FIR, réalisée en 2020, indique que la proportion des femmes dans la gestion de fonds durables est légèrement plus élevée (25 %) que dans la gestion de fonds traditionnels (19 %)<sup>3</sup>. Si la plupart des institutions du secteur financier français présente des documents internes qui mentionnent la parité ou l'égalité femmes-hommes comme un de leurs objectifs, elles sont peu à mentionner les autres thèmes du périmètre de l'inclusion et de la diversité tels que le handicap ou l'orientation sexuelle, ou encore la question ethnoraciale.

En France, le Challenge Fintech for Tomorrow est parti du constat que les profils entrepreneuriaux au sein des FinTechs durables reflétaient peu les questions de diversité et d'inclusion dans les profils qui se présentaient. Afin de soutenir un écosystème de l'innovation intégrant la conviction

---

<sup>1</sup> BPI France, Critères ESG : définition, exemple, enjeux pour les entreprises, 20 novembre 2023, URL : <https://bigmedia.bpfrance.fr/nos-dossiers/criteres-esg-definition-exemple-enjeux-pour-les-entreprises>

<sup>2</sup> FMI, Martin Cihák et Ratna Sahay, Femmes et finance : un plaidoyer économique en faveur de l'égalité des sexes, 19 septembre 2018 : <https://www.imf.org/external/french/np/blog/2018/091918f.htm>

<sup>3</sup> Coline PAVOT, Responsable de la Recherche Investissement Responsable, La Financière de l'Echiquier (LFDE), 6 décembre 2023 dans L'Info Durable : <https://www.linfodurable.fr/finance-durable/ou-sont-les-femmes-42596>

que la diversité, l'inclusion et la mixité doivent être intégrés pour que l'entrepreneuriat de demain soit aligné avec les aux ODD et le pilier social des démarches ESG.

C'est pourquoi, pour la septième édition du Challenge Fintech for Tomorrow, deux mesures majeures ont été mises en place afin d'appréhender au mieux les sujets liés à la diversité et à l'inclusion :

- La formation des membres du jury afin de les sensibiliser aux questions de diversité et d'inclusion dans le choix des profils des entrepreneurs, pour leur permettre de pouvoir apprécier, considérer et valoriser les profils sous-représentés et les parcours professionnels originaux.
- La production du présent livrable pour éclaircir des notions trop souvent perçues comme floues, poser des constats et proposer des pistes de solutions.

Ce livrable compile un certain nombre de savoirs pour permettre la clarification de concepts chargés socialement, comme point de départ à une plus large conversation essentielle qui doit avoir lieu entre les différentes parties prenantes.

Les questions abordées dans ce livrable seront donc les suivantes :

- I. Que recouvrent les notions de « diversité » et d'« inclusion » et quel est le lien avec les discriminations ?
- II. Que dit la loi applicable en France sur ces sujets-là et que permet-elle ou interdit-elle ?
- III. Pourquoi est-il essentiel de s'intéresser aux questions de diversité et d'inclusion dans l'entreprise ?
- IV. Quelles sont les pistes d'action pour une meilleure intégration de ces enjeux ?

## I. Diversité, inclusion, discrimination : de quoi parle-t-on exactement ?

Afin de bien comprendre les enjeux liés à la définition de la diversité, et son intégration complexe dans le contexte français (B.), il convient tout d'abord de revenir sur les deux systèmes sociétaux proposant des approches radicalement différentes que représentent les modèles français et anglo-saxons (et plus précisément américains) et de comprendre le lien fort entre diversité et discrimination (A.). La suite, les notions d'équité et d'inclusion seront abordées, en ce qu'elles sont des outils permettant d'atteindre une réelle égalité des chances entre les individus (C.)

### A. Deux principaux systèmes pour appréhender les différences et le lien social : le modèle français et le modèle anglo-saxon

Des différences notables existent entre les approches françaises et anglo-saxonnes, qui peuvent parfois apparaître comme divergentes. L'identité du système anglo-saxon étant plus forte et plus claire dans le système américain que dans le système britannique, qui sous-tend un certain nombre d'autres problématiques, fortement lié à la question de la classe sociale entre autres.

D'un côté, la France s'appuie sur un modèle universaliste, aussi décrite comme « assimilationniste »<sup>4</sup>, avec l'égalité comme valeur cardinale. Elle a longtemps proposé un processus d'intégration socio-économique « *qui doit déboucher sur des phénomènes d'acculturation harmonieux et qui vise l'empêchement de tout fractionnement de la société en communautés. L'idée d'une culture nationale accessible à tous est défendue au travers d'une école républicaine et laïque* »<sup>5</sup> ».

L'avantage d'un universalisme présente le risque inhérent de l'invisibilisation des différences pouvant aboutir à un déni de la singularité des vécus expérimentés par les personnes concernées. Cela peut avoir un impact sur l'expérience sociale de chaque individu et ainsi créer des disparités dans l'accès à l'égalité.

De l'autre, les Etats-Unis s'appuient historiquement sur un modèle multiculturaliste ayant en principe vocation à légitimer les différences culturelles autant que des valeurs comme la liberté

---

<sup>4</sup> SANDERS Hilary, BELGHITI-MAHUT Sophia. La diversité dans l'Hexagone : Les usages français d'une notion américaine. *Humanisme et Entreprise*, 2011/5 n° 305, p.21-36. URL : <https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-5-page-21?lang=fr>

<sup>5</sup> Idem

ou l'égalité. La devise américaine *E pluribus unum*, qui signifie, « de plusieurs, un », présente sur le sceau officiel des Etats-Unis cristallise la nature pluraliste de la nation et a pris une signification populaire selon laquelle la diversité des origines des Américains est un élément fondateur de la nation.

Ce modèle est aussi décrit comme communautariste, repose sur le fait de visibiliser les différences entre les individus. Si cette démarche présente des avantages quant à la reconnaissance de l'individualité de la personne, elle présente aussi des inconvénients, notamment lorsqu'est créé un ordre préférentiel entre les différentes communautés qui coexistent au sein de la société. Cela a pu notamment être le cas au moment des politiques ségrégationnistes menées aux Etats-Unis pour séparer les populations blanches des populations noires, jusqu'en 1964 et abolies, en droit, par le *Civil Rights Act* et le *Voting Rights Act* de 1965. C'est justement à cause de l'application lacunaire de ces nouvelles lois, que se sont développées les politiques de diversité et d'inclusion visant à corriger le manque de transposition des dispositions législatives dans les faits.

Si ces deux systèmes présentent des avantages et des inconvénients liés à leur nature, les discussions autour des questions de diversité et d'inclusion sont plus développées outre-Atlantique puisque plus anciennes. A ce stade, aucun système n'a été en mesure d'éradiquer les inégalités, ni même d'y remédier de manière satisfaisante. Il ne s'agit donc pas d'une compétition entre deux systèmes mais bien de comprendre comment chacun dispose d'instruments susceptibles de permettre d'avancer vers une réduction des inégalités dans la société.

## **B. La diversité, une notion polysémique difficile à appréhender en France**

La diversité est une notion souvent difficile à appréhender, d'abord parce qu'elle est utilisée dans des contextes différents ou pour désigner des concepts divers qui, s'ils sont liés, ne sont cependant pas les mêmes (a.) mais également car il s'agit d'un concept né aux Etats-Unis, dans un contexte légal et politique bien particulier, qui en fait une notion proche de celle de discrimination (b.).

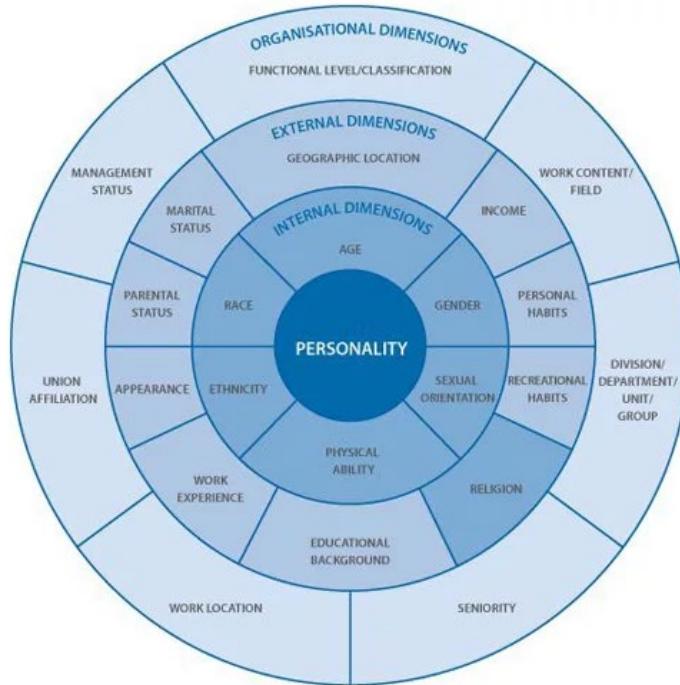
### **a. Un mot qui recouvre des réalités très différentes**

La notion de diversité se caractérise par une pluralité de définitions, sans qu'aucune ne fasse autorité de manière universelle. Ces définitions recouvrent des réalités différentes et parfois divergentes, ce qui contribue à la complexité du concept. Ainsi, la signification attribuée à la «

diversité » varie selon les interlocuteurs qui l'utilisent, l'invoquent ou s'y réfèrent. Le plus souvent, le terme conserve cette polysémie, rendant son appréhension et son usage parfois délicats\$

En fonction des sources académiques, la diversité peut recouvrir jusqu'à 4 niveaux différents<sup>6</sup> :

- Niveau 1: La **personnalité** : caractère, extroversion/introversion, amabilité
- Niveau 2: Les **dimensions internes** : âge, sexe, orientation sexuelle, capacité physique, origine ethnique, race
- Niveau 3: Les **dimensions externes** : emplacement géographique, revenu, habitudes personnelles, habitudes de loisirs, religion (avec une forte corrélation à la dimension interne), formation scolaire, expérience de travail, apparence, statut parental, état matrimonial
- Niveau 4: Les **dimensions d'ordre organisationnelles** : niveau fonctionnel, contenu du travail, division/service/unité/groupe, ancienneté, lieu de travail, affiliation syndicale, statut de gestion.



Crédits image : Université de Kassel (Allemagne)<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Notamment telle que théorisée par Lee Gardenswartz et Anita Rowe en 1995 puis mis à jour en 2003 dans leur ouvrage *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*.

<sup>7</sup> <https://www.uni-kassel.de/hochschulverwaltung/en/themen/equality-unit/diversity/diversity-at-the-university-of-kassel/intersectionality>

## b. Le lien entre diversité et discrimination

En dehors de sa nature polysémique, la deuxième difficulté dans la notion de diversité est qu'elle est trop souvent une manière de parler de la discrimination sans la nommer. Elle fait son apparition aux Etats-Unis dans les années 1980, initialement dans le monde universitaire, puis s'étend au monde du travail, dans un contexte de réduction de l'application des lois antidiscriminatoires, qui génère une réaction pour permettre d'aboutir à l'esprit initial de ces lois, et dans un contexte de controverse politique autour de la question des politiques *d'affirmative actions* (assimilées à de la discrimination positive). Elle est donc initialement, directement liée à la question de la discrimination, notamment raciale.

En arrivant en Europe, et en France plus particulièrement, elle délaisse cette coloration liée à la question raciale, mais reste liée à la question discriminatoire, quel qu'en soit le critère, avec comme thèmes le plus souvent représentés les questions d'égalité femmes-hommes ou de handicap<sup>8</sup>.

En France, le Défenseur des Droits<sup>9</sup>, En application de l'article Article 225-1 du Code pénal, définit la discrimination comme un traitement défavorable qui doit généralement remplir deux conditions cumulatives :

- être fondé sur un critère défini par la loi (un des 25 identifiés) ET
- relever d'une situation visée par la loi (exemple : accès à un emploi, un service, un logement, etc.)

À ce jour, la loi reconnaît plus de 25 critères de discrimination, qui sont :

---

<sup>8</sup> SANDERS Hilary, BELGHITI-MAHUT Sophia, *voir supra*.

<sup>9</sup> Défenseur des Droits, Lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité  
<https://www.defenseurdesdroits.fr/lutter-contre-les-discriminations-et-promouvoir-legalite-185>

l'origine	le sexe	la situation familiale	la grossesse	l'apparence physique
la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue	le nom de famille	le lieu de résidence	l'état de santé	la perte d'autonomie
le handicap	les caractéristiques génétiques	les mœurs	l'orientation sexuelle	l'identité de genre
l'âge	les opinions politiques	les activités syndicales	la qualité de lanceur d'alerte	la qualité de facilitateur ou de personne en lien avec un lanceur d'alerte
la langue parlée (capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français)	l'appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie	l'appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une Nation	l'appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une prétendue race	l'appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée

Ainsi, défavoriser une personne au motif de l'un de ces critères est interdit par la loi et les conventions internationales auxquelles la France adhère. La discrimination, qu'elle soit intentionnelle ou non-intentionnelle, est donc une pratique interdite par la loi.

Elle peut être directe ou indirecte. A cet égard, est définie comme une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes<sup>10</sup>.

La difficulté de parler de diversité, et non pas de lutte contre les discriminations, c'est le risque de minimisation des réalités vécues et de ce qui doit encore être réalisé pour permettre une véritable égalité de traitement entre les individus. Alors, pourquoi continuer à parler de diversité ?

Parler de diversité permet de constituer une bannière sous laquelle ranger les démarches organisationnelles visant à promouvoir la diversité, et l'inclusion (son corollaire indispensable) afin de réduire plus efficacement les cas de discrimination.

<sup>10</sup> Site du Ministère du Travail : <https://travail-emploi.gouv.fr/la-protection-contre-les-discriminations>

Cela passe par une série de mesures collectives, telles que la conscientisation des biais cognitifs<sup>11</sup> susceptibles d'influencer le jugement et la perception de la diversité et de créer des situations de discrimination non-intentionnelle, mais également par une formation continue pour permettre de corriger lesdits biais<sup>12</sup> et améliorer les procédures structurelles pour permettre à tout le monde et à chacun d'être considéré et respecté.

### La question de l'intersectionnalité

La notion d' « intersectionnalité » a été théorisée pour la première fois en 1989 par Kimberlé Williams Crenshaw, spécialiste américaine des questions raciales, en tant que « *métaphore pour comprendre la manière dont les multiples formes d'inégalité ou de désavantage se combinent parfois elles-mêmes et créent des obstacles qui ne sont souvent pas compris dans les modes de pensée conventionnels* »<sup>13</sup>. Crenshaw analyse ainsi la manière dont la doctrine antidiscriminatoire généralisée aux États-Unis répondait de manière insuffisante aux besoins des femmes noires. Comme le souligne Iyiola Solanke en décrivant la contribution novatrice de Kimberlé Crenshaw, la discrimination intersectionnelle « *cherche à mettre en évidence l'ancrage structurel de la discrimination* », la synergie entre les différents types de discrimination subis, par opposition à la discrimination multiple, qui désigne une situation dans laquelle une personne confrontée, par exemple, à la fois à la discrimination raciale et à la discrimination fondée sur le sexe doit établir l'existence de chaque forme distincte de discrimination séparément<sup>14</sup>.

C'est donc une approche qui consiste à appréhender les effets du cumul de différents types de discrimination ainsi que leur articulation telle qu'elle est subie par une personne.

## C. L'équité et l'inclusion comme correctifs pour atteindre l'égalité réelle

Dans un système universaliste comme le système français, nous l'avons évoqué, la valeur cardinale d'organisation de la société réside dans l'idée d'égalité entre les citoyens.

---

<sup>11</sup> Université Catholique de Louvain, O. Servais (2020), MOOC Penser critique

<sup>12</sup> On entend par biais cognitifs une distorsion dans la manière de dont se construisent la pensée et la réflexion et qui peut nous conduire à être à l'origine de discrimination.

<sup>13</sup> Crenshaw, Kimberlé Williams. 1989. *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*. University of Chicago Legal Forum 1989:139–67, p. 149

<sup>14</sup> Solanke Iyiola. 2021. *The EU approach to intersectional discrimination in law*, in *The Routledge Handbook of Gender and EU Politics*, Edited by Abels Gabriele, Krizsán Andrea, MacRae Heather, van der Vleuten Anna, Routledge

Cependant, Quel que soit le système, la société, ou l'Etat, en fonction de la perspective qu'on adopte, finit par perpétrer des inégalités d'ordre systémiques, contre lesquelles les seuls instruments législatifs ne suffisent pas.

Aux approches législatives déjà existantes pour lutter contre les discriminations en droit (et sur lesquelles nous reviendrons dans la partie suivante), il est donc nécessaire d'y ajouter des correctifs au niveau organisationnel, c'est-à-dire des mesures mises en place à l'échelle d'une entreprise, d'une association ou d'un secteur, afin de permettre de rééquilibrer l'égalité qui n'a pas pu être atteinte et qui doivent se matérialiser par la prise en compte de l'équité (a.) pour parvenir à l'inclusion (b.).

### a. L'équité

L'égalité désigne le principe cardinal en France, selon lequel les personnes dans la même situation doivent être traitées de manière identique. Il s'agit d'un principe à valeur constitutionnelle, protégé dès la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, selon laquelle la loi est la même pour tous, jusqu'à l'article 1er de la Constitution<sup>15</sup>.

Progressivement conscients que ce seul principe ne suffisait pas à garantir un traitement égal des citoyens, les pouvoirs publics consacrent le concept d'égalité des chances<sup>16</sup>, développé par le droit européen.

Issue du concept d'égalité des chances, l'équité renvoie ainsi à l'idée selon laquelle **l'égalité** renvoie également à une notion de justice. Ainsi que le décrit l'Observatoire des inégalités, « *L'égalité tout court pose en effet un problème dans une société qui n'est pas une société d'abondance. L'idée que le mérite individuel, l'effort ou le travail doivent être récompensés est largement acceptée. Personne ne revendique les mêmes salaires pour tous.* »<sup>17</sup>

Mais pour que les chances d'aller loin soient les mêmes pour tout le monde « *ce qui est juste, c'est que tout le monde ait les mêmes « chances » dans la vie.* ». On ne peut pas tout mesurer au mérite, puisque tout le monde n'a pas eu les mêmes chances de départ.

---

<sup>15</sup> Article 1<sup>er</sup> de la Constitution de 1958 : « *La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée. [...]* »

<sup>16</sup> D'abord dans la loi du 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, puis l'élargie dans la loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances.

<sup>17</sup> Observatoire des inégalités, Qu'est-ce que l'équité ?, Février 2021, URL : <https://www.inegalites.fr/Qu-est-ce-que-l-equite>

Ainsi que le précise le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), « *l'équité s'impose pour parvenir à l'égalité. Par exemple, il peut s'avérer inéquitable de traiter les gens comme s'ils étaient égaux dans un contexte où le système a longtemps désavantagé certaines personnes, si bien que ces personnes ne pouvaient pas fonctionner comme des égaux. Il manque alors la justice inhérente à une situation véritablement équitable.* »<sup>18</sup>

L'équité réside dans cette prise en compte de l'idée selon laquelle une adaptation est parfois nécessaire pour garantir la participation de chaque individu à un groupe, et permet alors l'inclusion de cet individu.

### **b. L'inclusion**

Initialement considérée sous l'angle de l'inclusion sociale, l'inclusion renvoie, quant à elle, à l'idée de « *faire en sorte que tous les enfants et les adultes aient les moyens de participer en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à leur communauté* »<sup>19</sup>.

Elle se différencie de la dynamique d'intégration en se concentrant sur la suppression des obstacles à travers la transformation de l'environnement de travail pour que chacun puisse exprimer son plein potentiel et assumer son identité. Elle est alors considérée comme « *une responsabilité collective alors que l'intégration fait reposer la responsabilité sur les individus* »<sup>20</sup>.

Il ne s'agit pas d'une notion définie par la loi, mais plutôt d'un concept d'ordre sociologique en perpétuelle évolution, qui recouvre lui aussi une réalité polymorphe. Il est ainsi une politique, mais est également perçu comme « *une valeur, comme une éthique prônant la justice sociale et la cohésion de la communauté* »<sup>21</sup>.

Dans cette perspective, l'équité, qui tient compte de l'égalité des chances, est un moyen pour parvenir à l'égalité réelle en prenant en compte les besoins de chacun a posteriori, alors que l'inclusion permet de tenir compte de ces besoins en amont, et de permettre la création d'un

---

<sup>18</sup> Université du Québec à Montréal, citant le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, 2017

URL : <https://edi.ugam.ca/lexique/equite-diversite-inclusion/> et [Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande](https://edi.ugam.ca/lexique/equite-diversite-inclusion/)

<sup>19</sup> Laidlaw foundation, Toronto (Canada), cité par ARREOLA Fernanda, SACHET MILLIAT Anne. Question(s) de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. Éditorial. *Question(s) de management*, 2022/1 n° 38, p.75-80.

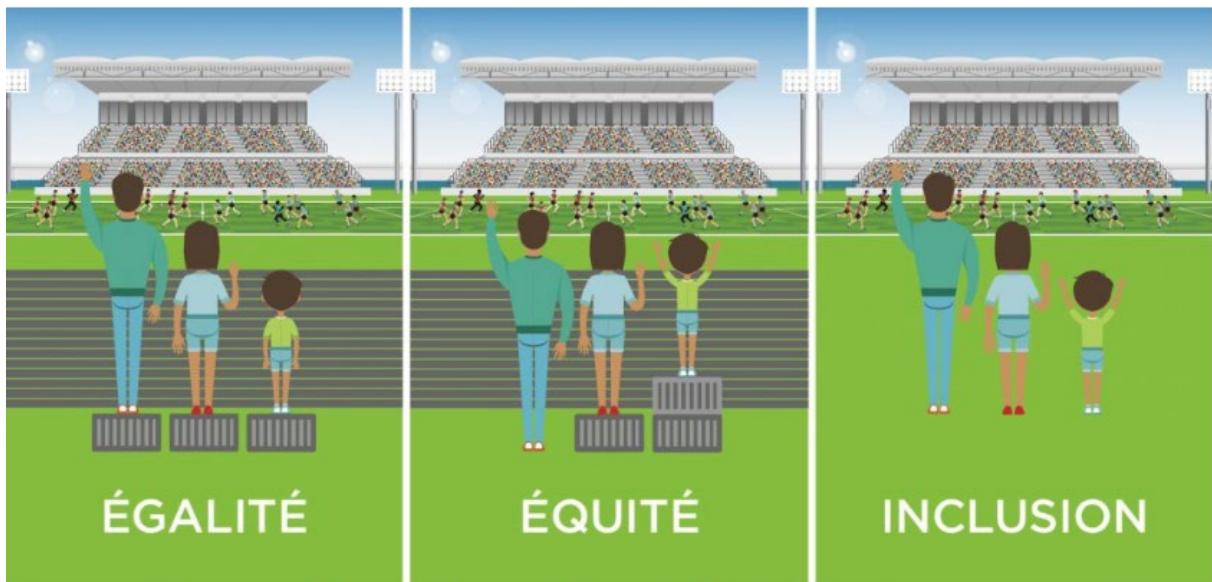
URL : <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2022-1-page-75?lang=fr>

<sup>20</sup> <https://edi.ugam.ca/lexique/equite-diversite-inclusion/>

<sup>21</sup> BOUQUET Brigitte. L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 2015/3 n° 11, p.15-25

URL : <https://shs.cairn.info/revue-vie-sociale-2015-3-page-15?lang=fr>

espace qui, d'emblée, sera accessible à tout le monde, ainsi que le résume l'illustration suivante, réalisée par l'Université de Cincinnati, et reprise par l'Université de Montréal :



Différence entre l'égalité, l'équité et l'inclusion (crédit image : UQAM, inspirée de l'illustration originale créée par Craig Froehle, University of Cincinnati).

Pour résumer, il est utile de citer la consultante Vernā Myers, experte des questions de diversité, équité et inclusion (DEI) qui a dit : « *La diversité, c'est être invité à la fête ; l'inclusion, c'est se faire inviter à danser* ».

## II. L'état du droit en France

Poussée par les avancées au niveau européen, la réglementation française est davantage utilisée comme un moyen de lutter contre les discriminations, en droit, et moins comme un outil de promotion de l'inclusion pour atteindre l'égalité réelle et peut ainsi avoir des résultats décevants (A.). Cet état de fait a poussé le législateur à mettre en place des mesures allant au-delà de l'égalité de droit, afin de faciliter l'atteinte des objectifs visés, notamment en matière de handicap et d'égalité femmes-hommes (B). Cette approche volontariste d'un côté ne fait que souligner l'existence, de l'autre, du tabou persistant en France que représente les statistiques, notamment ethniques, qui, si elles ne font pas l'unanimité, se révèlent être de précieux instruments de mesures (C).

### A. Une évolution législative nécessaire mais parcellaire

Deux vagues législatives successives ont eu lieu, qui révèlent une différence de poids dans le traitement des discriminations en France.

#### a. La période des années 1970 : la question de l'égalité femmes-hommes déjà prise en compte par le législateur national

En France, l'égalité femmes-hommes en matière de rémunération est garantie comme principe constitutionnel depuis le préambule de la Constitution de 1946.

On retrouvera aussi cette impulsion dès le début de la construction européenne, puisqu'en 1957, le traité de Rome prescrivait déjà l'égalité entre les hommes et les femmes en matière de rémunération et conférait à l'Union la compétence d'adopter les premières directives sur l'égalité<sup>22</sup>.

Les changements sociétaux en France et en Europe initiés à la fin des années 1960 voient augmenter les droits des femmes dans l'espace public. Dans le monde du travail, cela se matérialise concrètement en temps qu'obligation légale grâce à la loi n° 72-1143 du 22 décembre 1972 relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

---

<sup>22</sup> Article 119 du Traité de Rome :

« 1. Chaque État membre assure l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur. »

Au même moment, le législateur européen, poussé par les évolutions législatives dans les différentes Etats membres, et notamment en France, prend également des mesures.

C'est ainsi que furent adoptées la directive sur l'égalité de rémunération de 1975<sup>23</sup> et la directive sur l'égalité de traitement de 1976<sup>24</sup> interdisant la discrimination fondée sur le sexe dans l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et dans les conditions de travail.

Ces directives, européennes, qui devaient être transposées par un texte national de droit français pour pouvoir s'appliquer permirent de venir compléter les règles qui existaient déjà en France, notamment la loi de 1972, ou susciterent l'adoption d'une nouvelle batterie de mesures pour renforcer le dispositif<sup>25</sup>.

### **b. La période des années 2000 : la lutte contre les autres types de discriminations poussée par le droit européen**

En ce qui concerne la lutte contre les autres types de discrimination et la création d'un cadre légal à cet effet, le développement de l'arsenal législatif français doit beaucoup au droit européen.

C'est ainsi que l'adoption, au niveau européen de nouvelles directives, a permis, grâce à l'obligation de transposition qui pèse sur l'Etat français, d'introduire de nouvelles protections en droit national afin de protéger les travailleurs puis les citoyens européens des différents types de discrimination :

- La directive sur l'égalité raciale<sup>26</sup>, qui instaure une protection contre la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique ;
- La directive cadre sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail<sup>27</sup> .

L'adoption au niveau européen d'instruments législatifs de lutte contre les discriminations a permis à la France de se doter progressivement d'un arsenal législatif étendu :

---

<sup>23</sup> Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins

<sup>24</sup> Directive 76/207/CEE du Conseil, du 9 février 1976, relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail

<sup>25</sup> Loi n°75-625 du 11 juillet 1975 ; Loi n°82-413 du 19 mai 1982 ; Décret n°89-317 du 16 mai 1989 ; Loi n°89-488 du 10 juillet 1989

<sup>26</sup> Directive 2000/43/CE DU CONSEIL du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique

<sup>27</sup> Directive 2000/78/CE DU CONSEIL du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail

- La loi du 16 novembre 2001 fait de la discrimination un délit (donc une infraction pénale) et définit les discriminations directes et indirectes en spécifiant les critères et les domaines d'intervention. Devant les juridictions civiles, la charge de la preuve est aménagée dès qu'il y a présomption de discrimination.
- La loi du 30 décembre 2004 crée la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE) et détermine ses domaines de compétences.
- La loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances renforce les pouvoirs de la HALDE. Elle énonce le *testing*<sup>28</sup> comme une preuve juridique et institue le CV anonyme dans les entreprises de plus de 50 salariés<sup>29</sup>.
- La loi du 27 mai 2008 reprécise les définitions des discriminations directes et indirectes et étend la notion de discrimination au harcèlement sexuel et à l'injonction discriminatoire. Les champs d'application de la loi sont élargis et les différences discriminatoires à l'embauche fondées sur une exigence professionnelle sont mieux délimitées. Par ailleurs, l'affichage des articles du code pénal portant sur les discriminations devient obligatoire sur les lieux de travail et d'embauche.
- La loi du 9 mars 2011 dissout la HALDE et la remplace par le Défenseur des droits, auquel sont transférées ses missions<sup>30</sup>.
- La loi du 6 août 2012 prévoit une répression spécifique et élargie des discriminations qui peuvent être commises à l'encontre des victimes de harcèlement sexuel (discrimination liée à l'identité sexuelle)
- La loi du 9 décembre 2016<sup>31</sup> rajoute le lanceur d'alerte et le facilitateur ou la personne en lien avec un lanceur d'alerte (disposition applicable à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2022)

Que ce soit parce que les actes de violence sont à la hausse<sup>32</sup> ou parce que l'architecture juridique rend difficile l'exercice des droits, l'existence d'un droit n'est pas suffisante pour protéger certaines

---

<sup>28</sup> Pour mieux comprendre, le Défenseur des Droits, dans sa fiche pratique « *Le test de discrimination, une méthodologie à respecter* » donne l'explication suivante : « *Faire un test de discrimination, ou testing, consiste à soumettre deux profils comparables pour une même demande en ne modifiant que la caractéristique (origine, handicap, âge, sexe...) susceptible d'exposer aux discriminations. Si cette opération révèle une réponse différenciée entre le profil de référence et le profil testé, on pourra présumer que celle-ci est liée à la prise en compte – consciente ou non – d'un critère de discrimination. Il incombera à l'auteur (au mis en cause) de discrimination de justifier la réponse différenciée. »*

URL : [https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2023-03/DDD\\_fiche-pratique\\_methodologie-test-discrimination\\_20200408.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2023-03/DDD_fiche-pratique_methodologie-test-discrimination_20200408.pdf)

<sup>29</sup> Mesure qui ne sera finalement pas appliquée faute de l'adoption du décret correspondant.

<sup>30</sup> Loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits

<sup>31</sup> Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

<sup>32</sup> L'Observatoire des inégalités relève, par exemple, dans son « Rapport sur les discriminations en France » (Edition 2023), que « Les services de police et de gendarmerie ont enregistré 2 417 crimes et délits anti-lesbiennes, gays, bisexuels ou transgenres (LGBT) en 2022[7]. Ce chiffre a été multiplié par 2,3 par rapport à 2016.

personnes de la discrimination. C'est pourquoi le législateur, tentant de mettre à profit l'outil juridique, a prévu pour certaines catégories la possibilité d'être favorisées.

## **B. Le cas de la « discrimination positive » en France**

Plutôt que de parler de « discrimination positive », on parle plus volontiers d'actions positives, dans la mouvance de la pratique américaine dont elles sont issues. On parle communément de « quotas ».

Elles correspondent à des exceptions au principe de non-discrimination et ne sont possibles que parce qu'elles sont prévues par la loi.

En France, il existe deux types de discrimination qui font l'objet d'actions positives prescrites par la législation : la place des femmes et la question du handicap.

### **a. Les actions positives en faveur des femmes**

Dans le cadre des actions positives adoptées afin de promouvoir la place des femmes dans le monde du travail, il existe plusieurs textes ayant des visées différentes :

- La loi du 27 janvier 2011 fixant des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance (dite "loi Copé-Zimmermann")<sup>33</sup> qui prévoit l'instauration progressive de quotas pour aller féminiser les instances dirigeantes des grandes entreprises (c'est-à-dire les entreprises publiques et les entreprises cotées en bourse). Trois ans après la promulgation de la loi, les instances concernées avaient pour obligation de compter au moins 20% de femmes. Six ans après, le taux de féminisation devait atteindre 40%. Le non-respect de ces quotas entraîne en principe la nullité des nominations (sauf celles des femmes).
- La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi<sup>34</sup> qui vise à instaurer une obligation de représentation équilibrée au sein des instances représentatives du personnel dans l'entreprise (tels que les délégués syndicaux, délégués du personnel, membres du comité d'entreprise). Les listes de candidats aux élections professionnelles doivent respecter la parité et la règle de l'alternance hommes-femmes sous peine d'annulation des élections.

---

<sup>33</sup> Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle

<sup>34</sup> LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi

- La loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (dite « loi Rixain ») qui impose des **quotas dans les postes de direction des grandes entreprises** (entreprises de plus de 1000 salariés) d'ici à 2023 : **40% de femmes cadres dirigeantes**, sous peine de pénalité financière pour les entreprises (pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale). La différence principale avec la loi de 2011 réside dans le fait que la loi de 2011 concernait les conseils d'administration et de surveillance, alors que celle de 2021 concerne un statut, et non plus seulement l'appartenance à une instance.

Ces actions législatives apportent un correctif notamment au regard des résultats de l'index de l'égalité professionnelle 2023, selon lesquels un tiers des entreprises comptent moins de deux femmes parmi les dix plus grosses rémunérations et que plus de 60% des entreprises de plus de 1 000 salariés comptent moins de 30% de femmes parmi leurs cadres dirigeants<sup>35</sup>.

### **b. Les actions positives en faveur des handicapés**

Concernant les travailleurs handicapés, c'est la loi du 10 juillet 1987 qui introduit l'obligation aux établissements de plus de 20 salariés d'employer des travailleurs handicapés dans la proportion de 6 % de leurs effectifs<sup>36</sup>. Elle impose également une contrepartie financière pour les établissements qui ne rempliraient pas leur quota d'emploi de travailleurs handicapés. Jusqu'en 2005, fin de la période d'application de cette loi, un tiers des établissements assujettis ont choisi d'utiliser la seule contribution financière pour remplir leur obligation plutôt que d'avoir recours aux autres modalités prévues par la loi, à savoir l'emploi direct de personnes handicapées, leur accueil comme stagiaires de la formation professionnelle, la sous-traitance avec le secteur du travail protégé et la conclusion d'un accord spécifique à l'insertion professionnelle de personnes handicapées. Néanmoins au cours des années, les organisations ont eu progressivement davantage recours à ces différentes modalités d'emploi.

La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées de 2005<sup>37</sup>, considérée comme une refondation de la politique du handicap en France, confirme les dispositions de la loi de 1987 sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) et les 6% de quota prévus d'emplois réservés et étend cette obligation à la fonction publique.

---

<sup>35</sup> Résultats de l'index de l'égalité professionnelle 2023 : <https://www.info.gouv.fr/actualite/les-resultats-de-l-index-de-legalite-professionnelle-2023>

<sup>36</sup> Loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

<sup>37</sup> La loi du 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

### **c. Le cas des autres types de discrimination**

Pour ce qui est des autres types de discrimination, la loi française ne prévoit pas la possibilité d'avoir recours à des actions positives aussi systématiques. Elles ne sont donc en principe pas autorisées.

Cependant, c'est justement parce que la loi ne prévoit rien concernant la lutte contre les autres critères de discrimination que la mise en place des dispositifs d'actions de diversité, équité et inclusion au sein des entreprises va permettre de promouvoir la participation d'un plus grand nombre d'individus au développement de la société et de participer au changement des mentalités.

A ce stade, il est important de préciser que ce qu'on appelle « stratégies DEI » ne supposent pas de promouvoir ou de mettre en avant des personnes qui ne seraient pas qualifiées, mais bien de permettre à des personnes qui, à niveau de qualification équivalents, sont issues de groupes sous-représentés et souvent discriminées, de pouvoir bénéficier de la même égalité de chances.

## **C. Mesurer : la question des statistiques ethniques**

Comme il a déjà été détaillé plus haut dans ce livrable, l'état des discriminations peut être appréhender dans la mesure où l'on dispose de chiffres précis, qui permettent de décrire des situations concrètes, afin de proposer des mesures de correction qu'elles soient législatives ou organisationnelles.

Si on parvient à avoir des éléments précisément chiffrés en ce qui concerne la place des femmes ou le taux d'emploi des handicapés dans le monde du travail, la question est beaucoup plus compliquée lorsqu'il s'agit d'avoir des chiffres relatifs à la discrimination ethnoraciale.

### **a. Une épineuse question**

En effet, en plus de la confusion de termes évoquée dans la partie I, la question des statistiques ethniques est un sujet très sensible, dans lequel les termes de la discussion ne sont pas toujours clairs. Or, sans état des lieux précis, rendu possible par les chiffres, il ne peut pas y avoir de politiques publiques adaptées pour répondre au problème potentiellement identifié.

Ainsi, comme évoqué précédemment, il existe d'abord une imprécision, voire une confusion, quant à ce qu'on considère comme étant « ethnique », cet adjectif pouvant renvoyer à l'origine ethnique, autrement appelée ethnicité, que les pouvoirs publics entendent comme la nationalité ou le pays d'origine des descendants d'immigrés, ce qui constitue en soi une première réduction de la nation, ou comme un synonyme de racial, se référant principalement la couleur de peau.

Il s'agit, ensuite, d'un sujet de fond extrêmement sensible dans le débat public français, qui suscite beaucoup de débat.

Il convient cependant de rappeler ici que la question de l'absence de données fiables sur lesquelles basées une stratégie de lutte contre les discriminations a été identifiée à différents niveaux de décision, qu'il s'agisse de la Commission européenne, qui, dans son plan d'action contre le racisme<sup>38</sup>, souligne que les données sur l'égalité restent rares "*certaines États membres collectant de telles données tandis que d'autres évitent sciemment cette approche*", ou de l'ONU qui estime que la collecte de données liées à la diversité, équité et inclusion permettant l'obtention d'information non agrégées pour différents groupes de population fait partie des obligations des gouvernements en matière de droits humains<sup>39</sup>.

### **b. L'autorisation dans certains cas précis et limités**

Contrairement à l'idée reçue, il est possible de collecter des données liées à l'ethnicité. Elles font cependant l'objet d'un encadrement très strict, les statistiques résultant d'opérations de collecte et d'exploitation de données personnelles.

Dès lors, la production de ces statistiques est encadrée par la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés<sup>40</sup> et par le règlement général sur la protection des données (RGPD)<sup>41</sup>.

Selon le principe, posé par l'article 6 de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés : "*Il est interdit de traiter des données à caractère personnel qui révèlent la présumée origine raciale ou l'origine ethnique [...]*"

---

<sup>38</sup> Une Union de l'égalité: plan d'action de l'UE contre le racisme 2020-2025, présenté en septembre 2020, URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0565>

<sup>39</sup> Rapport 2018 de l'ONU, "Une approche des données fondée sur les droits humains, ne laisser personne de côté dans l'agenda 2030 pour le développement durable", URL : <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/HRIndicators/GuidanceNoteonApproachtoData.pdf>

<sup>40</sup> Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés

<sup>41</sup> Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données)

Néanmoins, cette interdiction de principe fait l'objet d'exceptions, qui sont mentionnées à l'article 9 du RGPD, et autorise le traitement de ces données, identifiées comme sensibles, si :

- Le traitement est effectué par une fondation, une association ou tout autre organisme à but non lucratif poursuivant un objectif politique, philosophique, religieux ou syndical (à condition que le traitement concerne exclusivement les membres, les anciens membres de cet organisme ou les personnes entretenant des contacts réguliers avec celui-ci et que les données ne soient pas communiquées en dehors de cet organisme sans l'accord des personnes concernées) ;
- Le traitement « *est nécessaire à des fins archivistiques dans l'intérêt public, à des fins de recherche scientifique ou historique ou à des fins statistiques* ».

En outre, il existe déjà des données liées aux statistiques ethniques qui sont utilisées et publiées par l'INSEE dans trois types d'enquêtes qu'il réalise ou a réalisé :

1. Les enquêtes annuelles de recensement de la population, qui produisent des statistiques ethniques portant sur la nationalité et l'origine géographique et comportent des questions portant sur :
  - le pays de naissance ;
  - la nationalité de naissance ;
  - la nationalité actuelle ;
  - le lieu de résidence pour l'année précédent l'enquête.
2. L'"enquête emploi", qui contient des questions relatives au pays de naissance et la nationalité à la naissance des parents de la personne interrogée.
3. Le questionnaire de la deuxième enquête "trajectoires et origines" (TeO2) réalisée conjointement par l'Insee et l'INED entre juillet 2019 et novembre 2020, dans lequel figuraient des questions sur :
  - le ressenti de la discrimination ;
  - le ressenti d'appartenance ;
  - la religion.

Bien que la possibilité de produire des statistiques ethniques existe en France, elle est bien souvent axée sur la conceptualisation de l'ethnicité comme origine ou comme nationale, et bien plus rarement comme se référant à la couleur de peau, ce qui ne permet pas toujours de bien cerner la réalité de l'expérience de la discrimination raciale vécues par les personnes concernées, puisque proposant toujours des contours trop flous.

Les statistiques ethniques ne sont alors pas à même de servir des politiques de lutte contre les discriminations efficaces.

A cet égard, il est intéressant de relever que le député Aurélien Taché (cité par le site internet [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr)) déplore dans un rapport collectif sur l'intégration des étrangers en France publié le 19 février 2018<sup>42</sup>, le manque de statistiques, même concernant les étrangers : « *Pendant toute la durée de ma mission, je me suis heurté à la difficulté d'objectiver nombre de constats sur la situation des personnes étrangères en France : situation économique, emploi, accès aux différents services publics, etc. [...] peu de données sont collectées par les administrations pour étudier l'impact des différentes politiques publiques sur les divers volets de l'intégration des publics étrangers (insertion professionnelle, accès aux droits...).* »

Le rapport propose ainsi que les grands services publics, tels que les caisses d'assurance maladie, caisses d'allocations familiales, Pôle emploi (désormais France Travail) enrichissent leurs données de gestion par des données objectives sur la nationalité permettant de mesurer l'accès effectif des étrangers à leurs dispositifs.

Il apparaît donc que, même concernant les données ethniques relatives à la nationalité, les pouvoirs publics français se montrent généralement réticents à l'utilisation de statistiques ethniques quelles qu'elles soient.

Enfin, il est utile de rappeler que, dans le cadre des obligations des entreprises, relatives à l'information sur le respect des normes environnementales, sociales et de gouvernance, en vertu de la Directive européenne sur l'Information en matière de Développement Durable des Entreprises (CSRD), les grandes entreprises cotées et institutions financières doivent rendre compte, dans une section distincte de leur rapport de gestion, des informations en matière de durabilité ou publier un état de durabilité.

Parmi les exigences tirées de la directive, figure l'obligation de rendre compte des effets négatifs réels ou potentiels sur leur personnel en matière d'égalité de traitement et d'opportunités, données qu'on imagine difficiles à mesurer en l'absence de collecte et de suivi des données liées aux questions de diversité, équité, inclusion<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Aurélien Tache ; Sabine Fourcade ; Catherine Hesse ; Justin Babilotte, 72 propositions pour une politique ambitieuse d'intégration des étrangers arrivant en France, URL : [72 propositions pour une politique ambitieuse d'integration des étrangers.vie-publique.fr](https://72-propositions-pour-une-politique-ambitieuse-d-integration-des-etrangers.vie-publique.fr)

<sup>43</sup> Prof. Lokke Moerel, *Why monitoring cultural diversity in your European workforce is not at odds with GDPR*, in Future of Privacy Forum, *Workplace Discrimination and Equal Opportunity*, February 9, 2023, URL : <https://fpf.org/blog/workplace-discrimination-and-equal-opportunity/>

### **III. Pourquoi il est essentiel de parler de diversité et d'inclusion en entreprise**

Ainsi qu'il vient d'être analysé dans la partie précédente, le recours aux obligations légales est un outil nécessaire mais pas suffisant lorsqu'il s'agit de la promotion et l'inclusion de la diversité dans la société, en général, et dans le management des organisations plus particulièrement.

Les raisons de vouloir mettre en place plus d'inclusion qui tienne compte de la diversité des individus au sein d'une structure peuvent être catégorisées en considérant, d'une part, la volonté de lutter contre les discriminations et la promotion de la justice sociale (A.), et d'autre part, l'envie de rester ou de devenir attractif sur un marché compétitif (B.).

#### **A. Pour promouvoir la justice sociale et la lutte contre les discriminations**

En tant qu'acteur économique qui, par nature, a vocation à se préoccuper du vivant, et à prendre en compte les Objectifs de Développement Durables (a.), en ce qu'ils comprennent à part entière un volet social et solidaire essentiel (b.), les entreprises ont tout intérêt à considérer les questions de diversité et d'inclusion comme les enjeux déterminants de demain. Et ce, d'autant plus que le sujet est cher aux cœurs des nouvelles générations (c.) et permet de créer de fortes alliances avec d'autres structures diversifiées (d.).

##### **a. Par attachement au respect des droits humains, inhérents à la logique des ODD**

Il convient à ce stade de rappeler que 11 des 17 ODD sont des objectifs sociaux. Ils visent notamment, la lutte contre la pauvreté (ODD 1), l'égalité entre les sexes (ODD 5), l'accès à des emplois décents (ODD 8) et la réduction des inégalités (ODD 10).

En lien avec les ODD identifiés, les Nations Unies définissent la justice sociale comme « *fondée sur l'égalité des droits pour tous les peuples et la possibilité pour tous les êtres humains sans discrimination de bénéficier du progrès économique et social partout dans le monde. Promouvoir la justice sociale ne consiste pas simplement à augmenter les revenus et à créer des emplois.*

*C'est aussi une question de droits, de dignité et de liberté d'expression pour les travailleurs et les travailleuses, ainsi que d'autonomie économique, sociale et politique. »<sup>44</sup>*

C'est dans cette perspective que l'Organisation Internationale du Travail promeut l'idée d'un développement dynamique, durable et inclusif, fondé sur un monde plus solidaire, basé sur les objectifs de développements durables adoptés en septembre 2015, et les Accords de Paris en 2015<sup>45</sup>.

### **b. Dans l'ESG, le critère social est aussi important que les critères « environnemental » ou « gouvernance »**

Ainsi qu'il a déjà été mentionné plus haut, la question sociale irrigue les 17 ODD identifiés par les Nations-Unis en 2015.

Le constat est reconnu par l'Etat français qui précise, dans sa feuille de route de la France pour l'Agenda 2030, adoptée le 20 septembre 2019, parmi les six enjeux que la société française doit relever, la nécessité d' « Agir pour une transition juste, en luttant contre toutes les discriminations et inégalités et en garantissant les mêmes droits, opportunités et libertés à toutes et à tous », de « S'appuyer sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, pour permettre une évolution des comportements et modes de vie adaptés au monde à construire et aux défis du développement durable » et d'« œuvrer au plan européen et international en faveur de la transformation durable des sociétés, de la paix et de la solidarité »<sup>46</sup>.

De plus, afin de pouvoir évaluer ces critères sociaux de manière concrète, de nombreux acteurs de terrain, appellent de leurs vœux une réglementation plus précise sur les performances sociales des entreprises<sup>47</sup> pour éviter le *bluwashing*, qui consiste pour une entreprise à exagérer sa responsabilité sociale et son éthique.

En effet, si la réglementation de la taxonomie verte a permis une meilleure appropriation des indicateurs environnementaux des critères d'évaluation ESG , le projet de taxonomie sociale

---

<sup>44</sup> <https://www.un.org/fr/observances/social-justice-day>

<sup>45</sup> <https://www.ilo.org/fr/resource/la-coalition-mondiale-pour-la-justice-sociale>

<sup>46</sup> <https://www.agenda-2030.fr/feuille-de-route-de-la-france-pour-l-agenda-2030/documents-a-telecharger/article/telecharger-la-feuille-de-route>

<sup>47</sup> Anaïs Cassagnes et Stéphane Cuau, « Il y a urgence à élaborer une "taxonomie sociale" à l'échelle européenne », *Le Monde*, 14 mars 2023

URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/03/14/il-y-a-urgence-a-elaborer-une-taxonomie-sociale-a-l-echelle-europeenne\\_6165433\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/03/14/il-y-a-urgence-a-elaborer-une-taxonomie-sociale-a-l-echelle-europeenne_6165433_3232.html)

annoncé en 2021 par la Commission européenne peine à voir le jour, ce qui peut retarder la prise en compte de critères concrets liés à la dimension sociale.

A cet égard, la prise en compte d'une plus grande diversité au sein des équipes qui composent les organisations démontre un attachement réel à la dimension sociale inclue dans la durabilité.

### **c. C'est un sujet important pour les nouvelles générations**

Les sujets de diversité et inclusion sont également identifiés par les plus jeunes comme incontournables.

Ainsi, dans un baromètre intitulé baromètre "les Français et l'inclusion" commandité par le Groupe Apicil, acteur majeur de protection sociale, et réalisé en partenariat avec l'institut de sondage OpinionWay (troisième édition sur ce thème), on constate chez les 18-24 ans une attente très forte – à hauteur de 96% – que les entreprises et les associations s'engagent sur la thématique de l'inclusion<sup>48</sup>.

Chiffres qui sont confirmés au niveau mondial, et qui confirment ainsi une tendance générationnelle globale<sup>49</sup>. Il semble donc important d'identifier une transposition de cet état de fait à leur propre expérience en entreprise, puisque 81% de la Gen Z, soit plus de 4 jeunes sur 5, travailleraient pour une entreprise qui partage les mêmes engagements et valeurs<sup>50</sup>.

Il est donc essentiel pour les acteurs économiques de connaître l'ampleur du phénomène, particulièrement lorsque l'on sait que les moins de 35 ans constituent la moitié des nouveaux souscripteurs de produits financiers durables depuis 2022<sup>51</sup>, et qu'ils sont, en tout état de cause, les protagonistes du marché du travail de demain.

---

<sup>48</sup> Baromètre « Les Français et l'inclusion » réalisé par le Groupe APICIL et OpinionWay (3<sup>ème</sup> édition), mars 2023, URL : <https://www.groupe-apicil.com/barometre-inclusion/>

<sup>49</sup> Agence LEWIS, soutenue par l'association HeForShe (ONU Femmes), New rules : How is Gen Z changing the world of work, May 2021, URL : <https://www.teamlewis.com/magazine/behind-lewis-gen-z-research-a-look-into-our-future/>

<sup>50</sup> *Idem*

<sup>51</sup> Sondage OpinionWay pour l'AMF, « Les Français et les placements responsables », Juillet 2023, URL : <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/rapports-etudes-et-analyses/les-francais-et-les-placements-responsables-opinionway-pour-lamf-juillet-2023>

#### **d. C'est pertinent pour l'inclusion financière et les problématiques environnementales**

La Banque de France définit l'inclusion financière comme moyen de permettre « *à toute personne d'avoir accès aux services financiers de base qui sont nécessaires au quotidien : un compte bancaire, des moyens de paiement adaptés, un accès au crédit pour réaliser des petits projets d'insertion, etc. C'est aussi protéger et informer les personnes qui se trouvent en situation de fragilité, grâce à des mesures adaptées.* »

Et pour en assurer le relai, des équipes diversifiées, avec des bagages culturels et économiques différents, seraient plus à même de relever ce défi que des équipes tout à fait homogènes. En effet, cette connaissance diversifiée du terrain est de nature à permettre la mise en place de politiques conscientes des réalités protéiformes du sujet.

#### **e. Pour construire un réseau solide et aligné en termes de valeurs**

La valeur d'un réseau passe également par sa diversité, qui peut se faire en construisant des partenariats avec des organisations diversifiées et complémentaires, car pour élaborer des politiques pertinentes (publiques ou internes), la voix de toutes les personnes concernées devrait être prise en compte grâce aux partenariats établis - entre autres<sup>52</sup>.

### **B. Le « *business case* » ou la justification par la logique du marché**

Ce que les experts en diversité, équité et inclusion (DEI) appellent le « *business case* », c'est la justification des politiques managériales liées à la diversité et l'inclusion qui seraient développées, non pas tant parce qu'elles permettent de démontrer les valeurs de l'organisation, mais parce que cela lui profite sur le moyen terme, que ce soit grâce aux meilleurs résultats ou à l'innovation acquise ou parce que cela lui permet de capter ou retenir des talents qui n'auraient alternativement pas été là. Autrement dit, la logique du marché est un autre argument force de la diversité et de l'inclusion.

---

<sup>52</sup> Comme le Forum économique mondial le soulignait en 2019, avant la réunion annuelle de 2020 : [Partnerships Are Only As Strong As Their Diversity](#)

## a. Les entreprises et les institutions plus diversifiées obtiennent de meilleurs résultats et sont plus innovantes

Le cabinet de conseil McKinsey & Co a publié une série d'études visant à démontrer en quoi les entreprises dans lesquelles il existait une plus grande diversité de profils et une attention particulière à la promotion de l'inclusion par le biais de politiques internes, leur garantissaient de meilleurs résultats économiques que dans les structures peu diversifiées.

Dans une étude publiée en 2015<sup>53</sup>, après avoir analysé les données de près de 400 entreprises de divers secteurs au Canada, en Amérique latine, au Royaume-Uni et aux États-Unis, il est démontré que les entreprises et les institutions plus diversifiées obtiennent de meilleurs résultats.

Parmi les résultats intéressants de l'étude, on peut notamment retenir :

- Les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en termes de diversité raciale et ethnique sont 30 % plus susceptibles d'avoir des rendements financiers supérieurs à la médiane de leur secteur d'activité national respectif.
- Les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en termes de diversité des genres ont 15 % de chances en plus d'avoir des rendements financiers supérieurs à la médiane de leur secteur d'activité national.
- L'inégalité des performances des entreprises d'un même secteur et d'un même pays implique que la diversité est un facteur de différenciation concurrentielle qui déplace les parts de marché vers les entreprises les plus diversifiées.

Dans sa dernière étude, publiée en décembre 2023<sup>54</sup>, McKinsey constaté également que « *les entreprises dotées d'équipes de direction diversifiées continuent d'être associées à des rendements financiers plus élevés. Notre ensemble de données élargi montre que cela est vrai dans tous les secteurs et toutes les régions, malgré des défis, des attentes des parties prenantes et des ambitions différents* ». L'étude finit par conclure que « *la diversité des dirigeants est également associée de manière convaincante à des ambitions de croissance holistiques, à un impact social plus important et à une main-d'œuvre plus satisfaite* ».

---

<sup>53</sup> McKinsey, Janvier 2015, "Why diversity matters", URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>

<sup>54</sup> McKinsey, Décembre 2023, *Diversity matters even more: The case for holistic impact*, URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

## b. L'impact positif des politiques de diversité & inclusion au sein des organisations quant à l'attraction et à la rétention des talents

Les politiques de diversité au sein des entreprises et des organisations contribuent à attirer et à retenir les talents.

Ainsi, l'étude commissionnée par la Direction générale « Emploi & affaires sociales » de la Commission européenne (rebaptisée plus tard « Emploi, affaires sociales et inclusion »), transmise en octobre 2003, sur les méthodes et indicateurs pour mesurer le rapport coût-efficacité des politiques de diversité dans les entreprises, précise que les politiques de diversification des effectifs sont susceptibles de créer un environnement propice à « *que les avantages les plus importants découlant de la mise en œuvre des politiques de promotion de la diversité ont trait au renforcement du capital humain et organisationnel. Outre le capital de savoir-faire, il s'agit des principaux actifs incorporels utilisés par les entreprises dans un large éventail de secteurs pour établir un avantage concurrentiel et générer de la valeur ajoutée.* »<sup>55</sup>.

Ce faisant, ces politiques également, à terme, de créer de réduire les coûts, en remédiant, entre autres, aux pénuries de main-d'œuvre, en pénétrant sur de nouveaux marchés et en améliorant la performance sur les marchés existants. On peut alors parler de « rentabilité de l'investissement » qui est fait dans les politiques de diversité.

Le magazine Forbes a également souligné, en se référant à l'Employee Benefits News Report publié en 2017<sup>56</sup>, que la rotation des effectifs peut coûter aux employeurs jusqu'à 33 % du salaire annuel d'un employé, en raison de l'embauche d'un remplaçant et des coûts qui y sont liés<sup>57</sup>. Concrètement, pour donner un ordre de grandeur, si on considère qu'un employé gagne un salaire médian de 45 000 dollars par an, cela coûterait à l'entreprise 15 000 dollars par personne à remplacer - en plus des 45 000 dollars de salaire annuels. Si l'on se réfère à l'enquête de Willis Tower Watson citée par Forbes, selon laquelle une personne embauchée sur trois quittera l'entreprise dans les deux ans (en moyenne), il est aisément d'imaginer le coût que cela peut représenter pour cette entreprise d'embaucher de nouvelles personnes, sans même parler des coûts liés à la formation de ces nouveaux éléments.

---

<sup>55</sup> Commission européenne, COÛTS ET AVANTAGES DE LA COÛTS ET AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ, Étude des méthodes et des indicateurs de mesure du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises, Octobre 2023, URL : <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1440&langId=fr>

<sup>56</sup> <https://info.workinstitute.com/retentionreport2017>

<sup>57</sup> URL : [The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/forbes/2017/02/01/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/#:~:text=The%20cost%20of%20turnover%20can%20kill%20your%20business%20and%20make%20things%20less%20fun%20%28forbes.com%29)

En outre, toujours pour soutenir l'argument selon lequel une entreprise plus diversifiée est davantage susceptible de recruter ou de retenir ses talents, et ainsi de faire des économies, voire de générer du profit, une approche consciente de la diversité et de l'inclusion empêche les organisations de passer à côté de personnes qualifiées uniquement parce que les processus de recrutement ou de promotion et les viviers restent inchangés.

Ainsi, concernant le contexte du Royaume-Uni, la baronne Ruby McGregor-Smith, membre conservateur de la Chambre des Lords du Royaume-Uni, a ainsi rappelé dans son rapport, que « *Dans de nombreuses organisations, les processus en place, depuis le recrutement jusqu'à la progression vers le sommet, restent favorables à un groupe sélectionné d'individus* » et, ce faisant, que « *Le bénéfice potentiel pour l'économie britannique d'une pleine représentation des personnes noires et issues de minorité ethnique sur le marché du travail, grâce à une amélioration de la participation et de la progression, est estimé à 24 milliards de livres sterling par an, ce qui représente 1,3 % du PIB* »<sup>58</sup>.

Investir dans le développement de politiques internes inclusives, tant d'un point de vue des ressources humaines à proprement parler que d'un point de vue économique quant aux dépenses qui y sont liées peut présenter un intérêt significatif.

### **c. La démonstration d'une meilleure flexibilité et d'une meilleure qualité de prises de décisions**

Enfin, selon une étude réalisée par Cloverpop et publiée par Forbes<sup>59</sup>, les équipes réellement inclusives (on prend ici en compte l'âge, le genre et la diversité géographique) prennent des meilleures décisions en termes de business dans 87% des cas, contre 58% dans une équipe d'hommes et 73% dans une équipe à parité femmes/hommes.

L'étude précise également que les entreprises peuvent en réalité tirer parti de la diversité qu'elles possèdent déjà, en associant un plus grand nombre d'employés diversifiés aux décisions commerciales à tous les niveaux, avant même d'envisager d'en recruter d'autres.

---

<sup>58</sup> The McGregor-Smith Review, *Race at Work 2018 Scorecard - McGregor-Smith Review Race in the workplace and roadmap to success recommendations*.

<sup>59</sup> New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work, publiée par Forbes, Septembre 2017, URL: <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/?sh=29892cd24cbf>

## IV. Concrètement, quelles actions pour la promotion de la diversité et de l'inclusion ?

Il existe des initiatives générales (A.), ainsi que des acteurs engagés qui font avancer le sujet (B.) et les financements publics disponibles (C.).

### A. Des initiatives intéressantes pour lancer le sujet

Bien qu'on ne puisse pas considérer qu'elles constituent des outils suffisants au développement de la diversité et de l'inclusion dans le secteur de la finance durable, admettons qu'il existe néanmoins des initiatives intéressantes pour pouvoir entamer une conversation intéressante dans le secteur, qu'il s'agisse de la Charte de la Diversité (a.) ou des différents labels identifiés, plus ou moins connus et répondus (b.).

#### a. La Charte de la Diversité

La Charte de la diversité, déployée en France depuis 2004, se définit comme un texte « d'engagement proposé à la signature de tout employeur, qui souhaite par une démarche volontariste, agir en faveur de la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations<sup>60</sup>.

La Charte guide des organisations pour déployer des actions concrètes et progresser par des pratiques innovantes. Ces engagements s'inscrivent dans une volonté de démontrer que la diversité est source de performance économique et sociale.

Elle rassemble aujourd'hui plus de 4500 organisations signataires (entreprises, associations, établissements publics, collectivités locales, etc.). Tous ces signataires s'engagent à sensibiliser et former leurs dirigeants et managers, à promouvoir l'application du principe de non-discrimination, favoriser la représentation de la diversité de la société française, mais aussi évaluer régulièrement les progrès réalisés.

Depuis 2010, la Charte de la diversité réalise tous les deux ans le « Bilan diversité », véritable observatoire des pratiques des signataires de la Charte de la diversité, qui permet de connaître

---

<sup>60</sup> <https://www.charte-diversite.com/charter-de-la-diversite/>

les grandes évolutions en matière de diversité et de mesurer l'impact de la signature de la Charte de la diversité dans les organisations. Un Tour de France est également organisé à cette fréquence pour échanger avec les acteurs dans les territoires.

## **b. L'existence de labels**

### *i. Le Label Diversité*

L'État, en lien avec les partenaires sociaux et les experts RH créé en 2008 le Label Diversité, qui vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité dans les secteurs public et privé.

Il permet à la structure candidate ou labellisée d'évaluer ses processus de ressources humaines et de les améliorer. Il concerne tous les types d'employeurs (entreprises, administrations, collectivités territoriales, établissements publics, associations...) et constitue un signe distinctif qui atteste des bonnes pratiques et de l'exemplarité de l'organisme, attestée par une norme AFNOR.

Le Label Diversité permet de faire reconnaître l'engagement volontaire d'une structure dans une démarche de responsabilité sociale, pour attirer de nouveaux talents, faciliter l'intégration des nouveaux salariés, ou encore fidéliser et motiver les collaborateurs, quelles que soient leurs qualifications et leurs caractéristiques.

### *ii. Les labels spécifiques*

À côté du Label diversité, plus générale, il existe d'autres labels spécifiques, pour rappeler l'importance d'engager et d'évaluer des actions en faveur de l'égalité réelle et de la diversité. C'est le cas notamment des labels Égalité professionnelle et Diversité créés à l'initiative de l'État en 2004 et en 2008.

Ces labels ont pour objectif les droits des femmes en entreprises à être traitées de la même manière que leurs homologues masculins. Ces labels sont régulièrement révisés pour tenir compte de l'évolution de la société. La dernière révision de janvier 2023 est ainsi intervenue pour mieux tenir compte des violences faites aux femmes, de l'évolution des modes de travail, de l'Index égalité et de l'usage de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines, dans les entreprises de plus de 50 salariés.

## B. L'exemple d'acteurs engagés dans le secteur de la finance

Beaucoup d'acteurs, à différents niveaux, s'engagent pour faire bouger les lignes et permettre aux questions de diversité et d'inclusion de trouver leur place dans la société et dans les organisations qui la composent, afin d'en finir avec les discriminations.

Si tous ne peuvent évidemment pas être mentionnés, il est néanmoins intéressant de revenir sur les actions de quelques-uns :

### *L'incubateur Willa*

Fort de son constat selon lequel en France, les femmes ne représentent que 10% des entrepreneurs et entrepreneuses dans l'innovation, l'incubateur WILLA, spécialiste de l'entrepreneuriat féminin (anciennement Paris Pionnières) a pour mission d'accélérer la mixité dans la Tech. Créé en 2005, la structure dispose d'un programme d'accompagnement intitulé « WOMEN IN FINTECH », qui a pour but de permettre aux startups dans la Fintech, la LegalTech, la RegTech et l'AssurTech de se développer. Willa est convaincue que l'innovation doit être portée par l'ensemble de la population, et vise à créer et mettre en lumière les rôles et les modèles de demain.

### *Le collectif SISTA*

C'est une communauté qui encourage une gestion de l'économie numérique menée par un groupe diversifié de dirigeants et dirigeantes. Convaincue que l'ouverture passe par une plus grande diversité des leaders, l'organisation considère que la réduction des écarts de financement entre les femmes et les hommes entrepreneurs est une nécessité. SISTA concentre son énergie sur trois axes afin de faire avancer de manière concrète l'ensemble des acteurs de l'écosystème :

- Les **SISTA Founders**, dont le but est d'accompagner les entrepreneurs et entrepreneuses dans leur levée de fonds, en leur permettant d'accéder à un réseau d'investisseurs engagés et à une communauté reconnue de fondateurs et fondatrices et de mentor.es.
- Les **SISTA Investors** dont le but est de sensibiliser les Venture capital (VC) et les Corporate Venture Capital (CVCs)
- Les **SISTA Data**, dont l'objet C'est la production du contenu et des études pour mesurer leurs actions et prendre régulièrement le pouls d'une société en perpétuelle évolution.

SISTA a également mis en place une Charte d'engagement pour favoriser la mixité dans le numérique, signée par près de 100 structures.

À côté des acteurs qui participent à la promotion de la diversité grâce à la participation des femmes, d'autres structures tiennent à diversifier les profils, notamment en identifiant plus précisément les inégalités de nature socio-économique.

### ***France Invest***

France Invest, une association dédiée à la croissance des investisseurs, a développé une boîte à outils pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans le capital-investissement et les entreprises qu'ils soutiennent, publient également une charte pour favoriser la parité et le développement de tous les talents, sans distinction de genre, d'origine sociale, de nationalité, de culture, d'âge, d'orientation sexuelle ou de handicap.

### ***Les fonds d'investissement ayant une thématique spécifique liée à la diversité et l'inclusion***

C'est le cas notamment du fonds CM-AM Impact First Inclusion. Ce fonds, mis en place par Crédit-Mutuel Asset Management en mai 2023, fait partie de la première série de fonds Impact First (l'Impact d'abord). L'objectif principal : obtenir un impact social positif, tout en recherchant la performance financière.

Ce fonds vise à soutenir les entreprises et émetteurs qui contribuent à l'inclusion sociale, dans une logique d'équité et de justice sociale. Il part d'un postulat de départ simple mais douloureux : l'exclusion sociale est très couteuse, tant sur le plan individuel que collectif (perte de PNB et de capital humain, tensions sociales, instabilité, pauvreté, dépendance économique, emplois précaires, etc.)

Pour répondre à cette problématique et permettre un meilleur respect des ODD, l'enjeu pour le fonds est donc de financer ou refinancer des projets à visée sociale, qu'ils soient nouveaux ou déjà existants.

Le fonds CM-AM Impact First Inclusion est, par ailleurs, signataire de la Charte d'Impact Investisseur établie en janvier 2024 par l'Institut de la Finance Durable – Paris Europlace, et visant à favoriser le développement d'une finance à impact exigeante et transparente, et à harmoniser

les pratiques, en définissant un cadre commun à toutes les classes d'actifs pour les fonds existants ou en création souhaitant se désigner «à impact»<sup>61</sup>.

## C. Les financements publics disponibles

Il existe différents types de fonds mis en place par le gouvernement français pour financer la promotion de la diversité et l'inclusion.

On pourra citer quelques exemples tels que :

- Des programmes comme "Égalité et Citoyenneté", qui subventionnent des projets luttant contre les discriminations et renforçant les liens interculturels.
- Le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique soutient financièrement les initiatives visant à améliorer l'emploi et l'accessibilité des personnes handicapées dans les administrations publiques.
- Le Fonds de Développement de l'Inclusion (FDI) a été porté à 150 millions d'euros en 2021 pour créer 30 000 emplois, dont 10 000 la même année, et finance des projets de mobilité solidaire avec une enveloppe supplémentaire de 12,5 millions d'euros.
- Les programmes d'accompagnement des entreprises comme "La France s'engage", qui investissent dans des startups fondées par des entrepreneurs issus de minorités, renforçant ainsi leur représentation et leur autonomisation.

En plus des fonds publics, certaines entreprises développent aussi leurs propres initiatives et outils, comme des programmes de mentorat, pour promouvoir la diversité en leur sein ou dans leur secteur d'activité.

Ces dispositifs peuvent viser à promouvoir l'égalité des chances, combattre les discriminations, favoriser la diversité, renforcer la cohésion sociale, stimuler l'innovation et répondre aux enjeux sociétaux, tout en encourageant le développement économique. Ils financent des projets de sensibilisation, de mentorat, des initiatives entrepreneuriales inclusives et des projets culturels.

---

<sup>61</sup> [https://institutdelafinancedurable.com/app/uploads/2024/02/IFD\\_Charte-dImpact-Investisseur.pdf](https://institutdelafinancedurable.com/app/uploads/2024/02/IFD_Charte-dImpact-Investisseur.pdf)

## **D. Une approche concrète et collective en plusieurs temps**

Pour agir au quotidien et de manière efficace contre les discriminations et pour la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein du collectif, différents leviers peuvent être activés, qui doivent en principe engager toute la structure.

On peut ainsi retenir les éléments suivants, comme point de départ vers un changement qui pourra se faire sentir sur le moyen terme :

- 1. Un engagement des dirigeants dans la démarche (les salariés aussi)**

L'effort et le désir de mettre en place des dispositions managériales visant à promouvoir la diversité et l'inclusion est un élément nécessitant un engagement clair de la part de la direction.

- 2. Le développement de la diversité et de l'inclusion comme élément stratégique de l'entreprise ou de l'organisation**

Pouvoir faire état d'une véritable prise en compte des principes d'inclusivité au cœur même de ce qui caractérise la structure est une première étape au déploiement stratégique des pratiques qui peut être complétée par une intégration aux axes de développement.

- 3. S'appuyer sur un diagnostic pour prendre conscience de la situation réelle au sein du groupe**

Avant de s'engager dans une démarche visant à améliorer des procédures, il convient recenser lesdites procédures, et notamment celles dans lesquelles en lien avec la politique RH, pour faire un bilan de la situation existante. Cela peut être réalisé en interne ou en étant accompagné par un expert RH ou diversité, équité et inclusion.

Cette évaluation permet de mettre en lumière :

- Un questionnement à adresser à la direction concernant la stratégie à mettre en place
- L'identification des éventuelles problématiques identifiées
- La liste des actions menées ou à mener

- Le besoin de sonder les collaborateurs sur leur expérience au sein de la structure et le niveau d'implication qu'ils souhaitent avoir sur le sujet diversité, équité, inclusion
- 4. Des nouveaux process de recrutement et d'évaluation des salariés, audit des canaux habituels, des modes de prises de décision, etc.**

En fonction des priorités qui sont fixées dans la stratégie, il peut être décidé de mettre en place des nouveaux process tels que :

- La mise en place de CV anonymisés et sans photo pour le recrutement
- La mise en exergue des compétences particulières recherchées dans une candidature, qui ne sont pas nécessairement des compétences acquises lors d'un diplôme.
- L'implication de plus de parties prenantes, issues de différents niveaux de hiérarchie, au moment de la prise de décision.

- 5. Mettre en place des sessions de sensibilisations et de formations en continu, et pas seulement en une fois au début du processus**

Les biais cognitifs, susceptibles d'influencer le jugement et la perception de la diversité et de créer des situations de discrimination non-intentionnelle, peuvent par exemple être identifiés et challengés grâce à des formations. Il a été identifié que les formations qui n'auraient pas de suivi sur le plus long terme ont peu d'impact sur les pratiques d'une organisation en matière de diversité et d'inclusion<sup>62</sup>.

Demander la réalisation d'une Fresque de la Diversité, développée par l'ESSEC et Belugames, peut également consister une approche de départ intéressante pour identifier les notions et comprendre les enjeux, avant de décider comment agir au sein de la structure.

- 6. Créer des groupes de salariés pour permettre la discussion autour des thèmes liés à la diversité et l'inclusion au sein de la structure afin de renforcer le bien-être au travail**
- 7. Evaluer l'impact des politiques internes mises en place**

---

<sup>62</sup> FCA, Understanding approaches to D&I in financial services, URL : <https://www.fca.org.uk/publications/multi-firm-reviews/understanding-approaches-diversity-inclusion-financial-services>

Comme pour le diagnostic initial, il s'agit là de pouvoir mesurer l'impact des mesures mises en place pour identifier si elles sont bénéfiques et méritent d'être poursuivies, ou si, au contraire, elles n'ont pas atteint l'objectif visé, et pourquoi, afin de pouvoir les améliorer. Les outils sont donc, eux aussi, similaires à ceux qui peuvent être utilisés pour l'état des lieux.

**Ce livrable a été réalisé avec l'appui d'Ophélie Omnes, de OMNES  
LEGAL & POSITIVE LOBBYING, dans le cadre du Challenge Fintech  
Durable pour former le jury et réaliser un livrable sur l'inclusion et la  
diversité. Ce document s'inscrit exclusivement dans le cadre de ce  
Challenge et n'engage pas l'Institut de la Finance Durable.**



**INSTITUT  
DE LA FINANCE  
DURABLE**

PARIS EUROPLACE