La présentation des politiques “ diversité et inclusion ” des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF)

Jean-Marie Peretti

▶ **To cite this version:**

Jean-Marie Peretti. La présentation des politiques “ diversité et inclusion ” des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). Management & sciences sociales, 2020, Les nouveaux défis de la diversité et de l'inclusion au travail, 29 (29), pp.6-20. hal-03084131

HAL Id: hal-03084131
https://hal.science/hal-03084131

Submitted on 20 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF)

Jean-Marie Peretti
Professeur ESSEC Business School
peretti@essec.fr

La richesse des informations publiées par les entreprises sur leurs politiques, pratiques et résultats en matière de diversité et d'inclusion a progressé ces dernières années. Cet article étudie la manière dont les entreprises explicitent leur politique de diversité et d'inclusion, les actions mises en œuvre et les résultats obtenus à partir de l'analyse des informations présentées par dix-huit grandes entreprises (Atos, Arkema, Auchan, BPCE, Casino, Danone, Hermès, La Poste, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, PSA, Société Générale, Sopra-Steria, Sodexo, Total, Vinci) dans leur DPEF (Déclaration de Performance Extra Financière) 2018 publiée en 2019. Cette étude fait ressortir les principales évolutions en matière de divulgation d'informations sociales par rapport aux pratiques antérieures depuis la publication des premiers bilans sociaux obligatoires en 1979. Le champ du management de la diversité s'élargit à de nouvelles sources. Les politiques et les pratiques sont présentés de façon plus détaillée avec des objectifs chiffrés et des résultats mesurés. Les processus d'évaluation, de certification et d'audit des informations par des tiers indépendants sont précisés.
Mots clés : diversité, inclusion, DPEF.

The wealth of information published by companies on their diversity and inclusion policies, practices and results has grown in recent years. This article studies the way in which companies explain their diversity and inclusion policy, the actions implemented and the results obtained from the analysis of the information presented by eighteen large companies (Atos, Arkema, Auchan, BPCE , Casino, Danone, Hermès, La Poste, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, PSA, Société Générale, Sopra-Steria, Sodexo, Total, Vinci) in their 2018 DPEF (Extra Financial Performance Declaration) published in 2019. This study highlights the main developments in the disclosure of social information compared to previous practices since the publication of the first compulsory social reports in 1979. The field of diversity management is widening to new sources. The policies and practices are presented in more detail with quantified objectives and measured results. The processes for the evaluation, certification and audit of information by independent third parties are specified.
Keywords: diversity, inclusion, DPEF.

La richesse et la qualité des informations publiées par les entreprises sur leurs politiques, pratiques et résultats en matière de diversité et d'inclusion ont progressé depuis un demi-siècle sous l'impulsion de la règlementation et des exigences des parties prenantes (Igalens, 2018 ; Terramorsi, 2019 ; Peretti, 2020). À partir des informations publiées annuellement par les entreprises, cet article fait ressortir l'évolution des politiques « diversité et inclusion ». La comparaison des données incluses dans les déclarations de performance extra-financière (DPEF) publiées par les entreprises en 2019 pour l'année 2018, avec celles contenues dans les rapports publiés en 2008 (Terramorsi *et al.,* 2009) fait ressortir plusieurs évolutions sur la période (Duport *et al.,* 2020 ; Duport et Peretti, 2020). Le champ du management de la diversité s'élargit à de nouvelles sources, les politiques et les pratiques sont présentées de façon plus détaillée et les processus d'évaluation, de certification et d'audit par des tiers indépendants sont précisés. Les évolutions observées résultent d'une part des nouvelles obligations de publication d'informations (Mansouri et Peretti, 2014) et d'autre part du renforcement des attentes des parties prenantes (Peretti, 2019a). L'observation des pratiques de divulgation d'informations sociales menée à partir des DPEF publiés en 2019 par dix-huit entreprises françaises - Atos, Arkema, Auchan, BPCE, Casino, Danone, Hermès, La Poste, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, PSA, Société Générale, Sopra-Steria, Sodexo, Total et Vinci - illustre la manière dont les entreprises explicitent leur politique de diversité et d'inclusion, les actions mises en œuvre et les résultats obtenus. Le traitement dans les rapports 2018 du thème diversité fait ressortir les évolutions par rapport aux informations publiées antérieurement.

1979-2012 : du Bilan social au Rapport RSE, au Rapport intégré et à la DPEF

Le traitement de la diversité dans les documents publiés par les entreprises a évolué du fait des obligations réglementaires, de la pression des parties prenantes pour l'égalité des chances et la non-discrimination et de l'importance accrue accordée au management de la diversité et à l'inclusion (Peretti, 2006). Nous pouvons distinguer quatre étapes.

Le traitement de la diversité dans le bilan social

L'obligation de publier des informations sociales a été imposée aux entreprises par la loi de juillet 1977 créant le bilan social et précisant les informations obligatoires. Les premiers bilans sociaux, publiés en 1979 dans les entreprises et établissements comptant au moins 300 salariés, comportaient des informations sur sept facteurs de diversité : l'âge, l'ancienneté, le genre, le handicap, la nationalité, la nature du contrat et la durée du travail. Dès 1981, les bilans sociaux permettaient de suivre sur trois années, conformément à l'obligation légale, l'évolution de ces données. La disponibilité des données des bilans sociaux a permis de mener des analyses sur des problématiques de diversité et notamment sur les différences Femmes-Hommes dans divers domaines RH (Igalens et Peretti, 1978, 2016).

Le traitement de la diversité dans les rapports RSE

Les obligations d'informations se sont progressivement renforcées avec la publication des rapports RSE. L'analyse thématique de l'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 publiés en 2008, pour l'exercice 2007 faisait ressortir quatre domaines du management de la diversité :

- L'accès à l'emploi et l'insertion ;
- Le recrutement et la carrière des femmes ;
- Le recrutement et la carrière des personnes en situation de handicap ;
- Le traitement des seniors.

Ces rapports présentaient de façon plus ou moins détaillée trois politiques « diversité » formalisées, négociées et suivies :

- L'égalité professionnelle femme/homme ;
- Les populations sensibles : seniors et jeunes
- Les personnes en situation de handicap.

Le choix des thèmes traduit une logique d'institutionnalisation (Terramorsi et al., 2009). Les thématiques retenues - égalité

professionnelle entre les femmes et les hommes, travailleurs en situation de handicap, populations sensibles - permettaient de générer une acceptation sociale immédiate se traduisant par la signature d'accords avec l'ensemble des partenaires sociaux. De plus trois facteurs renforcent ce choix :

- Un cadre règlementaire contraignant ;
- Des menaces de sanction financière ;
- La pression des parties prenantes.

L'existence de données chiffrées disponibles dans le bilan social a facilité la diffusion d'informations sur ces critères de diversité. Les autres sources de diversité n'étaient pas abordées. En particulier les politiques et les actions concernant la diversité religieuse ou les orientations sexuelles n'étaient jamais présentées.

Le traitement de la diversité dans les rapports annuels

En 2012, dans le cadre des engagements du Grenelle de l'environnement, un décret a précisé les informations sociétales obligatoires dans le rapport annuel des entreprises et notamment celles permettant de mieux connaître les politiques et les pratiques en matière de lutte contre les discriminations, pour l'égalité des chances et pour l'inclusion et de suivre leur évolution dans le temps. Le cadre juridique concernant les informations à communiquer en matière de diversité est devenu plus contraignant. Les attentes de transparence ont nécessité des mesures plus rigoureuses et la construction d'indicateurs valides avec non seulement une obligation de moyen mais une obligation de résultat.

L'« Égalité de traitement » est l'une des rubriques obligatoires. Elle doit comporter des informations sur les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées et sur la politique de lutte contre les discriminations.

D'autres informations obligatoires sur « l'Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional et sur les populations riveraines ou locales », sur les « Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion » et sur « la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux », permettent également d'éclairer les politiques de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion.

Les sociétés cotées devaient fournir des informations supplémentaires sur « la promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants » ainsi que sur l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

Le bilan du renforcement des obligations de communication extra-financière a été critiqué. Ainsi Igalens (2017, 2018) souligne une baisse de la qualité des informations sociales entre l'obligation de publication du Bilan Social et celles résultant de l'article 225 de la loi Grenelle 2. Le reporting de conformité est remplacé par un reporting de transformation et d'engagement, et l'exhaustivité par une concision porteuse de sens (Ben Lahouel *et al.,* 2015). La possibilité, créée par la loi en 2016, de mener des actions de groupe en cas de discrimination a renforcé la nécessité d'outils de suivi plus pertinents et d'une communication plus rigoureuse.

Le traitement de la diversité dans la DPEF

La directive européenne « RSE » du 22 octobre 2014 a été transposée en droit français par la loi du 09 août 2017 qui remplace le rapport RSE par une Déclaration de performance extra-financière (DPEF) avec trois objectifs :

- une exigence accrue quant aux politiques et aux actions sociales/sociétales et environnementales des entreprises ;
- une clarification et une harmonisation européenne des pratiques RSE ;
- une adhésion aux recommandations du G20 pour un cadre international de trans-

parence en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

L'orientation « normative », qui vise à se doter et mettre en application des pratiques discrétionnaires destinées à prouver sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes est ainsi renforcée. Dans ce cadre règlementaire renouvelé, les politiques et pratiques « diversité et inclusion » ont une visibilité croissante (Bruna *et al.,* 2016).

Intégrée au rapport de gestion, la déclaration de performance extra-financière doit également faire l'objet d'une publication sur le site internet des entreprises concernées. Plus exigeante que l'ancien rapport RSE, la déclaration de performance extra-financière procède d'un élargissement et d'un renforcement des critères, tant en termes de champ d'application que de contenu.

Le bilan de la première année de mise en œuvre de la DPEF réalisé par Deloitte et EY pour le MEDEF à partir de l'analyse de 102 sociétés du SBF 120 fait ressortir que le volume d'informations publiées s'est globalement accru. 51 pages constituent en moyenne ce rapport contre 46 pour le rapport RSE avec des écarts très importants (de 15 à 126 pages) (Deloitte *et al.,* 2019). Dans certaines entreprises le rapport RSE complète la DPEF. Ainsi la DPEF du groupe PSA précise que le rapport RSE présente de façon plus détaillée que la DPEF les actions engagées pour réduire les risques liés aux 23 enjeux RSE classés en 7 macro-risques dans le cadre de la matrice de matérialité actualisée « *ainsi que les trajectoires que le groupe s'engage à suivre* ».

Cet accroissement et ces écarts se retrouvent également en ce qui concerne les informations relatives à la diversité et l'inclusion.

2019 : les tendances de la communication sur les politiques « diversité et inclusion »

L'étude du traitement du management de la diversité dans 18 DPEF 2018 publiées en 2019 fait ressortir onze points :

- Une évolution des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » ;
- La prise en compte du risque « diversité » dans la matrice de matérialité ;
- Une information plus développée et plus riche ;
- Une volonté politique d'inclusion explicitée ;
- Une référence aux engagements pris ;
- Un affichage des priorités (l'égalité femmes/hommes, les personnes en situation de handicap…)
- L'extension des thèmes traités (LGBTI, diversité religieuse…) ;
- Un élargissement hors de l'entreprise dans le cadre de la RSE et d'achats responsables ;
- Un chiffrage des objectifs et résultats ;
- Une prise en compte de la perception de la diversité par les collaborateurs
- Une reconnaissance externe valorisée.

Une évolution des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » : de la diversité en silo à l'approche transversale

Ces douze dernières années ont été marquées par l'évolution des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » par un regroupement des missions dédiées (handicap, senior, genre…) dans une direction (VP diversité, VP inclusion). La nécessité d'une approche transversale est reconnue avec la volonté de sortir d'une diversité en « silos ». Cette approche transversale traduit le passage souhaité de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif (Barth, 2018). Ainsi Renault déclare : « *Conscient que l'approche actuelle des diversités en silos allait atteindre ses limites, le Groupe Renault s'est orienté vers une approche inclusive transversale.* » (Renault, DPEF 2018).

La prise en charge globale de la problématique « diversité et inclusion » dans une approche transversale nécessite une instance au plus haut niveau. Toujours dans le groupe Renault, « *le Comité Diversité et Inclusion, Instance globale de réflexion et de décision, composé de membres du Comité exécutif et du Comité de Direction du Groupe Renault, a été créé en 2017* » avec pour rôle de « *définir les orientations de la politique inclusion et diversité du Groupe Renault à travers une*

vision et une approche globales, qui prennent en compte l'ensemble des thématiques de la diversité. » (Renault, DPEF 2018).

Michelin présente une « *gouvernance mondialisée et intégrée* » pour une « *démarche construite dans la durée et une approche pragmatique de la diversité* » avec un « Directeur de la Diversité groupe » et un engagement des directeurs de zone sur des objectifs annuels et des plans d'action formalisés avec des indicateurs de suivi. Le directeur de la Diversité groupe anime un réseau de managers de la diversité dans chaque pays (Michelin, DDR, p. 187). Chez ATOS, le programme diversité est sponsorisé par un comité de pilotage composé de membres du comité exécutif du groupe (ATOS, DDR 2018, p. 80). Dans le groupe BPCE le poste de responsable diversité a été créé au sein de la DRH du groupe en 2015 avec quatre domaines prioritaires : la gestion intergénérationnelle, l'égalité professionnelle femmes/hommes, l'emploi des personnes en situation de handicap et l'égalité des chances (BPCE, DPEF 2018, p. 100). La période est marquée par la professionnalisation des managers « Diversité et inclusion » et par la construction de réseaux internes (réseaux féminins, réseau LGBT) (Bender *et al.,* 2018). Les DPEF consacrent quelques développements à ces réseaux.
Les DPEF soulignent les efforts de formation des managers, des recruteurs et des acheteurs en matière de diversité et d'inclusion et mettent aussi en avant les labels et trophées obtenus.

Le risque « diversité et inclusion » apparaît dans la matrice de matérialité

Les DPEF présentent la matrice de matérialité, outil clé dans l'élaboration d'une stratégie de responsabilité de l'entreprise. On entend par « matérialité » ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes. La matrice de matérialité est donc un outil qui permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE d'une entreprise, de définir des priorités en fonction de leur importance pour les parties prenantes internes et externes et selon leur impact sur la réussite économique de l'entreprise. Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise (business) et des parties prenantes. Ceux qui sont prioritaires des deux points de vue sont retenus pour figurer dans les rapports RSE et la DPEF.

On peut constater l'apparition du « égalité des chances et diversité » dans les matrices de matérialité des entreprises à travers ces six exemples :

- Danone retient « *diversité et inclusion au travail* » parmi les 41 enjeux identifiés en 2017 en collaboration avec les parties prenantes pour l'ensemble des aspects environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques et de gouvernance. Cet enjeu est classé en zone bleu clair (enjeu lié aux questions de conformité et aux enjeux émergents). Danone classe en zone bleu foncé deux enjeux « *achats responsables* » et « *contribution à l'économie locale et croissance inclusive* » qui intègrent la dimension inclusion. Danone souligne que « *diversité et inclusion au travail* » s'inscrivent dans un impératif plus large ;
- La matrice de matérialité de Legrand identifie « *Égalité des chances et diversité* » comme un enjeu. Le risque « *relatif au respect de la diversité en lien avec nos employés à travers le monde* » (p. 78 de son DDR 2018) a un indice de matérialité et un indice de criticité de 2 et est retenu comme prioritaire. Legrand définit des feuilles de route pluriannuelles construite autour des enjeux prioritaires et de leurs indicateurs de mesure (p. 80) ;
- La matrice de matérialité d'Arkéma classe « *diversité et égalité des chances* » parmi les sujets prioritaires du fait de leur forte importance pour les parties prenantes et très forte importance pour l'entreprise (ARKEMA, DPEF 2018, p. 133-134). Le tableau de performance RSE retient deux KPI : la part des femmes parmi l'encadrement supérieur et les dirigeants - avec un objectif 2025 de 23 à 25 % et un progrès de 18 à 21 % entre 2016 et 2018 - et la part des personnes de nationalité autre que française également parmi l'encadrement supérieur et les dirigeants, avec un objectif 2025 de 42 à 45 % (39 % en 2016 et 2018) ;
- La matrice de matérialité de Michelin positionne également « *Développement*

des personnes et Diversité » parmi les enjeux forts pour l'entreprise et les parties prenantes (Michelin, DDR 2018, p. 169) ;

- ATOS présente une matrice de pertinence dans laquelle la diversité apparaît comme un enjeu très fort pour les parties prenantes avec un impact fort pour l'entreprise. Le groupe a déployé un programme diversité à l'échelle mondiale « *afin de prendre en considération et de diffuser les meilleures pratiques internationales en matière d'égalité des sexes, de handicap, d'ancienneté et tout autre indicateur de diversité »* (ATOS, DDR 2018, p. 65). Les mesures pour encourager la diversité sont détaillées.
- La DPEF de la BPCE retient la « diversité des salariés » comme l'un des 13 risques majeurs identifiés. Comme pour chaque risque sont indiqués les « dispositifs de maitrise des risques/engagement » et « l'indicateur clé de pilotage ». Pour la diversité le dispositif est présenté dans la partie 2.5.1. (« *Promouvoir la mixité et la diversité »*) du rapport et la « part des femmes cadres » est l'indicateur clé retenu. Entre 2010 et 2018, la part a évolué de 36,2 % à 42,9 % mais reste en deçà de l'objectif de 45 % retenu (BPCE, DPEF, p. 100).

Une information plus développée et plus riche

Le développement de l'information « diversité et inclusion » répond aux attentes croissantes de multiples parties prenantes et aux besoins des agences de notation extra-financière pour leurs évaluations (Peretti *et al.,* 2012). Tout au long des années 2008-2019, on observe une diversité croissante des moteurs des politiques « diversité et inclusion », des formes de diversité à prendre en compte ainsi que des domaines concernés, RH et hors RH. Le volume des informations relatives aux politiques et pratiques « diversité et inclusion » s'accroît. La part consacrée à cette thématique s'élargit et les entreprises lui consacrent généralement entre trois et douze pages dans leur DPEF comme l'illustrent ces cinq exemples :

- Total consacre environ douze pages au thème : six pages denses pour la présentation de l'ensemble des actions menées pour « *La diversité des talents et du management* », (§ 5.3.3.1), « *Promouvoir l'égalité de traitement des collaborateurs et exclure les discriminations* », DPEF 2018, p. 182-187) et six pages dans la partie « 5.7- *Actions en faveur des droits de l'homme* » (p. 205-210) et notamment dans le § 5.7.1 « *Droits de l'homme sur le lieu de travail* » qui précise « *TOTAL est engagé dans la promotion des diversités et s'attache à lutter contre toutes les formes de discrimination (origine, genre, orientation sexuelle, handicap, âge, appartenance à une organisation politique, syndicale ou religieuse, etc.) ».*
- La DPEF 2018 du groupe Casino présente les politiques et actions déployées, en « *employeur engagé* », pour « 3.5.1.1 *Promouvoir la diversité et l'égalité des chances* » (p. 196-200) en trois sections : « *Lutter contre les discriminations et les stéréotypes* », « *Agir en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des travailleurs en situation d'handicap* », « *Agir en faveur de la diversité intergénérationnelle* » et pour « *3.5.1.2. Agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »* (p. 200-203). Dans chaque section, le document présente de façon détaillée les engagements pris, l'organisation mise en place, les plans d'action et le contrôle des engagements et la performance réalisée. D'autres parties du rapport abordent également la thématique de la diversité.
- La DPEF 2018 de LVMH aborde les questions de diversité et d'inclusion dans trois parties : « *Éthique et responsabilité* » (p. 45-68), « *Talents et attractivité* » et « *Solidarité et mécénat* ».
- La Société Générale consacre également une large part de la partie « *Responsabilité sociale de l'entreprise* » (p. 247-298) de son rapport annuel à la promotion de la diversité dans un groupe « *Engagé pour la diversité de ses équipes* » (p. 252) et met l'accent sur la lutte contre les discriminations : « *La politique de diversité du Groupe s'attache à lutter contre les biais et à instaurer une culture inclusive* » (DPEF 2018).
- Auchan intègre une section « Faire de la diversité une richesse *d'entreprise* » dans la partie « collaborateurs » de la DPEF 2018 (p. 121-132) : « *La diversité des collaborateurs, reflet de la diversité des populations locales, est un atout nécessaire à la bonne*

appréhension des besoins quotidiens de millions de clients répartis sur les trois continents ». Trois dossiers sont présentés : « *Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap* », « *Promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes* », « *Promouvoir les droits de l'homme, le dialogue social et lutter contre toutes formes de discrimination* ».

Une volonté politique d'inclusion explicitée

Les entreprises affirment dans leur DPEF leur volonté d'inclusion comme l'illustrent ces sept extraits :

- L'Oréal présente ainsi sa politique : « *L'engagement de L'Oréal vers la beauté pour tous implique d'avoir les équipes les plus diverses, à l'image de la diversité du monde et de ses consommateurs* »…« Élément structurant de la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion sont aussi un levier de performance et d'innovation au cœur de la stratégie du Groupe et de sa politique RH »…« *L'Oréal souhaite façonner et garantir des environnements de travail où chacun se sente valorisé et puisse se développer, quels que soient son origine sociale, culturelle, sa religion, son genre, son orientation sexuelle, son âge ou son handicap* » (L'Oréal, DPEF 2018).
- Renault formule ainsi sa volonté politique : « *Convaincu que la diversité est un levier fondamental de performance, le Groupe Renault développe et valorise la complémentarité des profils et des personnalités au sein de ses équipes.* » « *La politique d'inclusion a pour objectif de créer un environnement de confiance et de compréhension mutuelle permettant à chaque personne de l'entreprise, quels que soient son âge, son état physique ou son handicap, son genre, son orientation sexuelle, son origine, sa religion, de se sentir à l'aise et d'être soi-même pour exprimer tout son potentiel individuel au service de la performance collective*. » (DPEF 2018, Renault).
- Le groupe TOTAL « *entend promouvoir l'égalité des chances et la diversité. Il entend exclure toute discrimination liée aux origines, au genre, à l'orientation ou l'identité sexuelle, au handicap, à l'âge ou à l'appartenance à une organisation politique, syndicale ou religieuse* » (DPEF 2018, Total).
- Le Groupe La Poste « a fait le choix d'un modèle social fort sur l'égalité des chances » et s'engage à « *favoriser l'équité professionnelle* ». Reflet de la diversité de la société, La Poste veille « à ce que les compétences individuelles soient reconnues et valorisées sans discrimination *et s'engage au quotidien en faveur de l'égalité et de l'acceptation de la différence de ses collaborateurs* » (La Poste, DPEF, 2018).
- Pour Danone, sa performance sociale affichée est de fournir « à nos plus de 100 000 salariés *un environnement de travail sécurisé, inclusif et diversifié* ». La « *diversité inclusive* » est illustrée par la part de 50 % des femmes dans la population des cadres et des cadres dirigeants et la présence de Danone parmi les 250 entreprises sélectionnées du « Bloomberg Gender Equality Index 2018 » ainsi que par l'action de la Fondation Danone pour l'écosystème visant à « *promouvoir une croissance inclusive dans notre chaîne de valeur* » (Danone, DPEF, 2018).
- Chez Legrand « *La direction générale considère que la diversité, c'est-à-dire la diversité des profils humains, constitue un facteur d'innovation, de performance et de qualité de vie au sein de l'entreprise* » (DDR 2018, p. 122). Augmenter de 25 % le nombre et la part des femmes dans les postes clés au niveau du groupe entre 2014 et 2018 est l'objectif fixé par la feuille de route. Objectif atteint puisque le nombre de femmes à ces postes a augmenté de 32 % en quatre ans.
- Hermès proclame : « *Accroître la diversité sous toutes ses formes (mixité, générations, profils et origines, personnes en situation de handicap) est un gage de richesse et de vitalité. L'égalité hommes/femmes est une priorité* » et « *la promotion d'une diversité des talents est un des moteurs d'une croissance durable et un sujet d'attention prioritaire* » (DDR Hermès, 2018, p. 52) et affirme son attachement « *aux principes de reconnaissance et de respect quels que soient l'origine, le genre, la situation familiale et le métier de chacun* ». Un développement important est consacré à l'emploi des travailleurs en situation de handicap (p. 66-68).

Une référence aux engagements pris

L'orientation « normative », qui vise à se doter et mettre en application des pratiques discrétionnaires destinées à prouver sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes apparaît renforcée. Les DPEF soulignent l'importance des chartes et des engagements pris. Ces six exemples illustrent cette tendance :

- La DPEF de la Société Générale précise que « *L'engagement sur la non-discrimination se traduit par le soutien à plusieurs chartes internationales dans les domaines considérés comme prioritaires :*
  - *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Women's Empowerment Principles du Pacte Mondial de l'ONU signé en 2016) ;*
  - *La promotion et l'intégration dans l'emploi des personnes en situation de handicap (Charte « Entreprises et Handicap* » sous l'égide de l'OIT *;*
  - *La discrimination des personnes LGBTI dans le monde du travail (principes directeurs de l'ONU) ;*
  - *La liberté syndicale, les libertés fondamentales, les conditions de vie au travail, la non-discrimination et le devoir de vigilance de l'entreprise sur les droits humains (accord signé en 2015 et renouvelé en février 2019 avec l'UNI Global Union)* ».

- Les engagements peuvent être pris dans le cadre de chartes externes ou de codes internes. Ainsi pour LVMH, les chartes externes sont : Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, dès 2003, à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, aux principes directeurs de l'OCDE, aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, aux 17 objectifs du développement durable des Nations-Unies, à la Charte de la Diversité en 2007 et la Charte mondiale sur les « Principes d'autonomisation des femmes » en 2013. Les normes internes sont formalisées dans des codes :
  - Code de conduite Recrutement (éthique du recrutement chez LVMH avec quatorze engagements dont la prévention de toute forme de discrimination, la promotion de la diversité (Mis en place en 2009) ;
  - Code de conduite Fournisseurs (exigences à l'égard de ses partenaires dans les domaines de la responsabilité sociale et de la non-discrimination (Mis en place en 2008, révisé en 2017).
- Pour Casino, parmi les principes que le groupe s'engage à respecter, les principes d'autonomisation des femmes du *Women Empowerment Principles* de l'ONU auxquels l'entreprise a adhéré en 2016 (DPEF 2018, p. 82). « *Employeur engagé* » le groupe entend « *promouvoir la diversité* » et « *faciliter l'insertion professionnelle des jeunes* ».
- Le groupe PSA se réfère à son accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de 2006 qui s'engage à « *garantir l'égalité des chances basée sur la reconnaissance des mérites* » (DPEF 2018, p. 39). Dans sa matrice de matérialité, PSA classe « la diversité et l'égalité des chances » avec un haut niveau d'importance de l'enjeu pour la performance économique comme pour répondre aux attentes des parties prenantes (p. 40). La DPEF précise son « engagement fort au bénéfice du secteur adapté » avec « 100 *% des voitures produites en Europe [qui] comportent au moins une pièce fabriquée par le secteur adapté et protégé »* dans le cadre de la politique d'achat responsable du groupe.
- Hermès fait référence aux ODD de l'ONU et en particulier à l'objectif N° 5 sur l'égalité des sexes et le point 5.1 « mettre fin aux discriminations avec les femmes ». Le DDR 2018 souligne que les femmes cadres représentent 14,2 % de l'effectif (9,6 % pour les hommes).
- Arkéma fait également référence aux ODD et a cartographié sa contribution aux ODD « *en identifiant l'intensité des engagements et actions en référence aux cibles détaillées pour chaque ODD* » et en particulier pour l'objectif N° 5 sur l'égalité des sexes (DDR 2018, p. 126).

Un affichage des priorités

Les objectifs prioritaires fixés concernent principalement l'égalité femmes/hommes, les personnes en situation de handicap et l'internationalisation des équipes dirigeantes, avec de nombreuses informations et indicateurs fournis comme l'illustrent ces sept exemples :

- L'Oréal précise :

« *L'Oréal s'est fixé trois objectifs prioritaires pour continuer à progresser sur la diversité et l'inclusion :*
1. Renforcer l'égalité hommes/femmes et atteindre 50 % de femmes à tous les niveaux et fonctions ;
2. Accélérer l'inclusion du handicap, en interne, avec un objectif minimum dans tous les pays. Le Groupe adopte également une démarche inclusive envers les consommateurs, les prestataires et toutes les parties prenantes ;
3. Accroître la diversité d'origines socio-économiques et culturelles dans nos équipes. »

Sur chacun de ces trois objectifs, les actions entreprises sont présentées de façon détaillée et argumentée. Au-delà de ces trois priorités traditionnelles, le rapport annuel souligne l'extension du champ.

- Le groupe PSA dans la rubrique « *diversité et égalité des chances* » (DPEF 2018, p. 76-78) présente les trois grands axes de sa politique :
  - L'égalité professionnelle femmes-hommes ;
  - La politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité ;
  - Favoriser l'emploi et l'intégration de personnes souffrant de handicap ;

  Le groupe s'engage à « *appliquer et promouvoir au-delà des règles légales les meilleures pratiques et à lutter contre le racisme, le sexisme, la xénophobie et l'homophobie et plus généralement contre l'intolérance à l'égard des différences* ».

- La Société Générale affiche également les objectifs de mixité et d'internationalisation : « *Le Groupe SG maintient son ambition de promouvoir les femmes et les profils internationaux à des postes à responsabilité et dans les instances dirigeantes de la Banque* ». Cette ambition se traduit dans les chiffres concernant les hauts potentiels : « *À fin 2018, l'ensemble des viviers de hauts potentiels compte ainsi 40 % de femmes et 42 % de profils internationaux* ». Un levier opérationnel est « *un pilotage de la part des femmes et des profils internationaux dans les viviers de hauts potentiels, les plans de successions, les promotions, les hausses de rémunérations, les grades et classes, etc.* ».

- LVMH intègre dans ses priorités les seniors : « *Trois priorités (la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, l'intégration des travailleurs handicapés et le maintien dans l'emploi des seniors)* » avec un recrutement inclusif : « *afin d'accueillir tous les talents sans considération de sexe, d'âge, de handicap, ou tout autre caractéristique non pertinente dans l'exercice des fonctions briguées* » et un contrôle externe : « *contrôle indépendant et continu des pratiques de recrutement par un cabinet indépendant réalisant des tests de discrimination sur ses offres d'emploi publiées* ».

- Sopra-Stéria dans la partie consacrée à « *Diversité et égalité des chances* » dans son DDR 2018, après avoir rappelé que « la diversité est une richesse » pour leur groupe présente quatre politiques avec les actions menées, les réalisations 2018 et les objectifs 2019 (DDR 2018, p. 85-86) :
  - Une politique de mixité ;
  - Une politique handicap ;
  - Une politique intergénérationnelle ;
  - Une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes avec le recrutement et la formation de jeunes éloignés de l'emploi et l'accompagnement de jeunes issus des quartiers prioritaires.

- Legrand précise ainsi son engagement fondamental : « *développer la diversité en favorisant la féminisation et l'internationalisation des équipes tout en s'assurant que les processus RH du groupe soient conformes au principe de non-discrimination et d'égalité des chances* » (p. 78, DDR Legrand 2018).

- La Poste affiche la volonté de promouvoir la diversité dans le numérique : « *La Poste contribue à promouvoir la place des femmes encore trop peu nombreuses dans les métiers du numérique ».*

L'extension des thèmes traités

La lecture des DPEF fait ressortir l'importance des nouveaux chantiers du management de la diversité avec l'élargissement de la responsabilité des organisations et l'extension du périmètre effectif des démarches de diversité et d'inclusion (Bruna *et al.,* 2017b). De nouveaux thèmes sont traités avec en particulier la diversité des orientations sexuelles et la diversité religieuse (Honoré *et al.,* 2019) ainsi que la diversité des âges.

Quatre exemples illustrent le traitement de la diversité des orientations sexuelles :

- Ainsi pour L'Oréal : « *Au-delà de ces trois sujets prioritaires, les actions de L'Oréal s'étendent à la communauté LGBTI et à la sensibilisation à toute forme de violence liée au genre.* » et « *en juin 2018, L'Oréal est devenu sponsor officiel des standards LGBTI de bonne conduite des Nations Unies dans les entreprises », « L'Oréal USA a reçu la note maximum de 100 au Corporate Equality Index 2018 (Index américain d'Égalité des Entreprises), reflétant l'engagement de L'Oréal USA en faveur de l'égalité des personnes de la communauté LGBTQ au sein de l'entreprise* ».

- De même TOTAL s'engage sur ce point : « *Le Groupe est signataire de la charte d'engagement LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres) depuis 2014. Élaborée par l'association L'Autre Cercle, elle fixe un cadre permettant de lutter contre les discriminations liées à l'orientation ou l'identité sexuelle dans le monde du travail.* ».

- RENAULT s'engage également : « *En 2018, le Groupe Renault a été partenaire de Paris 2018 Gay Games. Il s'agit du plus grand événement sportif et culturel mondial ouvert à toutes et tous (quel que soit l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique ou l'état de santé), porté par la communauté homosexuelle. Ce partenariat a permis à des collaborateurs volontaires (54 personnes) de se mobiliser et/ou de participer aux épreuves sportives. Une opportunité pour Renault de faire évoluer les mentalités et libérer la parole sur ce thème.* »

- Le programme Diversité d'ATOS englobe la dimension LGBT parmi les cinq dimensions retenues avec l'égalité des sexes, le handicap, la diversité culturelle et les générations. Un groupe LGBT en France a été créé (DDR 2018, page 79).

La prise en compte du fait religieux est également présente :

- Ainsi TOTAL « *afin d'apporter des réponses concrètes aux questions des collaborateurs sur le fait religieux dans l'entreprise et promouvoir, dans le respect des différences, la tolérance à l'égard des croyances de chacun, TOTAL a conçu un guide pratique sur la prise en compte du fait religieux dans le Groupe. Disponible depuis mars 2017 sur le site intranet du Groupe, il propose des clés de compréhension sur les différentes croyances et permet à chacun de les appréhender au mieux dans son quotidien* »… « *Ce guide repose sur les expériences des secteurs d'activité dans différents pays et encourage le dialogue, le respect et l'écoute pour trouver des solutions adaptées au contexte local. De nombreux experts internes et externes ont contribué à sa rédaction, dont des représentants de diverses communautés religieuses. Ce guide a été traduit en neuf langues* » ;

- De même, Michelin a porté dès 2017 une attention particulière aux implications du fait religieux du fait des demandes exprimées par des salariés sur ses sites industriels afin « *de donner au manager réponses appropriées et de réduire au maximum le risque de discrimination… un guide sur le fait religieux a ainsi été conçu* » (DDR, p. 187)

La diversité des âges, déjà présente en 2008 est également traitée en 2019 avec un accent sur la coopération intergénérationnelle et l'insertion des jeunes :

- « *Société Générale travaille sur la coopération entre différentes générations à travers des accords sociaux, des programmes dédiés, du reverse mentoring ou encore des groupes de réflexion intergénérationnelle composés de membres de la génération Y autour de l'adaptation des projets du Groupe aux populations jeunes* ». Des

actions concernent spécifiquement les seniors. En France, « *le Groupe accompagne les seniors en matière de formation, santé et prévention, aménagement du temps de travail et transmission des compétences en fin de carrière… Il s'est engagé sur un objectif chiffré de maintien dans l'emploi de collaborateurs de 60 ans et +* » ;

Trois extraits illustrent les actions pour l'insertion et l'intégration des jeunes :

- « *L'engagement de Société Générale sur l'inclusion des jeunes se traduit par la mise en place de programmes d'insertion, le financement de programmes inclusifs, la Grande École du Numérique, un label de formations qualifiantes permettant à des jeunes éloignés de l'emploi, des salariés en projet d'évolution professionnelle… de développer les compétences digitales et informatiques, des programmes égalité des chances dans des lycées de zones d'éducation prioritaire, en partenariat avec les écoles et universités françaises cibles de Société Générale SA en France, la participation à un programme d'insertion des réfugiés qualifiés* » ;
- « *TOTAL a pris l'engagement de contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes et de renforcer ainsi leur employabilité. Considérant essentiel d'aborder cet enjeu au plus tôt dans le parcours éducatif afin d'en maximiser l'impact, des actions ciblées sont mises en place et s'adaptent à la spécificité des contextes pays où elles sont déployées* » ;
- « *Renault est conscient de l'importance de l'éducation afin de créer de la valeur au sein d'une entreprise, d'un territoire, de la société dans son ensemble et c'est pour cela que l'entreprise a mis au cœur de sa politique RSE des actions de mécénat permettant l'inclusion, par l'accès à l'éducation et la lutte contre le décrochage scolaire.* », « *L'inclusion est au cœur des valeurs de la RSE du Groupe Renault et l'accès à l'éducation s'y inscrit tout naturellement. Plusieurs actions reflètent l'engagement de Renault auprès des plus démunis dans ce domaine* », « *Renault au Maroc lutte contre le phénomène d'abandon scolaire dans le monde rural grâce à la mise en place de bus scolaires, d'animations via des ateliers éducatifs, ou encore de bibliobus* ». Ces actions reflètent un élargissement hors du périmètre de l'entreprise.

Un élargissement hors de l'entreprise dans le cadre de la RSE et d'achats responsables

La politique « Diversité et inclusion » se développe également hors des frontières de l'entreprise comme l'illustrent ces cinq extraits :

- L'Oréal définit ainsi sa politique : « *La politique du Groupe en matière de diversité et d'inclusion se traduit également en dehors de l'entreprise, L'Oréal ayant la même démarche envers ses fournisseurs, ses consommateurs, les communautés, ONG et associations dédiées à l'inclusion sur chaque continent.* » « *Cette politique se traduit notamment au niveau des achats avec l'objectif de « Mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale* » et c'est ainsi que « *Le Groupe ouvre son processus d'achats aux entreprises qui font travailler des personnes issues de communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres* ».
- La politique « diversité et inclusion » concerne également la fonction marketing. Ainsi, chez Renault : « un guide de la diversité dans la communication a été diffusé en juillet 2018 aux Directions marketing pays par la Direction marketing Groupe. L'objectif est de s'assurer que toutes les communications marketing du Groupe (publicité, social media, événements…) sont conformes en termes de diversité et d'inclusion (non discriminante, non stigmatisante*)* ».
- LVMH souligne ses initiatives relatives à « *l'insertion sociale en solidarité avec les territoires sur lesquels le Groupe est implanté* ». LVMH « *incite ses Maisons à soutenir des causes qui lui sont chères, notamment l'accès à l'éducation des jeunes et l'aide aux populations fragilisées* » (DPEF LVMH 2018, page 91) avec trois objectifs prioritaires : Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement régional, Accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap.
- L'importance de l'ancrage territorial est

également soulignée dans le DPEF de la Sodexo : « *La diversité et l'inclusion font partie intégrante de notre façon de travailler, c'est pourquoi Sodexo s'efforce à collaborer avec des partenaires ayant la même sensibilité afin d'agir positivement au sein des communautés locales, en s'attachant tout particulièrement à la promotion de la mixité hommes-femmes* » (Sodexo, DPEF 2018).

- Pour Hermès, l'enjeu est de « *aussi de développer la diversité dans nos collaborations par exemple en faisant travailler le secteur aidé en France tout en exerçant notre devoir de vigilance sur notre chaîne d'approvisionnement* » (DPEF Hermès 2018).

Un chiffrage des objectifs et des résultats

Les objectifs des politiques « diversité et inclusion » sont de plus en plus systématiquement traduits en indicateurs avec un chiffrage annualisé des objectifs à atteindre et une présentation des résultats obtenus (Coron, 2018). Quatre exemples illustrent les efforts des entreprises, pour afficher des objectifs mesurables et des indicateurs quantifiés (Csanyi-Virag, 2019) :

- L'Oréal fixe pour l'égalité Femmes/Hommes l'objectif d'atteindre « *50 % de femmes à tous les niveaux et fonctions* » et pour l'« inclusion du handicap » retient « *un objectif minimum dans tous les pays pour atteindre au moins 2 % de collaborateurs en situation de handicap d'ici fin 2020, dans les pays sans réglementation locale spécifique* ». Pour les écarts de rémunération Femmes/Hommes, le rapport précise la méthodologie « *Depuis 2007, L'Oréal s'appuie sur l'INED (Institut National d'Études Démographiques) qui analyse dans l'entreprise les écarts dans toutes les catégories professionnelles. L'objectif est de garantir, à compétences égales, un niveau de classification et de salaires identiques* » et indique les résultats : « *Au global, les écarts de rémunération en France sont passés de 10 % à % entre 2007 et 2017, et les écarts sont aujourd'hui supprimés chez les ouvriers et les agents de maîtrise* ». Le rapport mentionne que « *cette démarche de mesure des écarts est aujourd'hui déployée dans plusieurs filiales : Allemagne, Chine, États-Unis, Inde, pays Nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède), Royaume-Uni* ».
- La Société Générale traduit son « *ambition de promouvoir les femmes et les profils internationaux à des postes à responsabilité et dans les instances dirigeantes de la Banque* » par les indicateurs concernant les hauts potentiels et donne les résultats obtenus : « *À fin 2018, l'ensemble des viviers de hauts potentiels compte ainsi 40 % de femmes et 42 % de profils internationaux* ».
- Total fixe quatre objectifs chiffrés en matière de mixité pour 2020 et présente les résultats d'étape obtenus en 2018 :
  - « 25 *% de femmes cadres dirigeantes d'ici 2020 (Dans les faits en 2018 : 23,6 %)* ;
  - *Plus de 20 % de femmes dans les Comités de direction en 2020 (siège et filiales) (en 2018, 21,8 %)* ;
  - *20 % de femmes dans les Comités de direction de branches et dans les grandes directions fonctionnelles (13,1 % en 2018) » (DPEF Total 2018, p. 185) ».*
- Danone retient dans la section « diversité inclusive » de sa DPEF 2018, 6 thèmes avec des indicateurs chiffrés, leur niveau en 2018, l'objectif fixé et la date retenue en précisant également la correspondance avec les standards GRI. 4 thèmes sont présentés avec le constat 2018, le progrès par rapport à 2017 et l'objectif à atteindre :
  - Pourcentage de femmes au niveau exécutif (25 % en 2017, 28 % en 2018, objectif 30 % en 2020),
  - Pourcentage de représentants de pays hors Europe de l'Ouest au niveau exécutif (23 % en 2017, 28 % en 2018, objectif 30 % en 2020),
  - Pourcentage de femmes managers, dirigeantes et au niveau exécutif (49 % en 2017, 50 % en 2018),
  - Nombre de pays ayant mis en application la politique de parentalité du Groupe (3 en 2017, 9 en 2018, objectif : tous en 2020)

Pour l'emploi des personnes en situation de handicap, les données fournies ne concernent que la France (3,6 % en 2017 et en 2018) sans objectifs fixés. Enfin le déploiement dans chaque entité de l'approche « diversité inclusive » est mesuré par le pourcentage d'entités l'ayant mise en place dans sa globalité (68 % en 2018).

La prise en compte de la perception de la diversité par les collaborateurs

Il est de plus en plus fréquent d'intégrer dans les baromètres d'engagement et autres enquêtes internes des questions sur la perception de la diversité par les collaborateurs. Cependant les résultats sont rarement présentés de façon détailles dans les rapports RSE et les DPEF comme ATOS a choisi de le faire.

ATOS a choisi d'introduire parmi les KPI pour suivre la mise en œuvre de sa politique diversité cinq mesures de perception de la diversité par les collaborateurs à partir de l'enquête « Great place to work » réalisée sur 60 % du périmètre en 2016, 2017 et 2018. Les cinq items retenus sont les suivants :

- Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur âge ;
- Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur sexe ;
- Les gens ici sont traités équitablement quelle que soit leur origine ethnique ;
- Les gens ici sont traités équitablement quelle que soit leur orientation sexuelle ;
- Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur handicap ;

La moyenne des perceptions est également calculée. Elle progresse de 76 % en 2016 à 78 % en 2017 et 81 % en 2018. Le résultat le plus faible concerne l'âge avec 71 % seulement d'accord en 2018 (mais une progression de 6 %) (ATOS, DDR 2018, p. 87).

Une reconnaissance externe valorisée

L'importance accordée aux labels, trophées et classements obtenus en matière de diversité et inclusion peut être observée dans les rapports annuels des entreprises cotées pour étayer l'inventaire des actions réalisées par des évaluations externes. Les entreprises se prêtent de plus en plus à des évaluations externes sur les résultats desquelles elles communiquent.

À titre d'exemple le DPEF 2018 du Groupe L'Oréal consacre une rubrique aux récompenses obtenues en 2018 :

- « À l'automne 2018, l'Oréal a été reconnue *par Thomson Reuters comme l'une des 10 meilleures entreprises en matière de Diversité et Inclusion parmi plus de 7 000 entreprises internationales ;*
- *L'Oréal obtient la première place du Palmarès Européen 2018 d'Equileap (Ce classement, créé en 2017, évalue le degré de parité et d'égalité hommes-femmes de 3 000 entreprises cotées ;*
- *Depuis 2010, le Groupe se voit attribuer le Gender Equality European & International Standard (GEEIS) en Europe (Label attribué sur neuf critères clés* (évaluation de la politique générale, plan d'action, dialogue social, formation du management, mixité, égalité) ;
- *Le siège du Groupe ainsi que 23 pays européens ont été labellisés GEEIS. Ils sont audités tous les deux ans par Bureau Veritas pour mesurer les progrès accomplis ;*
- *La 2ème* édition des Grands *Prix de la Mixité, de l'Institut du Capitalisme Responsable et de l'Observatoire Ethics & Boards, a récompensé L'Oréal du Grand Prix Catégorie « CAC 40* » ;
- *5ème place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises ;*
- *L'Oréal fait partie des 100 premières entreprises du Bloomberg Gender Equality Index ».*

La DPEF de L'Oréal souligne enfin l'importance des évaluations externes (« *Partout dans le monde, L'Oréal a choisi de se faire auditer par des organismes indépendants* »).

De même, la Société Générale souligne sa performance dans ce domaine de la mixité à travers des classements : « *En 2018, Société Générale s'est inscrite comme la 1ère banque française et la 3e entreprise française du classement international de l'ONG Equileap sur l'égalité homme et femme (14e place sur le classement global de plus de 3 000 entreprises)* » (DPEF SG, p. 253). Le Groupe La Poste met en valeur l'obtention du Label Diversité pour la branche « Services-courrier-colis » et également le fait d'être le premier employeur de travailleurs en situation de handicap avec 14 000 TSH représentant 7 % des effectifs, au-delà de l'obligation légale (6 %) et de la moyenne nationale et également en

participant aussi au dynamisme local avec 26 millions d'euros d'achats réalisés auprès du secteur adapté, protégé et de l'insertion. Le groupe souligne également qu'il est régulièrement évalué par six organismes en matière de RSE parmi lesquels Vigéo-Eiris et ISS-ESG.

Conclusion

Le traitement du management de la diversité dans les DPEF 2018 publiées en 2019 des dix-huit entreprises étudiées (Atos, Arkema, Auchan, BPCE, Casino, Danone, Hermès, La Poste, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, PSA, Société Générale, Sopra-Steria, Sodexo, Total, Vinci) montre que les entreprises prennent en compte les risques en matière de « Diversité et inclusion » dans leurs matrices de matérialité tant du fait des attentes des parties prenantes qu'en termes de performance économique pour l'entreprise et mettent en place au plus haut niveau des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » pour concrétiser une volonté politique affirmée.

L'information fournie dans les DPEF est plus développée et plus riche que dans les rapports RSE précédents et se réfère aux engagements pris. Cependant les priorités affichées, les engagements formalisés et les résultats présentés demeurent concentrés principalement sur les champs de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, du handicap et des âges (jeunes et seniors notamment). L'extension des thèmes traités (LGBTI, diversité religieuse…) est réelle mais n'apparaît que dans une minorité des DPEF. On observe un élargissement des actions « Diversité et inclusion » hors de l'entreprise, dans le cadre de la RSE et d'une politique d'achats responsables, avec la perspective de faire de la diversité et de l'inclusion, un moteur de changement sociétal (Duport *et al.,* 2020). Enfin l'impact transformationnel d'une politique « diversité et inclusion » en entreprise ressort également dans certaines entreprises (Bruna *et al.,* 2017a). On peut cependant regretter la tendance à l'habillage volontariste de l'obligatoire en matière de diversité analysée par Bruna (2013), Bruna *et al.,* (2016) et Bruna et Chanlat (2017). On peut également regretter que le reporting intégré trop souvent intègre et réduit le fait social et organisationnel à l'économique (Terramorsi, 2019). L'utilisation des matrices de matérialité peut renforcer cette tendance.

La mesure, présentée dans l'une des DPEF étudiées (ATOS), des perceptions des collaborateurs dans le cadre des enquêtes internes et des baromètres d'engagement, à travers les questions du type « Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur… » pourrait être un complément utile des indicateurs chiffrés retenus pour suivre la mise en œuvre des politiques « Diversité et inclusion ».

La lecture des DPEF étudiées fait également ressortir la valorisation croissante de la reconnaissance externe à travers les labels, les certifications, les trophées, les classements et la notation extra-financière ce qui conforte l'hypothèse que la conduite d'une politique « *diversité et inclusion* » peut s'envisager selon une perspective néo-institutionnaliste comme un levier de repositionnement stratégique et un vecteur de légitimation (morale, pragmatique et cognitive) de l'entreprise (Bruna et Chanlat, 2017).

Être une entreprise inclusive peut s'inscrire dans la raison d'être des entreprises. Cette raison d'être est constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité (Frimousse et Peretti, 2019). Réfléchir à la raison d'être, c'est réfléchir à la finalité de l'entreprise et définir en quoi le monde serait différent sans elle. La formulation d'une raison d'être apparaît comme une opportunité formidable pour donner du sens au travail de chaque collaborateur dans le respect des différences et de leur diversité.

Références bibliographiques

Barth, I. (2018). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif,* Dunod.

Bender, A-F., Klarsfeld, A., Naschberger, C. (coord.) (2018). *Management de la diversité des ressources humaines,* Vuibert.

Ben Lahouel, B., Mansouri, N., Peretti, J.M. (2015). Corporate Social Responsibility Disclosure and Institutional Legitimacy *in* Boje, D.M. (ed.), *Organizational Change and Global standardization*, Routledge, 207-230.

Bruna, M. (2013). *Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles*, Thèse de doctorat en Sociologie dans le cadre de Ecole doctorale de Dauphine (Paris IX).

Bruna, M., Peretti, J. M., Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, *in RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20(1), 68-88.

Bruna, M. & Chanlat, J. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle : Cadrage théorique et exemples empiriques, *in Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xxiii(55), 205-245.

Bruna, M., Frimousse, S., Giraud, L. (2017a). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche, *Management & Avenir*, 96(6), 39-71.

Bruna, M., Montargot, N., Peretti, J. (2017b). Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité : Quelques pistes de réflexion et de recherche, *Gestion 2000*, 34(5), 433-462.

Coron, C. (2018). La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle, *Gestion 2000*, 35(3), 109-128.

Csanyi-Virag, V. (2019). Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale, *Question(s) de management*, 24, 129-149.

Deloitte, EY & MEDEF (2019). *DPEF, Quel bilan tirer de la première année de mise en œuvre*, EY, juillet.

Duport, M. & Peretti, J.M. (2020). Les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en Afrique à travers les déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF), *Management et Innovation*, 1, 101-118(mars).

Duport, M., Frimousse, S., Peretti, J.M. (2020). L'évolution du management de la diversité dans les entreprises (2007-2019), in *Approches critiques des organisations*, sous la direction de N. Pijoan & J.M. Plane, EMS, 147-163.

Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2019). La raison d'être : clé de voûte d'un projet stratégique responsable, *Question(s) de Management*, 26, 149-168.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2008). Réussir la diversité, *Management & Avenir*, 18(4), 9-12.

Honoré, L., Galindo, G., Zannad, H. (2019). Religion et management : État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible, *Revue française de gestion*, 281, 59-77.

Gond, J.P., Igalens, J., Brès, L. (2013). Rendre compte du social. L'art du compromis performatif, *Revue française de gestion*, 237(8), 201-226.

Igalens, J. (2017). Publication d'informations sociales et responsabilité sociale des entreprises : 1977-2015 *in* M. Floquet, P. Labardin, Y. Levant (sous la direction de)*, L'histoire comme méthode pour comprendre le management*, Paris : L'Harmattan.

Igalens, J. (2018). Du bilan social au dialogue dans un monde globalisé : 40 ans d'histoire de la France en matière de communication RSE *in* S. Tremblay, N. d'Almeida et T. Libaert (sous la direction de), *Développement durable. Une communication qui se démarque*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, pp 127-145.

Igalens, J. & Peretti, J-M. (1978). *Le bilan social de l'entreprise*, coll. Que sais-je ?, PUF.
Igalens, J. & Peretti J-M. (2016). *Audit Social*, Eyrolles.

Mansouri, N. & Peretti, J.-M. (2014). Le reporting social suite à l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II : cas des entreprises du SBF 120 *in Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux*, Actes de la 16ème Université de printemps de l'Audit social, Pékin, IAS, 455-465.

Peretti, J.-M. (coord) (2006). *Tous différents*, Eyrolles.

Peretti, J.-M. (coord.) (2012). *L'encyclopédie des diversités*, EMS.

Peretti, J.-M. (2019a). Le champ du management de la diversité à travers les documents de référence d'entreprises : 2019 versus 2008 *in La diversité au service de l'innovation*, Actes des 15èmes Rencontres Internationales de la Diversité, UPPA, Bayonne.

Peretti, J.-M. (2019b). *Ressources Humaines*, 17ème édition, Vuibert.

Peretti, J.-M. (2020). « État de la recherche sur la diversité et l'inclusion », in *Revue Ressources Humaines & Management*, 76, 40-42.

Terramorsi, P., Barthe, N., Peretti, J.M. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40, *Management & Avenir*, 28(8), 268-280.

Terramorsi, P. (2019). De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? *Question(s) de Management*, 26, 109-120.

Jean Marie PERETTI
Professeur ESSEC Business School, titulaire de la chaire ESSEC de l'Innovation Managériale et e l'Excellence Opérationnelle (IMEO) et de la chaire ESSSEC du Changement, professeur émérite de l'Université de Corse, président d'honneur de l'AGRH et de l'IAS, fondateur des Rencontres Internationales de la Diversité (RID), membre du comité d'orientation de l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité), rédacteur en chef de la revue *Question(s) de Management*. Ses recherches portent notamment sur le Management des Ressources Humaines, l'innovation managériale, la conduite du changement, la RSE, l'Audit Social, la diversité et l'inclusion. Il a publié plus de 150 ouvrages et articles dont, en 2020, la 23ème édition de *Gestion des Ressources Humaines.*