

Faire progresser la diversité socio-culturelle au sein des instances dirigeantes des entreprises françaises

Première édition du Baromètre Diversité des entreprises
françaises, en collaboration avec le Club 21^e Siècle

Sandra Sancier-Sultan et Stanislav Zavjalov



© Getty Images

Il y a près de quinze ans, McKinsey publiait son premier rapport *Women Matter*. Cette étude, pionnière, mettait en corrélation la présence des femmes au sein des directions avec la performance organisationnelle et financière des entreprises.

Depuis, des travaux de recherches complémentaires² ont élargi le champ d'analyse à d'autres types de diversité, d'origine ou liée à l'orientation sexuelle. Ils suggèrent, à leur tour, une corrélation positive entre cette diversité au sens large et une meilleure performance économique. En effet, en moyenne, nous avons pu estimer que les organisations situées dans le premier quartile en termes de diversité ethnique ont 59 % de chances de voir leur marge d'EBIT dépasser la médiane nationale de leur secteur³.

Alors que les organisations matures en termes de parité commencent à embrasser des sujets plus larges en matière de diversité et d'inclusion, en incluant non seulement le genre et l'âge, mais également les diversités d'origine, culturelle, d'éducation, d'expérience ou encore l'orientation sexuelle et le handicap, les entreprises françaises font face à un défi majeur.

En effet, si certains pays, comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou le Brésil, disposent de moyens de mesure de la diversité au sens large, en France, l'environnement réglementaire et culturel a rendu difficile la factualisation de la diversité au-delà du genre et de l'âge.

C'est afin d'apporter un éclairage factuel sur la représentativité d'autres types de diversité chez les dirigeants d'entreprises que McKinsey et le Club 21^e Siècle se sont associés pour fonder le Baromètre Diversité des entreprises françaises. Cette initiative, qui vise à mesurer, pour la première fois en France, la diversité socio-culturelle des instances dirigeantes de grandes entreprises, a pour ambition de permettre aux organisations volontaires de progresser sur cette dimension.

Dans le cadre de cette étude, deux prismes complémentaires ont notamment été étudiés : la diversité d'origine et la diversité socio-économique (*voir encadré "Repères méthodologiques"*). Or, les entreprises françaises disposaient jusqu'ici de très peu, voire pas, d'outils de mesure sur ces axes. Ainsi, l'intention première du Baromètre Diversité était de co-construire, avec les organisations participant à sa 1^{ère} édition, des moyens de pilotage concrets, s'appuyant sur des critères objectifs et une méthodologie dédiée.

La vocation de ce Baromètre est d'engager une démarche de progrès. Celui-ci s'attache à dresser un premier état des lieux de la diversité socio-culturelle au sein des instances dirigeantes d'un échantillon de grands groupes français et à mesurer son évolution dans la durée.

¹ "Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver", McKinsey & Company, octobre 2007.

² "Why diversity matters", McKinsey & Company, janvier 2015 ; "Delivering through diversity", McKinsey & Company, janvier 2018 ;

"Diversity wins: How inclusion matters", McKinsey & Company, mai 2020.

³ "Delivering through Diversity", McKinsey & Company, janvier 2018.

Repères méthodologiques

Le Baromètre Diversité des entreprises françaises est une initiative cofondée par McKinsey & Company et le Club 21^e Siècle, association française loi de 1901 créée en 2004 ayant pour mission de promouvoir une vision positive de la diversité, de l'égalité des chances et de la méritocratie républicaine auprès des décideurs des sphères économique, politique et médiatique.

Elle vise à quantifier, pour la première fois, la diversité socio-culturelle des instances dirigeantes d'entreprises françaises, à travers l'étude de deux prismes complémentaires : la diversité d'origine et la diversité socio-économique (figure 1).

S'appuyant sur des critères objectifs et une méthodologie rigoureuse, cette enquête a été menée auprès de plus de 800 dirigeants de COMEX et COMEX-1 d'une dizaine de grands groupes français⁴, couvrant l'ensemble des secteurs économiques et représentant près d'1,4 million de collaborateurs⁵. Les réponses recueillies ont été agrégées et anonymisées dans ce document.

Deux grands pans de la diversité d'origine ont été analysés :

- **La diversité internationale des cadres dirigeants** au regard de la nationalité du répondant. On considère ici comme "divers" tout dirigeant ayant une nationalité autre que la nationalité française. Ces dirigeants sont qualifiés de "cadres dirigeants internationaux" dans ce document.
- **La diversité des cadres dirigeants français**, en fonction de la nationalité de leurs ascendants (parents et grands-parents).

Quant à la diversité socio-économique, elle est étudiée à travers deux grands axes :

- **La mobilité sociale** : sont ici considérés comme "divers" les dirigeants dont aucun des deux parents n'est issu d'une catégorie socioprofessionnelle dite "aisée", ainsi que ceux qui appartiennent à la première génération diplômée du supérieur de leur famille.
- **Le parcours académique du répondant et son diplôme** : sont comptabilisés à travers ce critère les dirigeants titulaires d'un diplôme inférieur ou égal à la licence (Bac+3).

Cette analyse a été complétée par une mesure individuelle de la perception de la diversité des sondés, en relation avec ces deux prismes.

Cette première édition du Baromètre Diversité livre des enseignements significatifs sur les enjeux de la diversité socio-culturelle dans les grandes entreprises françaises. Elle établit une première mesure factuelle de cette diversité au niveau des dirigeants de ces organisations.

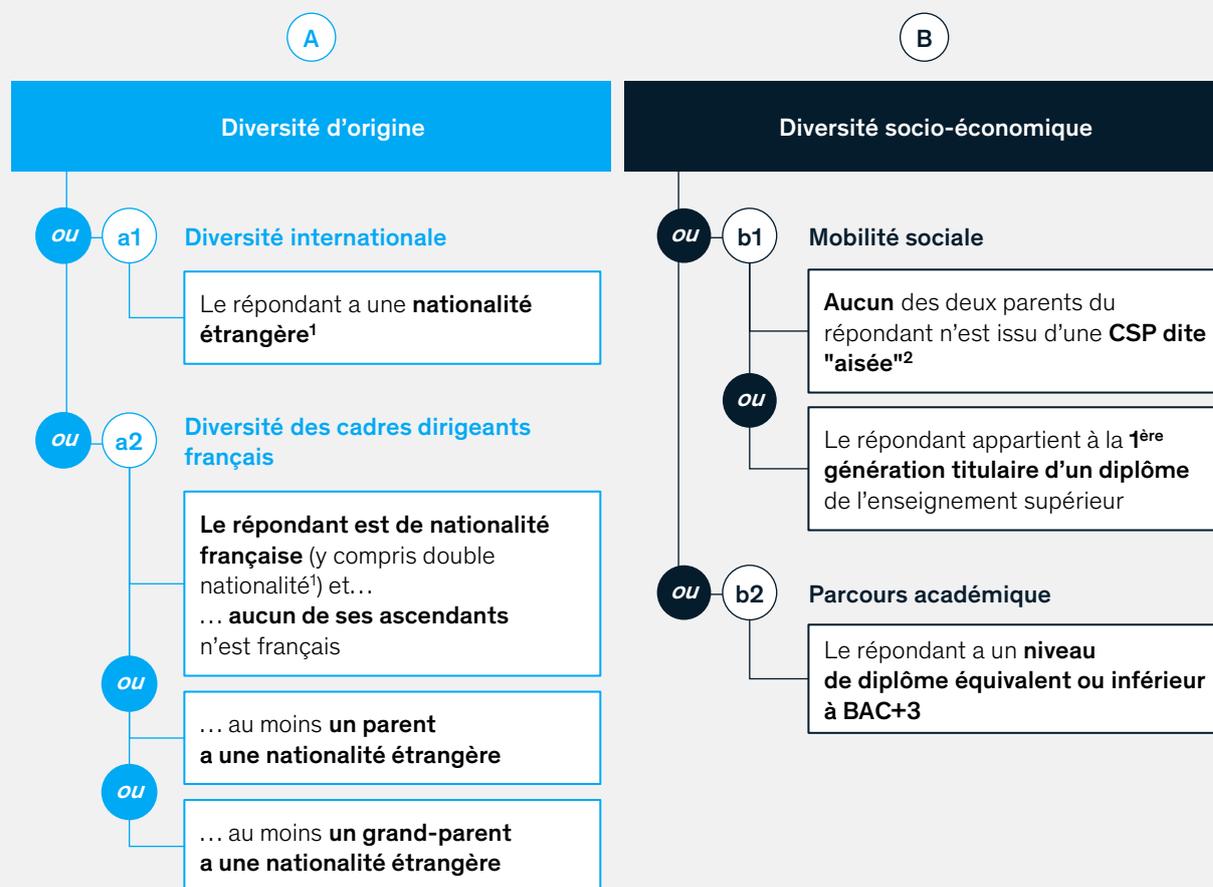
Notons qu'il s'agit dans cette étude d'une suggestion de définition de la diversité socio-culturelle, déterminée en fonction de critères qui nous paraissent pertinents. Nous reconnaissons toutefois qu'il existe des définitions alternatives intégrant d'autres dimensions de l'identité. Par ailleurs, même dans le périmètre que nous avons retenu pour notre étude, des critères complémentaires pourraient vraisemblablement être ajoutés. Le cas échéant, ils seraient intégrés dans nos travaux futurs.

⁴ Accor, AXA, Crédit Agricole, Legrand, Orange, Sanofi, Société Générale, Sodexo et TotalEnergies.

⁵ Sites internet des groupes interrogés dans le cadre de cette enquête.

Figure 1

La diversité socio-culturelle mesurée à l'aune de deux prismes complémentaires : la diversité d'origine et la diversité socio-économique



1. Les répondants ayant une double nationalité française et étrangère sont à la fois considérés comme issus d'une diversité internationale et comme des Français ayant une diversité d'origine. Ce double comptage est annulé lorsqu'on agrège ces deux types de diversités
2. Cadres et professions intellectuelles supérieures

La diversité d'origine dans le top 5 des priorités stratégiques des entreprises françaises

Premier enseignement significatif, la diversité d'origine est considérée par les instances dirigeantes des entreprises interrogées comme un véritable enjeu stratégique (figure 2). En effet, plus de la moitié des cadres dirigeants de l'échantillon aux niveaux COMEX et COMEX-1 estiment qu'elle fait partie du top 5 des priorités de leur organisation.

Cependant, si environ 70 % des cadres dirigeants interrogés ont connaissance de programmes ou d'actions spécifiques mis en œuvre à ce sujet, près de 40 % d'entre eux estiment que le niveau d'effort déployé par leur entreprise s'échelonne de "moyen" à "très insuffisant".

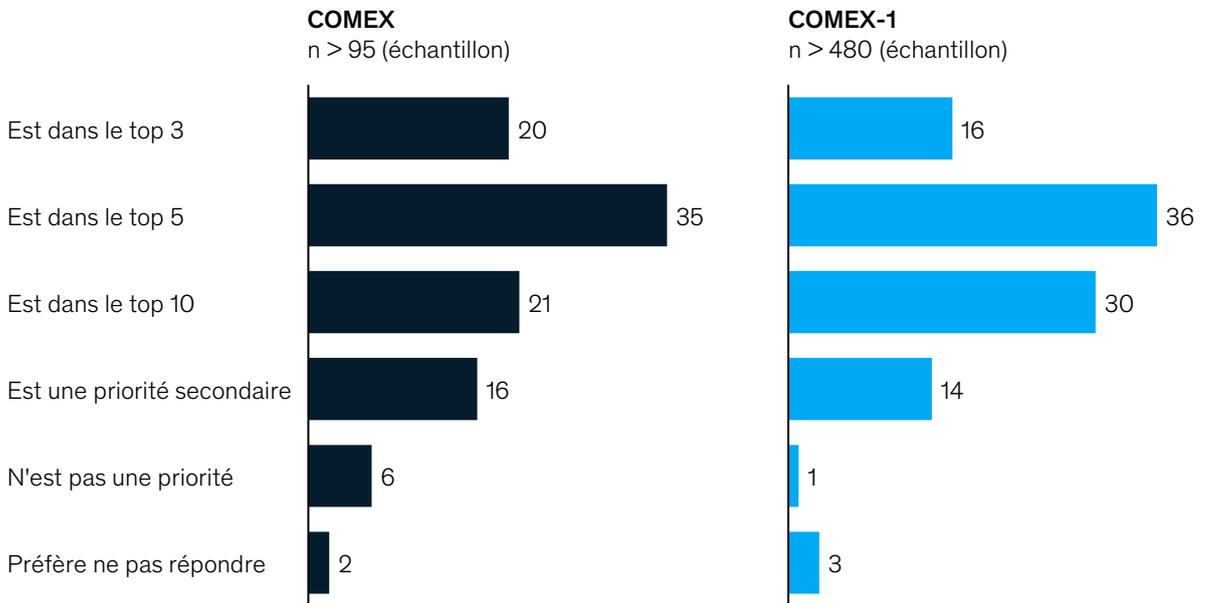
Bien que des progrès restent à faire, ces chiffres, toutefois, démontrent une réelle prise de conscience des entreprises sur cette dimension ainsi qu'un niveau élevé d'ambition. L'engagement des instances dirigeantes que nous observons ici constitue un levier majeur pour favoriser une culture de l'inclusion au sein des organisations.

Figure 2

La diversité d'origine, une priorité pour le top management

Priorité stratégique pour l'entreprise, %

Question : Estimez-vous que la diversité d'origine est une priorité stratégique de votre entreprise ?



Une indéniable diversité d'origine au sein du top management

Second enseignement de ce Baromètre, les instances dirigeantes des entreprises de notre échantillon sont très diverses, avec en moyenne 77 % de cadres dirigeants issus d'une diversité d'origine ou socio-économique.

Or, si l'on décompose, on observe des dynamiques fondamentalement différentes sur chacun des deux grands axes de diversité.

S'agissant de la diversité d'origine des cadres dirigeants interrogés, plus de 60 % d'entre eux sont objectivement divers, soit parce qu'ils sont de nationalité étrangère, soit de par leur ascendance.

Des équipes dirigeantes très internationalisées

Parmi eux, près de la moitié (46 %) sont étrangers ou disposent d'une double nationalité, dont l'une est française. Cette forte internationalisation du top management reflète celle des activités des entreprises de notre échantillon, puisqu'elles réalisent en moyenne 71 % de leur chiffre d'affaires hors de France.

En effet, pour les entreprises françaises de plus en plus internationales, aussi bien en termes d'implantations géographiques que de marchés ciblés, la diversité d'origine de leurs instances dirigeantes s'inscrit parmi les leviers leur permettant de mieux comprendre les spécificités culturelles des zones où elles opèrent et d'adapter leur stratégie.

Si l'on regarde les nationalités des cadres dirigeants internationaux au sein des entreprises étudiées (figure 3), il ressort qu'une large majorité d'entre eux sont européens⁶ (19 %) ou originaires d'Amérique du Nord (9 %). Les cadres dirigeants de nationalité africaine (1 %) sont quant à eux très peu représentés dans notre échantillon.

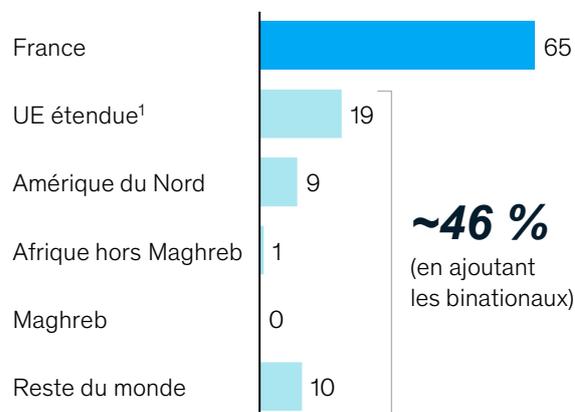
Une diversité des cadres dirigeants français à mettre en regard de celle de la population française

Lorsque l'on mesure à présent la diversité des cadres dirigeants français au regard de la nationalité de leurs parents et grands-parents, il apparaît que 39 % ont une ascendance étrangère, totale ou partielle.

Parmi eux, 15 % ont au moins un parent ayant une nationalité étrangère. La proportion atteint 18 % si l'on regarde la nationalité de leurs grands-parents. Enfin, 6 % sont des binationaux ou des Français ayant acquis la nationalité sans qu'aucun de leurs ascendants ne soit français (figure 4).

Figure 3
46 % des dirigeants des entreprises de l'échantillon sont internationaux

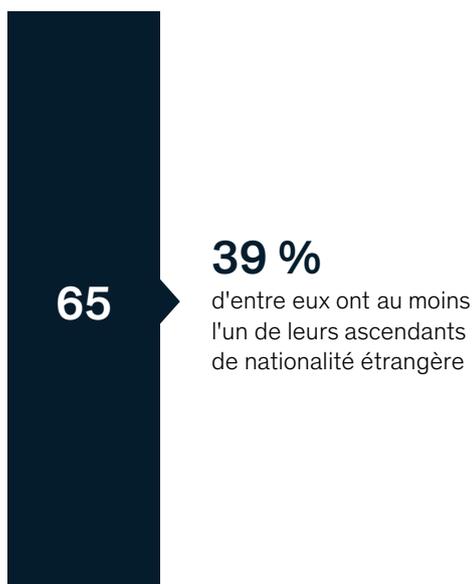
Nationalité du répondant
%, n > 810 (échantillon)



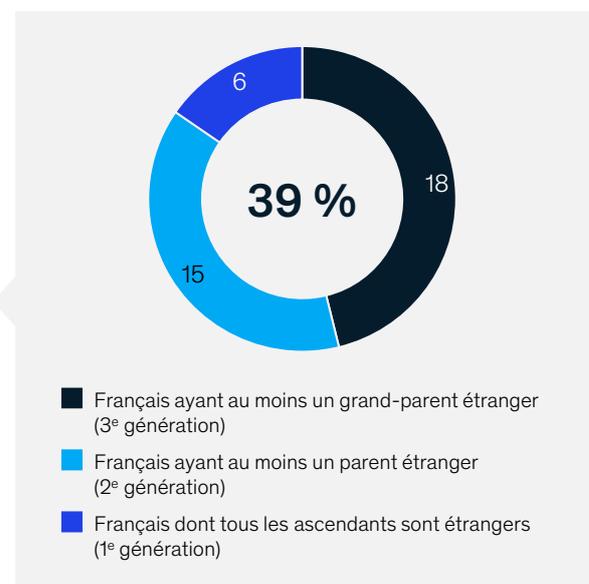
1. UE à 27 + Suisse, Royaume-Uni et Norvège

Figure 4
La diversité d'origine des cadres dirigeants français est étudiée sur 3 générations

Cadres dirigeants de nationalité française
%, n > 800 (échantillon)



Cadres dirigeants divers
%, n > 490 (échantillon)



⁶ Union Européenne à 27 + Suisse, Royaume-Uni et Norvège.

Afin de pousser l'analyse de la diversité d'origine des cadres dirigeants français de notre échantillon, nos choix méthodologiques ont porté sur la comparaison avec la population française issue de l'immigration⁷ (immigrés, enfants ou petits-enfants d'immigrés). Il existe de nombreuses études sur les origines de la population française ou des individus résidant en France. Ces perspectives sont généralement adossées à des enquêtes statistiques plus larges comme l'enquête EFL (Enquête Famille et Logement) et le recensement annuel (EAR).

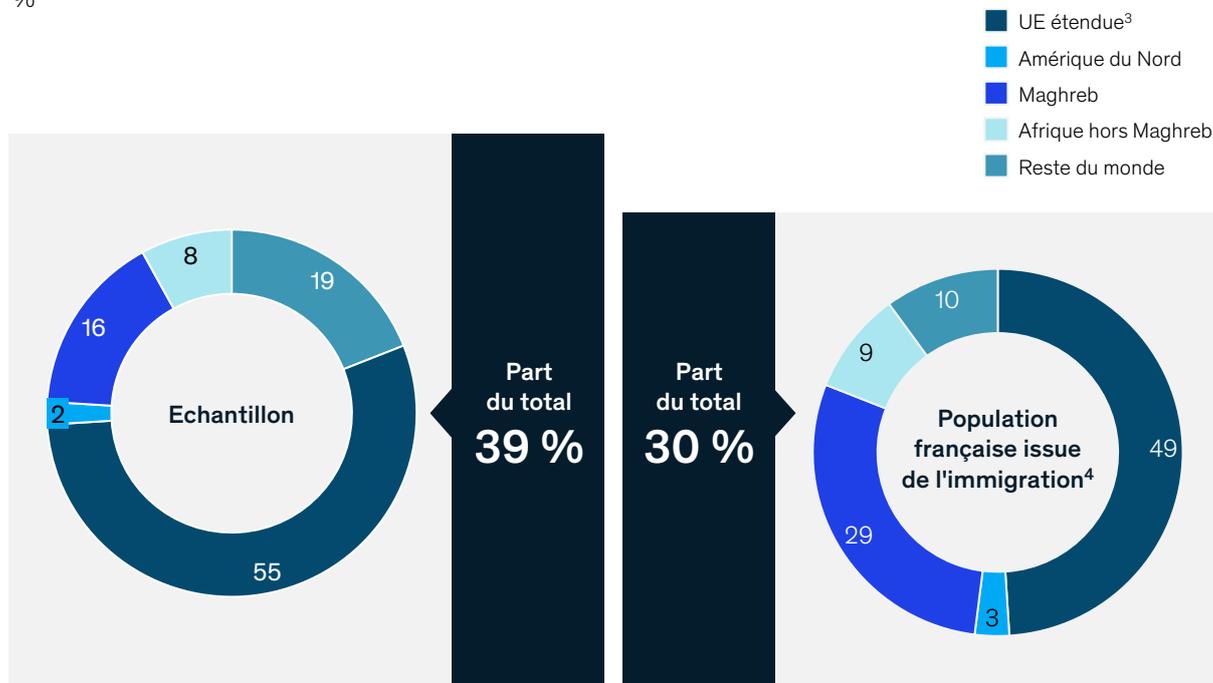
Notre Baromètre Diversité révèle ainsi que la proportion des dirigeants français de notre échantillon issus de la diversité d'origine (39 %) est en ligne, voire supérieure, avec la composition de la

population française : 30 % (figure 5). On observe dans les deux cas une majorité de personnes dont l'un ou plusieurs des ascendants proviennent de l'Union Européenne étendue (environ ~50 %). Par ailleurs, l'Afrique hors Maghreb et l'Amérique du Nord sont quant à elles représentées dans les mêmes proportions (~10 % et ~3 % respectivement). En revanche, une différence du simple au double apparaît s'agissant des descendants de personnes issues du Maghreb : 16 % dans notre échantillon, contre 29 % au sein de la population française issue de l'immigration. A l'inverse, les descendants de ressortissants du reste du monde sont deux fois plus représentés au sein de notre échantillon (19 %) qu'à l'échelle française (10 %).

Figure 5

39 % des cadres dirigeants français ont une ascendance étrangère, une proportion en ligne avec la composition de la population française

Ensemble des immigrés¹, enfants et petits-enfants d'immigrés²
%



1. Personnes nées à l'étranger et de nationalité étrangère OU ayant acquis la nationalité française
2. Personnes dont au moins un parent est immigré ou dont au-moins un grand-parent est immigré
3. UE à 27 + Suisse, Royaume-Uni et Norvège
4. Michèle Tribalat, "Une estimation des populations d'origine étrangère en France en 2011"

⁷ Michèle Tribalat, "Une estimation des populations d'origine étrangère en France en 2011".

La diversité d'origine, un enjeu de perception

Nos analyses montrent un décalage entre la diversité "mesurée" selon les critères objectifs que nous avons définis dans notre méthodologie et la diversité "perçue" par les répondants⁸ (figure 6). En effet, 64 % des cadres dirigeants de notre échantillon correspondent à des critères objectifs de diversité d'origine. Pourtant, 36 % d'entre eux ne se perçoivent pas comme "divers". Pour l'essentiel, ce sont des cadres dirigeants internationaux provenant de zones géographiques et culturelles proches (Union Européenne étendue et Amérique du Nord, dans 75 % des cas) ou des dirigeants français dont l'ascendance étrangère remonte aux grands-parents, le plus souvent d'origine européenne (60 % des cas).

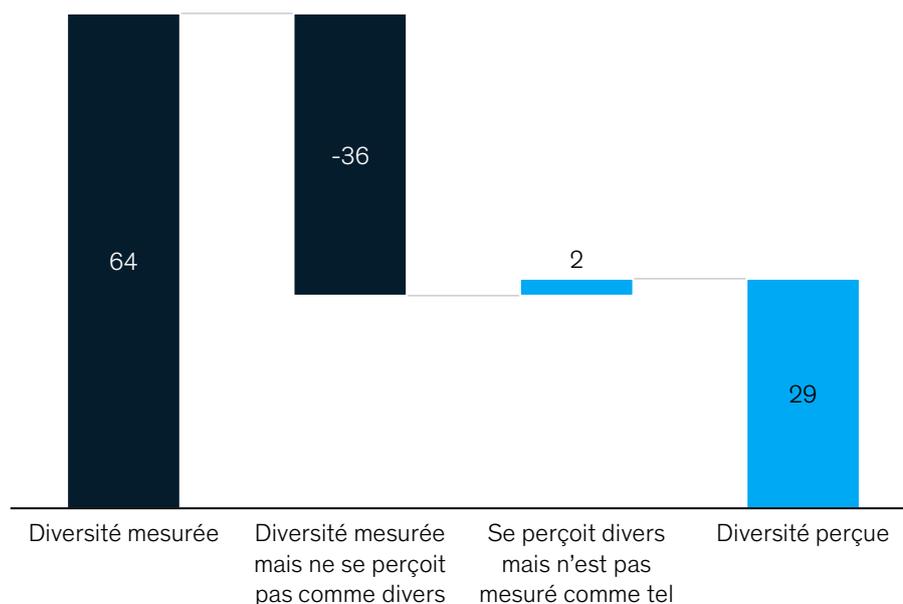
A l'inverse, 2 % des répondants ne correspondant à aucun critère de diversité d'origine se perçoivent comme tels, le plus souvent en raison d'identités régionales (Corse, Bretagne, Antilles...) ou historiques fortes (par exemple, descendants de "pieds noirs"), ou encore de parcours de vie multiculturels (par exemple, longue expatriation durant l'enfance).

Figure 6
Seuls un tiers des dirigeants de notre échantillon se perçoivent comme "divers"

Perception d'appartenance à un type de diversité

%, n > 590 (échantillon)

Question :
Personnellement,
vous considérez-vous
issu d'une diversité ?



⁸ Réponse à la question "Personnellement, vous considérez-vous issu d'une diversité ?".

La diversité socio-économique reste plus nuancée

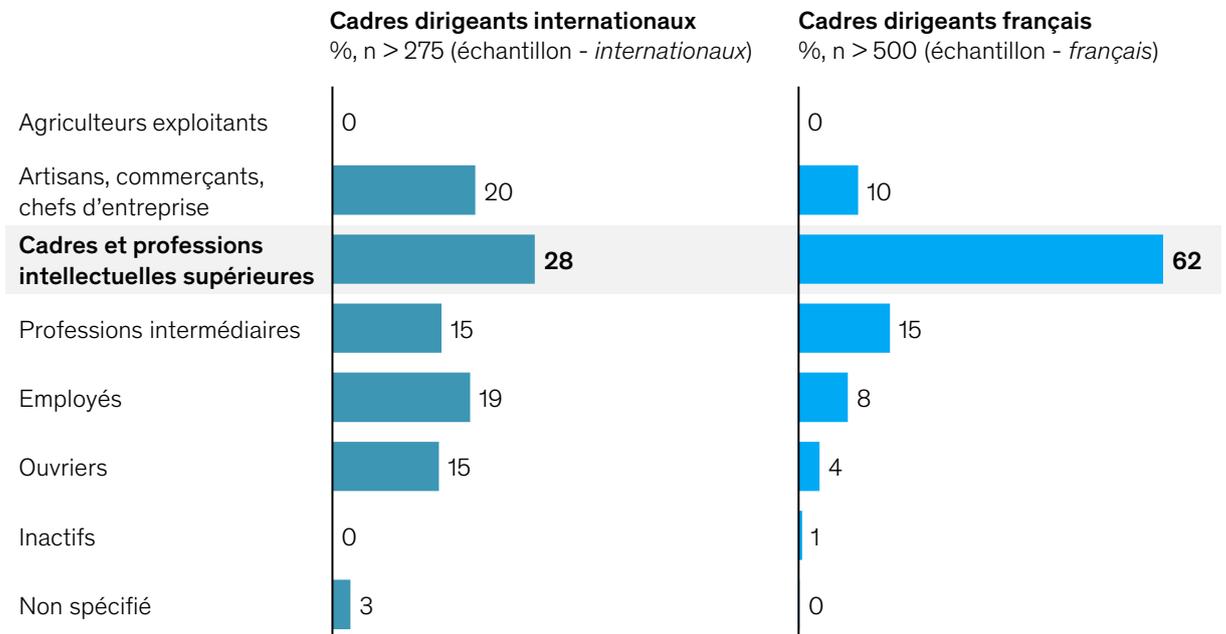
Notre Baromètre Diversité révèle que 60 % des cadres dirigeants de notre échantillon sont représentatifs de la diversité socio-économique, en raison d'une mobilité sociale ou par le niveau de diplôme atteint (il doit être inférieur ou égal à la licence pour intégrer nos critères). Si l'on décompose, on s'aperçoit que cette proportion est tirée en majeure partie par les cadres dirigeants internationaux.

Une mobilité sociale à deux vitesses

Parmi les dirigeants mesurés comme "divers" sur le plan socio-économique, une écrasante majorité (83 %) a bénéficié d'une mobilité sociale : leurs parents ne sont pas issus de catégories socio-professionnelles "aisées" (CSP+). Sur cette dimension, des différences majeures apparaissent entre dirigeants français et internationaux. Ces derniers sont nettement plus représentatifs de la mixité sociale : en effet, 72 % d'entre eux ont des parents non issus de CSP "aisées" (contre 38 % pour les dirigeants français) et l'on retrouve, parmi eux, quatre fois plus d'enfants d'ouvriers que chez les dirigeants français (figure 7).

Figure 7

Catégories socio-professionnelles des parents des cadres dirigeants internationaux et français



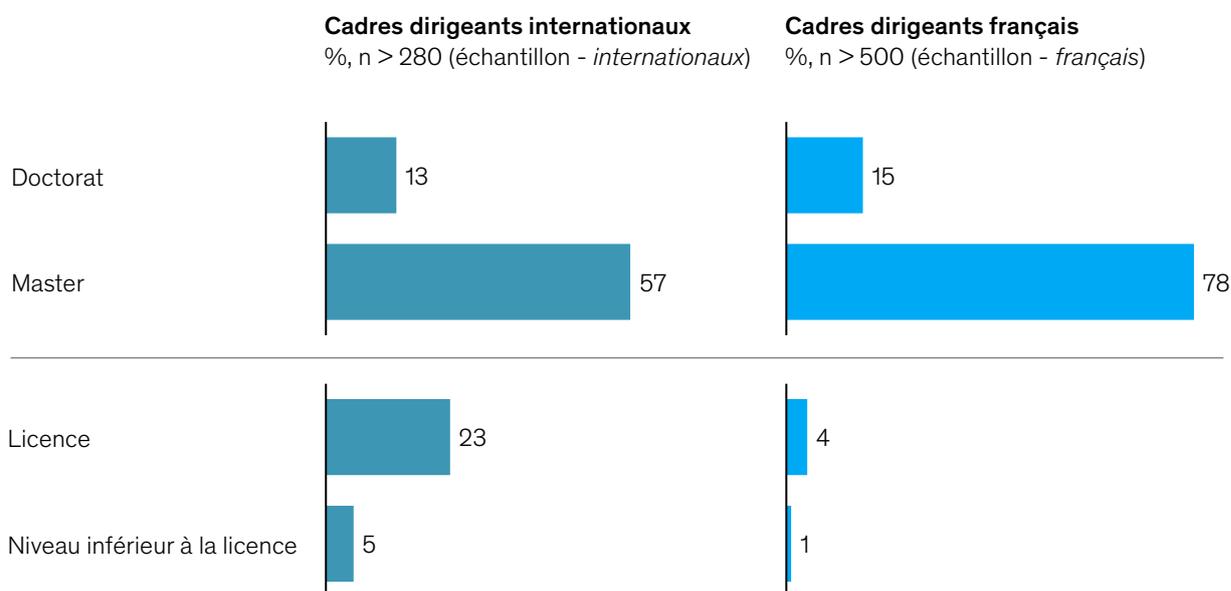
Parcours académique et expérience professionnelle valorisés différemment selon la nationalité des cadres dirigeants

Si l'on analyse à présent le niveau de diplômes atteint par les répondants, il ressort qu'une très large majorité de cadres dirigeants de notre échantillon sont titulaires de diplômes d'études supérieures (figure 8). Ainsi, seuls 5 % des cadres dirigeants français détiennent un diplôme de niveau inférieur ou équivalent à la licence. Ce chiffre illustre à quel point l'excellence de la formation initiale reste un déterminant majeur de la progression professionnelle en France, tout au long de la carrière des dirigeants.

Les cadres dirigeants internationaux, quant à eux, sont plus représentatifs de la diversité socio-économique selon nos critères, puisque 28 % d'entre eux disposent d'un diplôme de niveau inférieur ou équivalent à la licence. Concernant ces profils, l'expérience professionnelle semble primer sur le cursus académique comme facteur d'avancement vers les plus hautes fonctions.

Par ailleurs, seuls 32 % des répondants français sont les premiers de leur famille à être diplômés du supérieur, contre 42 % pour leurs homologues internationaux.

Figure 8
Niveaux de diplômes¹ des cadres dirigeants internationaux et français



1. Ou équivalent. "Autres" qualifications exclues (< 3 %)

Quatre leviers majeurs pour concrétiser les avancées en matière de diversité socio-culturelle

Dans nos précédents travaux⁹, nous avons identifié un ensemble de bonnes pratiques développées par les entreprises ayant mis en œuvre avec succès des programmes de diversité. En combinant à ces travaux les enseignements de notre expérience auprès d'entreprises engagées dans de tels programmes et les riches échanges avec les participants au présent Baromètre, nous dégagons quatre pistes d'action pour favoriser les initiatives de diversité socio-culturelle au sein des organisations.

1.

Appréhender la diversité comme un enjeu stratégique de direction générale

La première étape pour les entreprises désireuses d'accélérer en matière de diversité socio-culturelle est d'élever celle-ci au rang de priorité stratégique, sous la responsabilité de la direction générale. Les entretiens menés auprès de dirigeants d'entreprises leaders sur ce sujet ont fait apparaître que leurs efforts s'apparentent à une véritable révolution culturelle. Par conséquent, les actions mises en place doivent s'inscrire dans un projet de transformation de l'entreprise à part entière, piloté de manière étroite par le top management. En effet, les pratiques ne pourront évoluer que si la direction de l'entreprise est convaincue que la diversité au sens large est un avantage concurrentiel et que si elle s'engage, sous l'impulsion du président-directeur général, dans un programme ambitieux de conduite du changement. Cette mobilisation des dirigeants doit par ailleurs être forte et visible aussi bien en interne qu'auprès des parties prenantes extérieures (par ex. : consommateurs, investisseurs, médias, grand public...), permettant ainsi d'amorcer une dynamique vertueuse de transformation et de mobiliser l'ensemble de l'organisation.

Une deuxième étape pour favoriser la diversité socio-culturelle consiste à déployer le changement à tous les échelons hiérarchiques de l'organisation. Ainsi, un renforcement des capacités de leadership inclusif des managers et des cadres dirigeants, notamment via des programmes de formation dédiés, sera à privilégier. Ce type d'initiatives peut être accompagné d'outils de mesure et d'évaluation qui permettront aux leaders impliqués dans la diversité de quantifier les progrès réalisés au fil du temps et de piloter leurs actions de manière objective (figure 9).

Les entreprises de notre échantillon font toutes de la diversité un enjeu stratégique majeur. L'origine de cette priorisation diffère toutefois selon les organisations : il peut s'agir d'un engagement de longue date, d'une nécessité de se réinventer et d'innover, ou encore d'une politique mise en place à la suite d'un événement déclencheur ou accélérateur. Ainsi, pour deux des neuf entreprises interrogées dans notre Baromètre, l'année 2020 et la crise du Covid-19 ont accéléré leur engagement en matière de diversité. Celui-ci a alors été pleinement intégré parmi les grandes orientations à l'échelle du groupe et inscrit dans les objectifs des nouveaux plans de transformation d'envergure.

⁹ "Delivering through Diversity", McKinsey & Company, janvier 2018.

Figure 9

Une stratégie spécifique en faveur de la diversité socio-culturelle peut être structurée autour de trois axes

1.

Indicateurs de diversité dans les entreprises



2.

Evolution du processus de gestion RH



3.

Accompagnement au leadership



Mobilisation et pilotage par la direction générale

Source : McKinsey

2.

Miser sur la transparence à travers la mise en place d'indicateurs clairs

La mise en place et le pilotage d'indicateurs de diversité constituent une première étape indispensable à tout changement. Définis en fonction de la vision, du degré d'ambition et des objectifs fixés par la stratégie, ces indicateurs quantitatifs permettent en effet de créer la transparence sur l'avancement de la diversité au sein des instances dirigeantes. Ils constituent également les moyens les

plus sûrs et efficaces de piloter les efforts déployés, de mesurer les progrès enregistrés, puis de les pérenniser en créant un langage commun. Dans cette optique, les entreprises doivent s'attacher avant tout à établir un diagnostic de la situation ainsi qu'à identifier les écarts par rapport à la cible visée et les goulots d'étranglement.

Les indicateurs les plus pertinents sont par exemple ceux qui mesurent la proportion des profils reflétant la diversité socio-culturelle dans les différents métiers de l'entreprise, aux différents échelons hiérarchiques, ainsi que parmi les recrutements. Ils peuvent aussi suivre et comparer les taux d'attrition des différents profils à des fonctions similaires ou encore leurs "temps de passage" aux différents

niveaux de leur progression professionnelle. Enfin, un indicateur particulièrement parlant est le ratio de personnes issues des différentes catégories de diversité effectivement promues, par rapport à celles qui étaient éligibles à une promotion. Celui-ci est clé pour permettre aux organisations de prendre conscience des écarts à combler.

Ces outils doivent servir à piloter les actions prioritaires, rendre compte des avancées réalisées et adapter, si cela s'avère nécessaire, le programme de diversité aux évolutions de la situation. Enfin, ils sont aussi un puissant levier pour communiquer les progrès, célébrer les succès et maintenir une dynamique positive autour du programme.

3.

Concevoir et piloter un plan d'action spécifique

Une fois la stratégie en matière de diversité socio-culturelle établie – et les indicateurs associés définis –, celle-ci devra être déclinée en une véritable feuille de route. Il faudra pour les dirigeants d'entreprises trouver le bon équilibre entre initiatives structurantes de long terme et actions fortes de court terme ("quick wins") facilitant l'enclenchement de la dynamique de changement et l'adhésion rapide des collaborateurs au projet.

L'essentiel de ce plan d'action, qui pourra reposer sur une approche de test & learn, portera pour l'essentiel sur trois dimensions de la politique de ressources humaines :

- Intégration de profils divers dans le processus de recrutement, dans des proportions correspondant à la ligne stratégique déterminée en amont. Par exemple, l'une des entreprises de notre échantillon recrute historiquement l'essentiel de ses cadres dirigeants français dans les écoles d'ingénieurs et de commerce françaises, mais sans critères de classements ni grille entre les écoles. Plus largement, elle

a fixé comme axe de progrès l'extension du recrutement aux diplômés des universités, plus "divers" que les profils issus des grandes écoles.

- Accompagnement et individualisation de la gestion de carrière, en s'assurant que le vivier de talents divers ne s'érode pas au fur et à mesure de la progression vers les échelons supérieurs. Deux des entreprises que nous avons interrogées ont une forte tradition de promotion interne et s'attachent à mettre en place des critères méritocratiques. L'une d'entre elles a mis plus récemment l'accent sur la promotion de non-cadres vers le statut de cadre en leur réservant un programme de "hauts potentiels" spécifique. Grâce aux tableaux de bord mis en place, une troisième entreprise a pu mesurer que la diversité internationale était certes fortement présente au sein de ses collaborateurs, mais que l'enjeu était de l'étendre aux plus hauts niveaux de responsabilité. Il est ainsi apparu que des barrières devaient être levées pour assurer la progression de ces profils du statut de cadre supérieur à celui de cadre dirigeant.
- Mise en place d'évaluations neutres, fondées sur la performance. La grille d'indicateurs établie au préalable sera garante d'un processus d'évaluation centré sur des critères objectifs et dénués de biais.

Afin que le plan d'action puisse porter ses fruits et être adopté à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, il convient de le mener avec la même rigueur, le même niveau d'ambition et les mêmes approches qu'un authentique plan de transformation. A ce titre, il importe de l'accompagner d'un dispositif complet de conduite du changement et de le porter par des efforts de communication ad hoc (par ex : partage d'une change story dédiée, mise en place d'un plan de démultiplication au sein de l'organisation, implication d'agents du changement...).

4.

Développer une culture de travail inclusive

Il convient pour les entreprises d'inscrire leurs efforts et plans d'actions en matière de diversité dans une logique plus large d'inclusion. Celle-ci doit être inscrite dans la culture même de l'organisation et garantir que chaque collaborateur se sente non seulement autorisé, mais encouragé, à laisser s'exprimer toutes les composantes de sa personnalité dans son cadre professionnel et ses activités au quotidien.

Une telle culture s'appuie sur trois piliers¹⁰ :

- *Openness* ("ouverture") : l'environnement de travail permet aux individus d'exprimer leurs idées, leurs pensées et préoccupations, sans qu'aucun jugement de valeur ne les incite à se censurer.
- *Belonging* ("sentiment d'appartenance") : les collaborateurs tissent entre eux des liens ou des réseaux affinitaires qui aident chacun à se sentir à sa place au sein de l'organisation.
- *Equality* ("égalité") : tous les collaborateurs sont assurés que leurs chances de progression professionnelle relèvent exclusivement de critères et de processus équitables.

L'adoption de cette culture inclusive, qui conditionne la réussite du plan d'action, exige le déploiement de programmes de formations spécifiques dispensés à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour créer les conditions d'un environnement de travail réellement inclusif, il est également impératif d'appliquer dans les organisations une politique de tolérance zéro à l'égard de tous comportements ou propos discriminatoires, et d'aider activement les cadres et les collaborateurs à identifier et à traiter les micro-agressions.

Les entreprises peuvent également établir des normes internes en matière de comportements favorisant l'ouverture et, par le biais d'enquêtes internes régulières, quantifier le sentiment d'appartenance des collaborateurs. A cette fin, il est par exemple efficace de leur demander, ainsi qu'aux cadres dirigeants, de s'auto-évaluer sur la manière dont eux-mêmes et leurs équipes respectent ces normes.

¹⁰ "Taking the lead for inclusion", McKinsey & Company, novembre 2019.

La diversité socio-culturelle est un enjeu de performance et de compétitivité majeur pour les entreprises, qui doit pleinement mobiliser le top management pour insuffler une dynamique inclusive au sein de l'organisation et allouer les ressources nécessaires à la promotion de celle-ci. Ce Baromètre Diversité des entreprises françaises permet de dessiner les contours de la diversité, au-delà du seul genre, et de constater que les grandes entreprises françaises, si elles placent cette dimension parmi leurs priorités stratégiques, demeurent en quête d'outils méthodologiques et de leviers d'action pour progresser dans la voie de la diversification de leurs instances dirigeantes.

Pour aller encore plus loin, McKinsey et le Club 21^e Siècle lancent un appel aux entreprises françaises, de toutes tailles et de tous secteurs, afin de les inviter à participer à l'extension de ce Baromètre, tant en matière d'entreprises engagées que de dimensions étudiées. Cette extension du périmètre aura pour vocation d'avancer collectivement et plus largement sur le sujet de la diversité au sein de la sphère économique française, de promouvoir des échanges constructifs entre entreprises sur ce sujet et de partager les meilleures pratiques en la matière.

Sandra Sancier-Sultan est Directrice Associée Senior et **Stanislav Zavjalov** est Directeur de projets au bureau français de McKinsey.

Les auteurs tiennent à remercier :

Laëtitia Helouet, Présidente du Club 21^e Siècle, ainsi que Batoul Hassoun et Reza Hariri, pour leur participation à la conception et à la réalisation de ce Baromètre, et pour leur engagement auprès des entreprises participantes.

Les entreprises ayant participé à la 1^{ère} édition du Baromètre : Accor, AXA, Crédit Agricole, Legrand, Orange, Sanofi, Société Générale, Sodexo et TotalEnergies.

Martin Guillou, Stéphane Mac Millan, Tanina Sehl, Marion Obadia et Céline Joly.

Copyright © 2021 McKinsey & Company. Tous droits réservés.