

KIT PRATIQUE POUR LES (D)RH

Diversité & Inclusion

MARS 2022

3 Préface

Elisabeth Moreno, ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances

5 Edito

Audrey Richard, Présidente de l'ANDRH, DRH Groupe UP

6 Introduction

Pourquoi ce kit ?

7 **Chapitre 1**

Ce que dit la Loi

Nouvelles lois : ce qui change pour les RH

Prospective : Le big bang de la transparence des salaires ?

13 **Chapitre 2**

Boîte à outils

Les grandes tendances D&I dans le monde

Mesurer pour agir : le tableau de bord du DRH engagé

Cartographie des ressources

- Liste des acteurs et outils mobilisables par les DRH
- Zoom sur l'Index Diversité

23 **Chapitre 3**

Fiche actions

Mesurer et corriger les écarts de rémunération

Recruter des travailleurs handicapés

Communiquer sur sa politique et ses actions D&I

Les 7 règles d'or d'un manager inclusif

Préface



Elisabeth Moreno,

Ministre déléguée auprès du Premier ministre
chargée de l'Égalité entre les femmes et les
hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances

Nous vivons une ère de changements profonds. Dans le contexte de pandémie mondiale liée au Covid 19, notre rapport au travail a changé. Cette période de crise crée aussi pour nos sociétés – et notamment notre jeunesse – une aspiration à la reconnaissance effective de l'égalité des droits.

Nous toutes et tous, en tant que citoyens et dans nos organisations, aspirons à être reconnus comme libres et égaux en dignité. Indépendamment de notre genre, de notre âge, de notre handicap, du lieu où l'on vit ou de nos origines.

L'entreprise est un endroit de diversité par essence. C'est un des rares lieux où la rencontre de l'altérité est non seulement possible mais nécessaire et souhaitable. J'ai l'intime conviction que c'est de cette diversité que naissent la créativité et la performance de nos organisations.

Je le vois chaque jour, au sein des entreprises et de la société, l'engagement en faveur de la Diversité et de l'Inclusion est de plus en plus fort. Nombreuses sont les personnes qui s'engagent pour que, tout au long de la carrière, seules les compétences comptent, particulièrement au sein de la fonction RH. Vous êtes nombreuses et nombreux à travailler en faveur de l'égalité des chances et à lutter contre les discriminations, à tous les niveaux de l'organisation car ces thèmes unissent dirigeants et collaborateurs :

83%* des entreprises font des politiques Diversité & Inclusion une priorité stratégique. 95% des dirigeants sont prêts à intensifier leurs actions et engagement et 90% des personnes souhaitent que leur entreprise s'engage plus.

* Etude Diversidays "L'Etat des lieux de la mesure de la Diversité en entreprise" en partenariat avec PWC et Occurrence.

La compétence, l'énergie et la volonté sont là. Si l'on considère que l'arsenal juridique anti-discrimination français est l'un des plus complets du monde, que manque-t-il pour que l'emploi cesse d'être le premier lieu où s'opèrent les discriminations selon le Défenseur des droits ?

En tant qu'ancienne cheffe d'entreprise et aujourd'hui ministre, je le réalise chaque jour : il faut des moyens humains et financiers, ainsi que des outils concrets pour faire bouger les lignes. On ne peut pas se reposer sur des déclarations de principes. Il faut des solutions, adaptées à l'entreprise, à ses contextes et à ses sociologies multiples.

Et il faut également développer ses réseaux de partenaires, publics comme privés. Car en la matière, personne ne réussit seul. Je crois profondément à l'alliance vertueuse entre les pouvoirs publics, les associations et les entreprises. C'est dans cet esprit que j'ai porté l'expérimentation d'un Index de mesure de la Diversité et de l'Inclusion avec neuf organisations volontaires dans le secteur privé et la fonction publique. Cet outil, simple et sécurisé juridiquement, permet enfin d'accompagner les entreprises et de leur dire ce que permet notre droit en matière de mesure de la diversité des origines sociales, géographiques et culturelles de leurs salariés. Je l'ai voulu ainsi car ce sont les thématiques pour lesquelles les entreprises françaises se sentent encore particulièrement démunies alors qu'elles peuvent tout à fait agir dans le respect de nos valeurs et de notre cadre juridique.

Ce guide pratique aussi s'inscrit dans la logique de combler l'écart entre volonté et action, en outillant les professionnels que vous êtes. Créé par et pour des DRH, il est conçu de manière à répondre à vos enjeux clés : attirer et retenir les meilleurs talents, développer les compétences tout au long de la vie, piloter efficacement vos politiques D&I, anticiper les évolutions légales, vous positionner en acteur central de ces questions stratégiques pour l'image et la pérennité de vos organisations.

Le temps est venu. C'est avec beaucoup d'enthousiasme que j'affirme aujourd'hui que la Diversité et l'Inclusion vont prendre de plus en plus de place dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Partout où il y a des êtres humains, il doit y avoir de la D&I, il doit y avoir des RH bien outillées pour porter ces valeurs.

Les entreprises les plus performantes et les plus durables demain seront les entreprises les plus inclusives et les plus citoyennes. Grâce à vous.



Audrey Richard, Présidente nationale de l'ANDRH, DRH Groupe UP

Nous sommes à la croisée des chemins.

Loi Pacte, raison d'être de l'entreprise, index d'égalité professionnelle, index Diversité, quotas, transparence salariale, mais aussi nouvelles aspirations des collaborateurs et des collaboratrices, marque employeur... les ressorts de la Diversité et de l'Inclusion sont nombreux pour la fonction RH et constituent une dimension incontournable de la stratégie de nos organisations.

Toutes nos parties prenantes s'en font l'écho :

les candidat·e·s scrutent la réputation en ligne de leurs employeurs potentiels, les gouvernements exhortent les entreprises à agir, la société civile est de plus en plus attentive aux produits et à leur mode de fabrication, les salarié·e·s demandent plus d'équilibre et d'égalité, les managers expérimentent des modes alternatifs de collaboration, les associations ouvrent la porte à des partenariats riches, le législateur encadre les process RH clés avec de nouvelles réglementations... En tant que RH, nous ne pouvons pas l'ignorer. Dès lors, il devient plus facile de légitimer des actions vertueuses qui révèlent toute leur portée pour les acteurs économiques aujourd'hui.

Ainsi, les pratiques changent en incluant de plus en plus de réflexion sur l'équilibre des temps de vie, la santé, la qualité de vie au travail, le bien-être au travail, la diversité, l'égalité professionnelle, les nouveaux managements, l'employabilité durable, les nouveaux modes de travail ou de gouvernance, etc. La liste s'allonge et gagne régulièrement de nouveaux items, objets d'attention pour les RH. Ces nouvelles thématiques viennent enrichir le travail du DRH et le poussent à réfléchir à l'impact social et environnemental des actions qu'il ou elle entreprend.

L'ANDRH accompagne tous ses membres dans cette transformation majeure et ce guide en est un nouvel exemple. Il a été conçu par des DRH, pour des DRH en vue de servir très concrètement de boussole. Il explique en termes clairs et concis les transformations légales présentes et à venir et donne des outils pratiques pour faire bouger les lignes en tant que DRH.

Merci à tous les contributeurs et contributrices, expert·es et DRH membres du groupe de travail qui ont rendu possible la publication de ce guide aujourd'hui.

Il installe la fonction RH comme levier de transformation de l'organisation vers plus de sens et de bien-être au travail, pour toutes et tous.

Tout un programme !



Aline Crépin,

Animatrice de la Commission Egalité et Diversité de l'ANDRH, Directrice innovation sociale et affaires publiques, groupe Randstad France

Pourquoi ce guide ?

Partout dans le monde occidental, les réglementations évoluent dans le sens d'une plus grande prise en compte de la diversité, de l'égalité femmes/hommes et de l'inclusion. Les mouvements Black Lives Matter et MeeToo ont par ailleurs accéléré les mutations déjà engagées dans les organisations publiques et privées.

Entre renforcement des contraintes légales et montée des revendications des salariés, les DRH sont bien souvent démunis face à ces nouvelles problématiques et ne savent pas toujours par où commencer et comment prendre le sujet. C'est pourquoi la Commission Egalité et Diversité de l'ANDRH a réuni des experts et expertes de ces questions autour d'adhérents évoluant dans des organisations de tailles très diverses, afin de vous proposer un kit Diversité & Inclusion le plus opérationnel et inspirant possible !

S'il faut retenir une chose de ce kit, c'est que la mise en place d'une politique d'égalité professionnelle et de diversité ne demande pas des moyens humains et financiers démesurés. Elle nécessite en revanche une impulsion du comité de direction, une implication quotidienne du management, et des lignes de conduite encadrées pour certaines par des accords, et surtout pilotées par les RH à travers des indicateurs clés.

La communauté RH a en effet un rôle central à jouer dans la prise en compte et le rayonnement de ces sujets dans les organisations. Quelle que soit la taille de la vôtre, vous pouvez la rendre plus inclusive et plus attractive, et ainsi répondre à trois de vos enjeux majeurs : attirer les talents dont votre organisation a besoin, les garder et les faire évoluer.

Bonne lecture !



Chapitre 1

Ce que dit la Loi

Nouvelles lois : ce qui change pour les RH

Longtemps jugés insuffisants et inefficaces, les dispositifs légaux se sont multipliés au cours des dernières années afin d'accompagner, voire de contraindre les employeurs à élaborer une politique efficace et transparente d'égalité professionnelle au sein des entreprises, via notamment des dispositifs basés sur du « name and shame ».



Mohamed Materi, Avocat Associé,
Fromont Briens



Louis Van Gaver, Avocat Counsel,
Fromont Briens

Décryptage de la loi Rixain

→ Accès au télétravail des salariées enceintes dans les accords et chartes sur le télétravail

La loi Rixain a ajouté, comme clause obligatoire de l'accord collectif ou à défaut la charte sur le télétravail, les modalités d'accès des salariées enceintes à une organisation en télétravail.

Il conviendra donc de réviser les accords négociés avant le 27 décembre 2021, afin de prendre en compte la situation des femmes enceintes.

Ainsi, l'accord collectif ou à défaut la charte sur le télétravail pourra notamment prévoir :

- Une durée de télétravail hebdomadaire plus importante
- Une éventuelle progression en fonction du mois de grossesse
- Des modalités d'accès simplifiées au télétravail

→ Obligation de verser le salaire sur le compte du salarié

A compter du 27 décembre 2022 et afin de favoriser l'autonomie financière des femmes et lutter contre l'emprise éventuelle de proches ou de conjoints, le salaire devra impérativement être versé sur un compte bancaire ou postal dont le salarié est titulaire ou cotitulaire.

→ Zoom sur l'index égalité femmes-hommes

Publication de **l'ensemble des indicateurs** composant la note finale de l'index. Ils seront repris sur le site internet du ministère du Travail.

Publication interne et externe **des mesures de correction**, selon les modalités définies par décret.

Lorsque les résultats sont inférieurs à 75 points, l'employeur devra fixer et publier **les objectifs de progression** de chacun des indicateurs.

Ces nouvelles obligations faites à l'employeur seront applicables à compter de la publication des indicateurs de l'index 2021 effectuée en 2022.

→ Accès des femmes aux postes de direction : de nouveaux quotas à atteindre

Après la loi Copé-Zimmerman qui a instauré des quotas dans les conseils d'administration et de surveillance, la loi Rixain instaure des quotas de femmes dans les postes de direction d'ici 2029.

L'objectif est d'imposer des quotas de 30% de femmes cadres-dirigeantes et de 30% de femmes membres des instances dirigeantes en 2026, puis d'atteindre les 40% en 2029.

En cas de non-atteinte des quotas, la négociation obligatoire d'entreprise sur l'égalité professionnelle devra porter sur les mesures de correction. En l'absence d'accord, l'employeur devra les déterminer par décision unilatérale après consultation du CSE. L'autorité administrative pourra formuler des observations sur les mesures prévues par l'accord ou la décision de l'employeur.

Les entreprises auront 2 ans maximum à partir de 2029 pour se mettre en conformité avec ces quotas, sous peine d'une pénalité financière (1% de la masse salariale au maximum).

Par ailleurs, la BDESE doit désormais contenir les données relatives à la répartition par sexe des cadres dirigeants et membres des instances dirigeantes.



Un nouvel indicateur à publier dans les entreprises d'au moins 1000 salariés

Ce nouvel outil est calqué sur l'index de l'égalité professionnelle.

Depuis le 1er mars 2022, les entreprises qui, pour le 3ème exercice consécutif, emploient au moins 1000 salariés, doivent publier chaque année les écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi :

- les cadres dirigeants au sens de l'article L. 3111-2 du Code du travail d'une part,
- et les membres des instances dirigeantes définies au nouvel article L. 23-12-1 du Code de commerce d'autre part. (sont notamment visés les COMEX/CODIR au sein de l'entreprise et non pas au niveau du Groupe).

Les écarts de représentation seront également rendus publics sur le site internet du ministère du travail le 1er mars 2023.

Décryptage de la nouvelle obligation de déclaration et obligation d'emploi des travailleurs handicapés

Obligation de déclaration

Toutes les entreprises, quel que soit l'effectif (y compris donc celles qui emploient moins de 20 salariés et qui ne sont pas assujetties à l'obligation d'emploi), ont l'obligation de déclarer chaque mois le nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi par le biais de la DSN.

Obligation d'emploi

Les entreprises d'au moins 20 salariés ont en outre l'obligation d'employer ou d'accueillir des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de leur effectif.

L'effectif d'assujettissement à cette obligation est apprécié au niveau de l'entreprise et non plus établissement par établissement, comme c'était le cas jusqu'au 31 décembre 2019. Compte tenu de ce changement de périmètre, des mesures transitoires pour le calcul de la contribution s'appliquent entre 2020 et 2024.

→ En quoi consiste l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ?

L'entreprise peut également s'acquitter de cette obligation :

- en appliquant un accord de branche, de groupe ou d'entreprise agréé prévoyant la mise en œuvre d'un programme d'action en faveur des travailleurs handicapés ;
- en versant une contribution annuelle à l'Agefiph.

→ Quelle est l'incidence du franchissement du seuil de 20 salariés ?

Le seuil de 20 salariés doit être franchi pendant cinq années consécutives pour que l'obligation d'emploi s'impose. En cas de franchissement à la baisse du seuil, l'employeur n'est plus assujéti à l'obligation d'emploi à partir de l'année suivant le franchissement : il doit franchir le seuil pendant cinq années consécutives pour être à nouveau assujéti.

→ Modalités d'accueil

Les travailleurs handicapés peuvent être embauchés dans le cadre d'un contrat de travail. Mais le respect de l'obligation d'emploi peut également être assuré :

- En accueillant en stage, quelle qu'en soit la durée, des bénéficiaires de l'obligation d'emploi, des jeunes de plus de 16 ans bénéficiaires de droits à la prestation de compensation du handicap, de l'allocation compensatrice pour tierce personne ou de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé disposant d'une convention de stage ;
- En accueillant des bénéficiaires de l'obligation d'emploi dans le cadre d'une période de mise en situation en milieu professionnel ;
- En employant des bénéficiaires de l'obligation d'emploi mis à disposition par une entreprise de travail temporaire et par un groupement d'employeurs.

Le Big Bang de la transparence des salaires ?

Le 4 mars 2021, la Commission européenne a publié un projet de directive visant à renforcer la transparence des salaires entre les femmes et les hommes.



Mohamed Materi, Avocat Associé,
Fromont Briens



Louis Van Gaver, Avocat Counsel,
Fromont Briens

Des obligations avant même l'embauche

- L'employeur sera tenu de communiquer spontanément aux candidats à un emploi, avant l'entretien d'embauche, des informations sur le niveau de rémunération du poste et les critères objectifs ayant permis de définir ce niveau ;
- L'employeur ne pourra pas demander aux candidats leurs antécédents en matière de rémunération.

Des obligations d'informations à destination des salariés

- L'employeur devra mettre à la disposition des salariés une description des critères utilisés pour déterminer les niveaux de rémunération et la progression de carrière.
- Les salariés pourront solliciter des informations sur leur niveau de rémunération et sur les niveaux de rémunération moyens, par sexe, pour les catégories de salariés comparables



Parole de DRH

En rendant publiques les grilles de salaires, la loi transparence salariale va établir des standards pour la marque employeur. L'égalité salariale va devenir un argument d'attractivité fort pour les talents.

Les salariés seront informés chaque année par l'employeur de leur droit à recevoir ces informations.

Des obligations relatives à la communication et à la publication des données salariales

Le projet de directive renforce les dispositions relatives à la communication et à la publication des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes lorsque l'effectif est au moins égal à 250 salariés, **de nouveaux écarts** devront être communiqués et publiés, notamment :

- la proportion de travailleurs féminins et masculins bénéficiant de composantes variables ou complémentaires
- ou encore la proportion de travailleurs féminins et masculins dans chaque quartile.

Une évaluation des données relatives à la rémunération

Lorsque les informations sur la rémunération indiquent **un écart de rémunération entre les femmes et les hommes d'au moins 5 %**, que l'employeur ne peut justifier sur la base d'éléments objectifs, celui-ci devra procéder à une évaluation des rémunérations en coopération avec les représentants des salariés.



Le calendrier

Le 25 janvier 2022, la Ministre déléguée chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, a déclaré que la présidence française de l'Union Européenne s'attacherait à faire aboutir notamment le projet de directive sur la transparence salariale.

À ce jour, la proposition n'a toujours pas été soumise à l'approbation du Parlement européen et du Conseil. Une fois la directive adoptée, les États membres auront **deux ans pour la transposer** en droit interne.



Chapitre 2

Boîte à outils

Les grandes tendances D&I dans le monde

Les sujets liés à la DEI sont un sujet crucial qui a pris beaucoup d'ampleur au cours des deux dernières années. Toutefois, les priorités sont très différentes d'un marché à l'autre et sont très liées à la situation générale des pays et du climat social local.

Faisons un tour du monde rapide des principaux focus DEI.



Emma Sambou-Lafourcade,
Responsable offre RSE, Mercer



Franck Juvin,
Multinational Client Manager, Mercer

TOP 3

des priorités DEI des pays en 2022



Etats-Unis

- **Equité face à la santé** : la crise sanitaire a exacerbé le besoin d'accès à la santé pour tous avec une réflexion forte sur des programmes ciblés pour soutenir les communautés sous-représentées face à leurs défis uniques.
- **Collecte mondiale de données** : la discussion sur la race et l'ethnicité déjà omniprésente aux Etats Unis avec le mouvement « Black Lives Matter », se développe sous l'impulsion des multinationales américaines à l'échelle mondiale car elles souhaitent que ce sujet soit également traité dans tous leur pays d'opération malgré les limites de la collecte de données en dehors des Etats-Unis.
- **Lutte contre les biais** : éliminer les préjugés dans les politiques, les processus et les outils RH à travers des audits, de nouvelles solutions digitales empêchant les biais et de la formation.

Italie

- **Analyse d'égalité salariale** pour répondre aux exigences normatives en matière de reporting. En effet, depuis le 3 décembre 2021, les entreprises de plus de 50 salariés doivent préparer tous les deux ans un rapport sur l'égalité qui analyse notamment l'écart de rémunération entre les sexes et la répartition femmes-hommes dans l'organisation.
- **Investissement responsable** : les entreprises portent leur attention sur des investissements ayant un impact sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Cette tendance nouvelle en Italie est déjà présente dans plusieurs autres pays.
- **Flexibilité au travail** : L'objectif est d'assurer de meilleures opportunités pour les femmes de se développer au sein des organisations. En 2021, 95 000 femmes ont démissionné en raison de l'impossibilité de gérer l'équilibre vie privée-vie professionnelle avec le télétravail forcé en raison de la pandémie.
- **Personnalisation des avantages sociaux** : sujet sensible afin de mieux s'adapter aux besoins émergents d'une main-d'œuvre diversifiée.

Afrique du Sud

- **Egalité salariale** : avec un écart salarial défavorable aux femmes d'environ 30%, l'Afrique du Sud est l'un des pays les plus inéquitables au monde. De nombreuses entreprises redoutent les effets négatifs potentiels de la transparence salariale sur la satisfaction, la productivité et l'engagement des salariés. En conséquence, les enjeux de la correction des écarts de rémunération et la transformation culturelle induite demandent aux entreprises de préparer minutieusement leur cheminement vers la transparence salariale.

Brésil

- **Équité raciale et de genre** : la crise sanitaire a mis en évidence les inégalités en matière de santé, d'assistance et de bien-être pour les minorités et les groupes sous-représentés.
- **Inclusion et équité raciale et de genre** : ce sont désormais des exigences minimales : 92% des organisations offrent le même niveau de prestations aux couples LGBTQIA+ et à leurs familles.
- **Culture inclusive** : 51 % des organisations offrent aux managers de la formation, des ressources et du soutien pour créer un environnement inclusif ouvert à l'acceptation de tous et propice à exceller ensemble.

Royaume-Uni

- **Egalité salariale** : les entreprises au Royaume-Uni développent une stratégie long terme d'égalité salariale avec pour objectif de retenir les meilleurs collaborateurs, d'améliorer l'engagement des salariés et d'attirer les futurs talents, mais aussi d'accroître leur notation ESG.
- **Réseaux internes diversité** : communiquer autour de la diversité et avoir en interne des référents est l'un des vecteurs de communication pour faire adhérer les collaborateurs et amorcer un changement de culture.
- **Ethnicité** : les organisations sont favorables à une législation sur l'ethnicité et ont déjà commencé à regarder les données disponibles ou commencé à les collecter. Cependant très peu publient pour le moment leurs résultats.

Danemark

- **Vague #MeToo** : pour le pays de référence de l'égalité des sexes, cette vague interpelle et met la lutte contre le harcèlement et le sexisme au centre des préoccupations et des actions.
- **Congé paternité** : mise en œuvre de la directive de l'UE sur le congé parental de 8 semaines réservé au second parent. La nouvelle loi entrera en vigueur le 2 août 2022.
- **Équité salariale** : bien qu'il y ait une législation sur l'égalité salariale, il n'y a aucune obligation légale de publication au Danemark. Cela n'empêche pas l'égalité salariale d'être de plus en plus un sujet prioritaire pour les entreprises danoises.

Australie

- **Egalité des chances** : face au constat de taux d'employabilité des populations autochtones à 49% contre 75% pour les non autochtones, il y a une volonté claire de développer des politiques favorables dans ce pays où tous les peuples autochtones ont accès à l'égalité des chances et des opportunités.
- **Soutien aux aidants** : l'accompagnement des parents et de tous les aidants à travers des congés spécifiques non liés au genre et des programmes d'aide au retour au travail à travers la flexibilité est un des axes privilégiés pour un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle.



Constat

Ce panorama des priorités DEI montre la diversité des actions visant à améliorer un accès pour tous à la santé, aux mêmes opportunités, à un salaire égal et à un équilibre favorisant le bien-être des collaborateurs.

Nous constatons une approche plus globale et plus avancée de la part des pays anglo-saxons qui inclut non seulement l'égalité salariale mais aussi des actions fortes sur l'ethnicité, un travail renforcé sur les comportements à travers la lutte contre les biais et la mise en place de réseaux internes pour amorcer une culture plus inclusive.

En conclusion

La crise sanitaire – et les perturbations économiques et les troubles sociaux et politiques qui en ont résulté – a mis sur le devant de la scène les questions de diversité, d'équité et d'inclusion, exhortant les organisations à prendre des mesures en matière de justice sociale.

Pour de réels progrès, nous sommes convaincus qu'il faut commencer par une approche holistique de l'équité sociale en travaillant non seulement sur les thématiques de l'égalité salariale mais aussi sur l'ensemble des facteurs permettant d'améliorer l'inclusion, allant du processus de recrutement, aux avantages sociaux adaptés pour tous, en passant par l'écoute active et le bien-être des collaborateurs.

Dans un environnement post pandémie, il y a une réelle opportunité pour les entreprises de renforcer la diversité et l'inclusion en éliminant les inégalités de l'intérieur pour aider à créer une société plus juste, diversifiée et inclusive.

Mesurer pour agir : le tableau de bord du DRH engagé

La première étape pour piloter efficacement une politique D&I est de se doter d'indicateurs clés de suivi pour poser un diagnostic et suivre l'impact des actions entreprises. Mais comment construire un tableau de bord pertinent et facile d'utilisation ?

Partant du principe que les DRH n'ont pas toujours les ressources pour construire et calculer des indicateurs élaborés, nous vous proposons un tableau de bord édifié sur la base des échanges des DRH membres de la commission Egalité & Diversité à l'origine de ce guide.

Découvrez les indicateurs clés préparés pour vous par vos pairs à partir des données dont vous disposez déjà grâce à un outil légal et obligatoire : la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

	Age	Genre	CSP	Handicap	Nationalité
	Turnover et type de contrats				
Nombre et évolution embauche					
Nombre et évolution départ					
Type de contrat					
	Rémunération et évolution professionnelle				
Rémunération moyenne					
Nombre d'augmentation					
% d'augmentation					

	Age	Genre	CSP	Handicap	Nationalité
% promotion					
Ancienneté moyenne + évolution					
Accès à la formation					
Niveau hiérarchique					
Conditions de travail					
Aménagement temps de travail					
Absentéisme					

Ce tableau de bord est indicatif et pourra être adapté à votre contexte particulier. Il donne un bon aperçu de la situation de votre entreprise et des axes de travail prioritaires à partir de données connues. L'évolution de ces indicateurs rendra compte de l'efficacité des mesures RH que vous prendrez.



La fiabilité de ce tableau de bord repose sur l'exactitude des données de votre DSN. Chacun de ces indicateurs peut être apprécié au regard de son évolution dans le temps. Les experts s'accordent à dire qu'un minimum de 10 ans d'ancienneté pour les données est requis afin d'analyser finement l'évolution des tendances de fond de votre organisation.

D'autres indicateurs pour aller plus loin :

- Le sentiment d'inclusion mesuré via des enquêtes sociales
- Le temps moyen de réponse à une candidature et le nombre de candidats reçus

Pour les plus grandes entreprises :

- Mixité des métiers
- Personnes sous statut de réfugié,
- Part de passage dans les assessment centers par âge, genre, CSP, handicap et nationalité



Parole de DRH

Mesurer permet d'objectiver les situations pour sortir des biais inconscients. Déconstruire ses stéréotypes est un travail exigeant, revenir à la factualité des chiffres est utile pour objectiver ses décisions professionnelles.

Cartographie des ressources

Comme le disait John Fitzgerald Kennedy, « *L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs* »

Retrouvez ci-dessous une cartographie – non-exhaustive – des principaux acteurs institutionnels et associatifs auxquels vos pairs RH se fient.



Acteurs et dispositifs internationaux

[OCDE](#) ↗

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale qui fournit des données fiables et comparées sur l'emploi, la formation, la RSE, la santé etc.

[Objectifs de Développement Durable](#) ↗

Les 17 Objectifs de développement durable (ODD ou Agenda 2030) ont été adoptés en septembre 2015 par 193 pays aux Nations Unies. Ils constituent un plan d'action pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité. Les entreprises ont un rôle clef à jouer dans la réussite de cet Agenda 2030 qui leur offre un cadre plus stable où prospérer et grandir.



Santé et sécurité

[L'INRS](#) ↗

L'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles intervient sur le champ de la prévention des risques professionnels. Il constitue un centre de ressources de référence.



Diversité et inclusion

[Le Défenseur des Droits ↗](#)

Le Défenseur des droits est une institution indépendante de l'État créée en 2011 et inscrite dans la Constitution. Elle a pour mission de défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés et permettre l'égalité de tous et toutes dans l'accès aux droits. Elle publie des rapports, des baromètres et guides pratiques pour respecter le droit de la non-discrimination dans l'emploi.

[La Charte de la Diversité ↗](#)

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. Grandes entreprises, PME/TPE, acteurs de l'ESS, établissements publics, collectivités locales ...

D'autres chartes peuvent également vous intéresser : Charte de l'engagement LGBT de l'Autre Cercle, La Charte de la Parentalité en Entreprise ou encore la Charte entreprise et handicap portée par le réseau mondial Entreprises et handicap de l'OIT.

[Agefiph ↗](#)

L'Agefiph est chargée de soutenir le développement de l'emploi des personnes handicapées. Elle propose des services et aides financières pour les entreprises et les personnes.

[Le Laboratoire de l'Égalité ↗](#)

Une association qui œuvre pour la mise en œuvre effective de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans tous les secteurs de la vie économique et à tous les niveaux de décision.

[La fondation Mozaïk ↗](#)

Dédiée à l'inclusion économique, la Fondation Mozaïk est la première fondation actionnaire en France à agir contre les discriminations à l'emploi.

[FACE ↗](#)

La Fondation Agir Contre l'Exclusion réunit les acteurs publics, privés et associatifs dans la lutte contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté. La fondation compte 47 clubs implantés sur tout le territoire.

[Mixity ↗](#)

Mixity est une start-up Tech for Good qui a développé la première empreinte basée sur l'intelligence artificielle qui exprime la prise en compte de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises, écoles, collectivités, associations...

L'empreinte Mixity est conçue à partir d'un référentiel reposant sur cinq thèmes RSE : Genre - Handicap - Multi-culturel - Multi-générationnel - LGBT+.



Les labels

[Diversité ↗](#) et [Egalité Professionnelle ↗](#)

Deux labels d'état récompensent les actions menées en faveur de l'égalité et la diversité. Ils engagent les organisations dans une dynamique de progrès continu à travers des audits réguliers. L'ANDRH a participé en 2006 à la création du label diversité et siège à la commission de labellisation.

Depuis 2015, un processus de labellisation combiné et simplifié est disponible. On peut candidater simultanément aux deux labels et bénéficier d'un parcours de labellisation optimisé. Un passage devant les commissions de labellisation de chacun des labels reste nécessaire.

Il existe également des labels RSE qui incluent des exigences en matière de Diversité et Inclusion tels que :

- [Le label ISO 26000 ↗](#)
- [Le label Lucie ↗](#)



Zoom sur l'Index Diversité

Elisabeth Moreno, Ministre chargée de l'Egalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, a annoncé début 2021 la création d'un Index Diversité. Conçu comme un complément à une législation déjà en vigueur, le recours à l'Index est volontaire et ne donne lieu à aucune sanction. Il s'agit pour les entreprises de mesurer la place qu'elles accordent aux minorités dans leur recrutement et leur gestion des ressources humaines, et pouvoir mettre en place plus facilement des actions correctrices. La création de cet outil répond à une demande des entreprises de mieux mesurer pour agir.

L'index est constitué d'un questionnaire rempli par les collaborateurs sur la base du volontariat et de l'anonymat absolu. Le questionnaire compte 3 étapes :

1. Cartographier la sociologie du collectif de travail (genre, âge, origine sociale, culturelle et géographique)
2. Recenser l'expérience et la trajectoire professionnelle
3. Mesurer la perception des politiques d'inclusion et de leur efficacité dans l'entreprise

Les réponses sont ensuite croisées selon le genre, l'âge et l'origine afin d'identifier des axes d'amélioration et des actions concrètes.

L'Index Diversité a été conçu avec la CNIL afin de garantir le respect des données personnelles. La mise en œuvre de l'Index nécessitera le concours d'un tiers de confiance, garant de l'anonymat des données, dont la liste sera communiquée par le ministère ultérieurement.



Chapitre 3

Fiches- Action

Mesurer et corriger les écarts de rémunération

Aujourd'hui, un écart de près de 14% de rémunération en défaveur des femmes persiste en Europe.

En France, l'Index de l'Égalité Professionnelle a permis de calculer une note récompensant ou sanctionnant des écarts salariaux. S'il constitue une première étape importante, l'obligation de s'adapter à un grand nombre de taille et de contexte d'entreprises différents rend cet outil seulement partiellement efficace pour mesurer les écarts de rémunération. Ainsi, même une note maximale à l'Index ne garantit pas une parfaite équité de rémunération.

Retrouvez dans cette fiche-action un panel de méthodes sûres pour mesurer et corriger ces écarts au sein de votre organisation.



Emma Sambou-Lafourcade,
Responsable offre RSE, Mercer



Franck Juvin de Mercer,
Multinational Client Manager, Mercer

Concrètement, que recherche-t-on ?

Pour répondre concrètement à cette problématique, il convient d'une part, de chiffrer les écarts au global, toutes causes confondues, et d'autre part, d'identifier les facteurs qui expliquent les écarts de rémunération. A cela s'ajoute la distinction entre des critères de différenciation « légitimes » dans le cadre du fonctionnement d'une entreprise (classification, performance individuelle, ...), de ceux qui sont « discriminatoires », issus de nos biais inconscients (sexe, âge, handicap...).

Dans cette perspective, deux indicateurs s'imposent en pratique :

1. La médiane des écarts de rémunération Femme / Homme
2. L'écart de rémunération ajusté dû au genre.

Si toute entreprise peut aisément calculer la médiane, l'écart de rémunération lié au genre exigé par exemple par la Commission européenne et par les investisseurs internationaux utilise des méthodes statistiques plus complexes.

Une méthode éprouvée : le modèle de régression multiple

La méthode dite « du modèle de régression multiple » est efficace pour analyser finement les écarts salariaux et établir une feuille de route afin de corriger l'écart de rémunération pour chaque salarié.e concerné.e. Elle consiste à calculer pour chaque salarié.e le niveau de rémunération théorique en fonction de critères objectifs :

- Classification
- Domaine d'activité
- Responsabilité managériale
- Lieu de travail
- Entité
- Ancienneté Groupe
- Ancienneté dans le poste
- Eligibilité à un variable commercial
- Notation de performance
- Temps de travail
- Etc.



Parole de DRH

L'Index Ega Pro offre une première unité de mesure mais on doit aller plus loin car il ne mesure que quelques critères. D'autres méthodes existent pour analyser plus finement ces écarts et leurs causes.

On compare ce salaire prédit avec le salaire réel et on croise l'éventuel écart observé avec le genre. On peut ainsi mesurer pour chaque personne et chaque groupe la part d'écart lié à des critères objectifs de celle qui reste inexpliquée et donc attribuable à des critères discriminatoires.

À qui s'adresse cette méthode ?

Cette méthode concerne essentiellement les grandes entreprises ou les ETI car la significativité de son modèle repose sur la taille de l'échantillon observé. Elle peut en principe être adaptée à des équipes de 200 personnes si l'on réduit le nombre de facteurs observés. Cependant, l'adaptation devra se faire au cas par cas et en concertation avec l'expert analyste choisi pour déployer le modèle.



Les résultats aboutissent non seulement à l'évaluation globale de l'entreprise, mais aussi à l'identification de poches de risques au sein de l'entreprise. Cette méthodologie apporte une solution pour traiter les écarts individuels en cohérence avec la réalisation des objectifs globaux et l'impact des scénarios de remédiation est testé avant d'être mis en œuvre.

A l'instar du texte de la Commission européenne, le correctif individuel de rémunération peut être proposé dès que l'écart lié au genre est de plus de 5%. Les investisseurs internationaux, quant à eux, s'avèrent souvent plus exigeants et demandent notamment aux entreprises de s'engager à réduire l'écart lié au genre et de le maintenir en dessous de 1% (0-Pay Gap). Enfin, cette approche fournit aux employeurs un kit de solutions et de services pour communiquer l'étendue des inégalités observées, leurs sources et les mesures correctrices prises pour y remédier.



Bonne pratique

Une méthode simple à la portée de tous pour corriger les écarts de rémunération

Chez Randstad, lorsque les managers font parvenir les propositions d'évolution salariale, ils et elles ont accès automatiquement au calcul de la part de femmes et d'hommes bénéficiant d'une augmentation et du pourcentage d'augmentation moyen accordé selon le sexe. Lorsque cet écart est trop en défaveur d'un groupe, le manager est invité à expliquer ses décisions à l'équipe RH. Ce calcul, à l'origine fait sur un simple tableur Excel, est aujourd'hui intégré dans un logiciel de gestion RH.

En introduisant des données objectives, on réduit la part de subjectivité associée aux décisions salariales basée sur des biais inconscients ou une moindre proactivité de certains salariés.

Recruter un collaborateur en situation de handicap



Deborah Pahl,
Responsable Club Être



Cynthia Wilson, Chargée de mission,
Référente Emploi & Formation des
Personnes Handicapées au CCAH

1. Communiquez

→ **Anticipez** : les étudiants d'aujourd'hui sont vos collaborateurs de demain ! Organisez des journées découvertes de l'entreprise, des rencontres avec des professionnels auprès de jeunes en situation de handicap. Rapprochez-vous des associations qui les accompagnent comme Arpejeh, Fédé 100 % Handinamique, Tremplin ...

→ **Soyez « handi-accueillant »** : mentionnez-le dans vos annonces (Attention, vous ne pouvez pas réserver un poste aux travailleurs handicapés). Faites en sorte que votre site et vos espaces de recrutement soient accessibles. Indiquez votre politique d'inclusion durant tous les entretiens d'embauche.

→ **Soignez votre marque employeur** : communiquez régulièrement sur vos engagements et vos actions en matière de handicap auprès du grand public et auprès de vos salariés. Appuyez-vous sur les temps forts nationaux comme la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH).

2. S'entourer de partenaires clés

→ **Développez des partenariats** avec des structures spécialisées dans le recrutement des personnes en situation de handicap : Agefiph, FIPHFP, Cap emploi, Pôle Emploi, cabinets ou associations spécialisées...

→ **L'alternance est un tremplin** : rencontrez les associations mentionnées à la rubrique « anticiper » pour sourcer des jeunes en recherche d'alternance. Contactez les missions handicaps des universités et des écoles.

→ **Rejoignez un Club d'entreprises** pour partager les bonnes pratiques de recrutement sur votre territoire (ANDRH, Club Être, Réseau des référents handicap de l'Agefiph, etc.).

3. Formez vos collaborateurs

→ **Formez et sensibilisez** les recruteurs et les managers au handicap en entreprise : mieux connaître ce sujet permet de déconstruire certains stéréotypes et appréhensions.

→ **Outillez les recruteurs** : mettez-leur à disposition des outils (guides, fiches pratiques, sites spécialisés). Pensez à aborder, de façon récurrente, ce sujet lors des réunions avec vos équipes RH.

4. Capitalisez les bonnes pratiques

→ **Formalisez vos engagements** et vos actions dans un cadre vous permettant de planifier, d'objectiver et de suivre votre politique emploi et handicap : référents/pilotage interne, convention, accord d'entreprise en fonction du degré de maturité.

→ **D'autres dispositifs (expérimentaux) auxquels penser :**

- **L'intérim** : Les entreprises adaptées de travail temporaire (EATT) mettent à disposition des intérimaires en situation de handicap. Rapprochez-vous aussi des services dédiés des agences d'intérim.
- **L'emploi accompagné** comme outil d'accompagnement des personnes et des entreprises, notamment pour les personnes en situation de handicap psychique.
- **Le CDD tremplin** : vous pourrez tester les compétences réelles du salarié avant d'envisager son embauche définitive. Sollicitez les entreprises adaptées agréées !



Ne négligez pas l'intégration et les éventuelles adaptations de postes. Vous pouvez solliciter des financements notamment auprès de l'Agefiph et du réseau Cap emploi.



POUR ALLER PLUS LOIN

- [Cahiers de l'Agefiph / Recruter un collaborateur handicapé. Les clés pour réussir votre projet. Juillet 2019](#) ↗

Communiquer sur la diversité en tant que RH



Constance Wiblé, Directrice de la communication, Groupe Oui Care et VP de l'axe Diversité, inclusion et parité et du réseau des Dircoms de COM-ENT



Céline Boisson, Directrice associée, Agence Nude et VP de l'axe Diversité, inclusion et parité de COM-ENT

Pourquoi est-ce important de communiquer sur la diversité ?

- Il est essentiel dans une société où les consommateurs et les collaborateurs sont avant tout des citoyens, de déconstruire les préconçus et les stéréotypes de genre, sur le handicap, l'origine sociale, l'orientation sexuelle, etc. ;
- Communiquer sur ces sujets permet d'informer les collaborateur.rices sur leurs droits mais aussi sur leurs devoirs ;
- Communiquer permet aussi de sensibiliser aux bonnes pratiques, et par voie de conséquence, de prévenir les situations de discrimination, de harcèlement ou de violence.

Quels sont les points de vigilance à avoir en tête quand on communique sur la diversité ?

- Communiquer sur des faits et suite à l'application d'un réel plan d'action ;
- S'adresser à tous les niveaux hiérarchiques en interne, et adapter vos messages à chaque cible ;
- Adapter la communication au secteur d'activité, en partant des constats précis observés dans votre organisation : on ne peut pas faire de "one size fits all" ;
- Enfin, si possible, travailler de concert avec votre service communication !

Les canaux privilégiés de la communication interne

- Organisez des moments de rencontres formels (formations, ateliers, etc.) et informels sur les sujets pour diffuser les bonnes pratiques, mais aussi créer une conscience voire une culture d'entreprise autour des sujets de la diversité ;
- Faites appel à des entreprises dont c'est le métier ;
- Inspirez-vous des bonnes pratiques d'entreprises similaires dans votre secteur d'activité ;
- Mettez en place une Charte Diversité, co-construite avec tous les collaborateur.rices pour les impliquer dans le processus de changement
- Informez régulièrement par des newsletters ou outils internes (forums, etc.) sur les nouveautés, l'actualité, mais aussi les difficultés ;
- Appuyez vous sur le middle-management : faites de vos collaborateur.rices des ambassadeur.rices de votre action diversité

Les canaux privilégiés de la communication externe - votre marque employeur

- Mettez en avant votre politique et efforts diversité sur les jobboards, notamment ceux où les candidats et salariés peuvent donner leur avis (Glassdoor, Indeed, etc.) ;
- Répondez aux éventuels commentaires négatifs, mais déplacez le débat vers un canal de communication plus privé ;
- Dans vos offres d'emploi, montrez vos engagements diversité ;
- Mettez en avant votre politique et efforts diversité sur les réseaux sociaux, par exemple invitez vos collaborateur.rices à témoigner dans des interviews ;
- Éventuellement, obtenez des certifications sur la qualité de vie au travail (ex : "Happy@work", "TopEmployeurs", certifications AFNOR)



POUR ALLER
PLUS LOIN

- [Kit de communication non-sexiste par COM-ENT en accès libre.](#) ↗
- COM-ENT peut venir sur demande faire une présentation de sensibilisation d'une heure sur ce sujet.

Les **7** règles d'or d'un manager inclusif

Si les Ressources Humaines ont un rôle clé à jouer lors des étapes charnières du parcours de carrière des salarié.es, ce sont les managers de proximité qui sont garants au quotidien du climat d'inclusivité au sein des équipes.

1 Objectivez vos décisions managériales

Basez vos décisions managériales sur des données objectives et mesurables : les compétences, savoir-être et résultats obtenus priment. Vos décisions de recrutement, augmentations, formations et promotions doivent pouvoir être expliquées par des arguments liés au travail pour en réduire la subjectivité.

Un bon « feeling » n'est pas une base de décision professionnelle adéquate.

2 Offrez un quotidien de travail pleinement inclusif

Passez au crible vos décisions, rituels, habitudes et pratiques pour vous assurer qu'ils soient inclusifs et ne désavantagent pas un groupe de personne en particulier. Acceptez d'adapter, autant que faire se peut sans désorganiser le service, les congés, horaires et réunions importantes aux impératifs personnels et familiaux de votre équipe.

Les moments conviviaux et festifs aussi peuvent être inclusifs : proposer des menus végétariens, adapter une pratique sportive collective à tout type de handicap etc.

3

Évitez les projections et suppositions

N'anticipez pas de difficulté d'organisation chez vos collaborateurs ou collaboratrices et ne projetez pas de problème d'adaptation ou d'emploi du temps. Détaillez clairement tous les impératifs du poste à la personne concernée (amplitude horaire, astreintes, déplacements, travail le WE etc.) et posez la question !

Un poste de responsable vient de s'ouvrir et vous pensez à une jeune mère au sein de votre équipe ? Demandez-lui si toutes les contraintes du poste lui conviennent. Vous pourriez avoir des surprises !

4

Soyez ambassadeur

Portez le message de l'intérêt de la Diversité pour favoriser l'intelligence collective, l'adaptation et la créativité de votre équipe. Donnez l'exemple au quotidien en réagissant en cas de remarques ou plaisanteries sexistes, homophobes, handiphobes etc.

Faites travailler votre équipe sur l'efficacité collective en soulignant les apports de la diversité des talents et leur complémentarité.

5

Formez-vous

Suivez des formations régulières en non-discrimination, diversité et éthique. Identifiez vos propres biais et stéréotypes pour porter attention aux situations à risque. Soyez curieux des différentes coutumes, habitudes, mode de pensée et de travail autour de vous en développant empathie et écoute active.

6

Gardez l'esprit ouvert

Autorisez-vous à sortir des sentiers battus et des parcours normés. Évitez la reproduction sociale en prenant conscience qu'on privilégie souvent inconsciemment les personnes qui nous ressemblent.

7

Entretenez un climat bienveillant

Encouragez une collaboration fluide au sein de l'équipe en favorisant les échanges et les liens entre collègues différents. Affirmez clairement le respect des différences attendu. Inscrivez-vous dans la démarche D&I de votre entreprise.

Remerciements

L'ANDRH remercie chaleureusement tous les contributeurs et contributrices qui ont permis l'aboutissement de cet ouvrage par leurs témoignages et partage d'expertise.

- Elisabeth Moreno, Ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances
- Audrey Richard, Présidente nationale de l'ANDRH et DRH Groupe UP
- Aline Crépin, directrice innovation sociale et affaires publiques du Groupe Randstad France
- Mohamed Materi, avocat associé
- Louis Van Gaver, avocat conseil chez Fromont Briens
- Emma Sambou-Lafourcade, Responsable offre RSE
- Franck Juvin, Multinational client manager chez Mercer
- Les équipes de ZenDSN
- Deborah Pahl, responsable Club Être
- Cynthia Wilson, Chargée de mission, Référente Emploi & Formation des Personnes Handicapées au CCAH
- Constance Wiblé, Directrice de la communication, Groupe Oui Care et VP de l'axe Diversité, inclusion et parité et du réseau des Dircoms de COM-ENT
- Céline Boisson, Directrice associée, Agence Nude et VP de l'axe Diversité, inclusion et parité de COM-ENT

Coordinatrice de projet : Laure Hajjar, ANDRH

Avec la contribution de : Aline Crépin, ANDRH, la Commission nationale ANDRH – Diversité & Egalité Professionnelle ainsi que le Bureau National de l'ANDRH.

Illustrations : StorySet

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines d'entreprises et d'organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. L'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. Avec plus de 5 000 membres, professionnels et experts RH, elle est aujourd'hui la plus grande communauté RH en France et l'acteur de référence dans le débat RH. Forte de ses 70 groupes locaux, l'ANDRH soutient ses membres face aux problématiques de leur activité. L'ANDRH porte les intérêts de la communauté RH. Elle publie régulièrement des livrables de référence dans le domaine RH (livres blancs, enquêtes, kit pratique...).

**Plus d'information
sur www.andrh.fr**

andrh
Anticiper Partager Inspirer