



**MOZAÏK RH**

**#Me and  
youtoo**

---

**État des lieux  
de la diversité  
éthno-culturelle  
dans les instances  
dirigeantes du  
SBF 120**

# PRÉSENTATION

**mozaïk<sup>RH</sup>**

**Mozaïk RH**, cabinet de conseil en stratégie d'inclusion accompagne depuis 2008 les entreprises et les organisations dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RH inclusive à travers 3 expertises : L'audit et la mesure de la diversité pour accompagner le renforcement de l'inclusion dans les process et les pratiques au sein des organisations.

Le recrutement de profils juniors à cadres dirigeants, permettant une meilleure inclusion des processus de recrutement et une meilleure représentation de la diversité des profils.

La formation à la diversité, l'inclusion et la non-discrimination pour soutenir les politiques d'inclusion à travers la sensibilisation de toutes les parties prenantes de l'organisation.

Mozaïk RH est une entreprise à mission, filiale de la Fondation Mozaïk qui œuvre pour l'inclusion économique. La société Mozaïk RH se dote pour raison d'être de promouvoir les talents de la diversité en faveur d'une économie et d'une société plus inclusive.

**#Me and youtoo**

**Meandyoutoo** accompagne les entreprises dans la transformation de leurs politiques et de leurs pratiques en faveur de la diversité et de l'inclusion. Cet accompagnement prend notamment la forme de :

- Conseil stratégique sur la conception et le déploiement de politique D&I;
- Conception ou adaptation d'outils digitaux d'autodiagnostic permettant la prise de conscience et la responsabilisation individuelle des salariés.
- Conférences et formations sur la diversité, l'inclusion et le management inclusif.

L'expertise de Meandyoutoo est basée sur plus de quinze ans d'expérience et d'engagement de ses associées en faveur de la Diversité et d'un monde du travail plus inclusif.

En 2004, une trentaine de grandes entreprises françaises signaient la Charte de la Diversité en entreprise.

Elles s'engageaient, au travers de ce texte, à représenter la diversité de la société française, notamment dans ses dimensions sociales, ethniques et culturelles à tous les niveaux de responsabilités.



## OBJECTIF

Depuis 18 ans, plus de 4000 entreprises de toutes tailles ont rejoint le mouvement et la quasi-totalité des entreprises du SBF 120 affichent des politiques de Diversité et d'Inclusion. Mais qu'en est-il en termes de résultats dans les postes à responsabilités et en particulier dans les instances de directions des grandes entreprises ? La diversité en termes d'origines ethniques a-t-elle infusé jusqu'aux organes de direction des plus grandes entreprises ? Quels sont les résultats chiffrés ? Quelle est la part de cette diversité qui est liée à la présence de profils internationaux et quelle est la part qui est liée à des profils de français issus de l'immigration ou des Départements, Régions ou Collectivités d'Outre-Mer (DROM-COM) ?

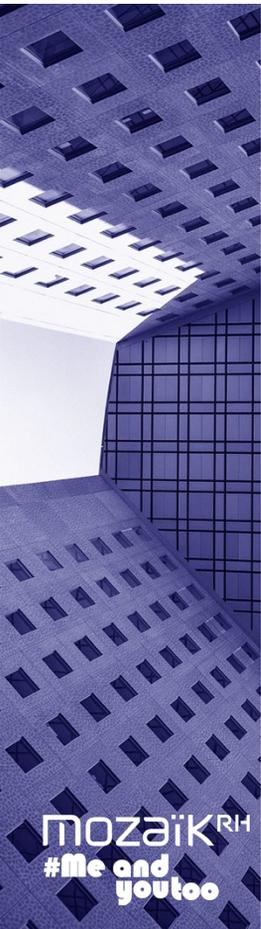
L'objectif de cette étude est dans un premier temps de quantifier la présence de la diversité ethno-culturelle dans les instances dirigeantes des grandes entreprises en France, puis de distinguer la part de cette diversité qui relève de la diversité des nationalités de celle qui relève de personnes françaises d'origines diverses et, enfin, d'identifier si certains facteurs (secteurs d'activité, présence de l'état au capital, culture du diplôme, niveau de mixité) ont un impact sur la représentation de la diversité des origines.

Si l'on dispose aisément de statistiques sur la représentation des femmes dans ces instances et qu'elles mettent en évidence un plafond de verre et une sous-représentation de celles-ci, il n'existe à ce jour aucun état des lieux sur représentation de la diversité en termes d'origines ethniques dans les entreprises en France. Cela est lié au fait qu'en France, le traitement de données à caractère personnel faisant apparaître directement ou indirectement l'origine ethnique ou raciale des personnes est extrêmement encadré par la loi informatique et Liberté, au point qu'il est perçu comme interdit. S'il n'est pas possible pour une entreprise de récolter dans ses fichiers RH, les origines ethniques des collaborateurs, comme c'est le cas pour le sexe ou l'âge, cela ne veut pas dire pour autant que la mesure de la diversité des origines est impossible ou interdite.

Le guide édité par le Défenseur des droits et la CNIL « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances » explicite parfaitement le cadre dans lequel ces mesures doivent s'inscrire et les méthodes possibles pour le faire. La mesure doit garantir un anonymat strict : porter sur un nombre suffisant de personnes, ne pas faire apparaître de données nominatives ou permettant d'identifier des personnes de façon directe ou indirecte. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées : analyse de la nationalité des ascendants, études onomastiques avec l'analyse des patronymes à consonnance « extra européenne », étude sur la base d'images ou de photographies laissant supposer une origine extra européenne, enquêtes de perception des discriminations ou sur le ressenti d'appartenance à une minorité. Ces différentes méthodes sont utilisées par des acteurs publics.

Par exemple, par le Défenseur des Droits dans ses enquêtes sur le ressenti de discrimination, lors des opérations de testing menées par le gouvernement pour mesurer la discrimination raciale dans le recrutement ou encore par le CSA pour établir son baromètre de la diversité à la télévision. Ces études permettent de poser des constats sur la réalité des situations et de proposer un certain nombre de recommandations et de pistes de progrès pour progresser collectivement vers une société plus juste et plus inclusive qui utilise tout le potentiel et la richesse de sa diversité. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette étude portée et menée conjointement par Mozaik RH et Meandyoutoo.

[https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/836190240\\_access.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/836190240_access.pdf)





# POURQUOI CETTE ÉTUDE?

Alors que selon l'INSEE, la part des immigrés et descendants d'immigrés représentent 30% de la population en France, dont 13% issus de l'immigration extra-européenne\*, il est légitime de se poser la question de l'ascension sociale de ces populations mais également de mesurer l'ascension sociale des Français originaires des DROM-COM vivant en métropole.

Est-ce normal que cette diversité ne soit incarnée, quand elle l'est, que dans les strates les plus basses des organisations, donnant raison à ceux qui pensent que l'ascenseur social est bel et bien en panne ?

Et comment expliquer ce plafond de verre qui bloquerait les talents dans leur évolution alors que des études démontrent que la diversité des profils participe à la performance des entreprises ? N'est-on pas face à un gâchis de compétences au plus haut niveau ?

Les enjeux sont donc grands à progresser sur ce sujet : d'abord pour prouver que le modèle républicain français peut produire des élites « made in France » et issus de la diversité de son terroir.

Ensuite pour crédibiliser les politiques diversité des entreprises en matière d'inclusion et les aligner avec la réalité de leurs instances dirigeantes.

Enfin, pour donner à cette France diverse, des exemples de réussite qui leur ressemblent et qui leurs permettent de se sentir égaux en droit et en place.

\* Se basant sur les données de l'enquête TeO de 2008-2009, Patrick Simon estime que 11% des Français étaient des descendants d'immigrés dits de la troisième génération. Ce qui permet d'affirmer, en les ajoutant aux 9% d'immigrés et aux 11% de descendants d'immigrés, que 31% de la population avaient un lien avec l'immigration, étant immigré, enfant d'immigré, ou donc petit enfant d'immigré.

Source : <https://teo.site.ined.fr/>

Cette étude a été menée dans un optique de sensibilisation avec pour objectif de faire avancer le débat public en matière d'inclusion. Les résultats seront publics et accessibles à tous. Aucune utilisation commerciale de ces données ne sera faite par Mozaïk RH ni Meandyoutoo.



# MÉTHODOLOGIE

## Le périmètre de l'étude :

**Cet état des lieux de la diversité ethno-culturelle a porté sur les 3272 membres des comités exécutifs et des conseils d'administration des entreprises cotées au SBF120 au 31 décembre 2021. 1773 profils au sein des COMEX et 1499 profils au sein des conseils d'administration ont été passés en revue.**

Une analyse différenciée est proposée d'une part sur le périmètre du CAC40 et d'autre part sur l'ensemble du SBF120 qui inclut de fait les entreprises du CAC40.

Les résultats sont présentés en séparant les résultats des COMEX et des conseils d'administration car les modes de nomination de leurs membres ne sont pas les mêmes.

Un focus a été réalisé sur les entreprises dans lesquelles l'état est actionnaire à plus de 10% et/ou à un siège au conseil d'administration.

Les données ont été recueillies sur les sites institutionnels des entreprises (listes, photos et biographies des membres des instances de gouvernance) et complétées au besoin par des recherches sur les biographies officielles quand elles n'étaient pas directement accessibles sur le site des entreprises. En fonction des informations disponibles dans les onglets gouvernance des sites internet des différentes entreprises, les profils analysés peuvent être soit uniquement les membres du COMEX soit les membres du COMEX et les membres du comité de direction.

Les entreprises recensées au titre du SBF 120 dans cette étude sont celles listées publiquement à fin Décembre 2021. Cette liste étant susceptible d'évoluer, cette étude n'a pas la prétention d'être exhaustive de façon pérenne et les résultats peuvent être adaptés aux évolutions de cette liste.

Les informations publiques visées sur les différentes plateformes ont été utilisées aux fins de l'étude, à date, sans garantie de leur fiabilité /exactitude au moment de l'analyse, l'évolution de la composition des COMEX étant totalement étrangère à MOZAIK RH/MEANDYOUTOO.

### Les critères analysés :

Pour cette étude, 3 méthodes ont été utilisées afin de quantifier la diversité des ethno-culturelle:

- Une mesure de la diversité visible en comptant les personnes perçues comme « non blanches » sur la base des photos des membres des COMEX et des CA
- Une mesure de la diversité en comptant les patronymes à consonnances extra européenne (arabe, africaine, asiatique, ou indo-pakistanaise ).
- Une mesure de la diversité des nationalités extra-européennes versus nationalités européennes .

L'addition des deux premiers critères permet d'avoir une vision plus large et plus précise de la diversité ethno-culturelle. La seule méthode de comptage des minorités visibles sur la base de photographies pouvant exclure des personnes peu typées et la seule méthode de comptage basée sur les patronymes pouvant quant à elle exclure des personnes asiatiques ou noires ayant des noms et prénoms à consonnances européennes.

Le taux de diversité des origines ethno-culturelles abordé dans cette étude intègre donc les personnes identifiées comme non blanches et/ou ayant un patronyme à consonnance extra-européenne (pour faciliter la lecture, elles seront désignées par le terme « minorités visibles » dans cette étude).

Le taux de diversité ethno-culturelle global intègre les personnes quelle que soit leur nationalité. Le taux de diversité ethno-culturelle hors nationalité extra-européenne, n'inclut que les personnes ayant la nationalité française (l'essentiel des cas) mais également celles ayant la nationalité d'un pays membre de l'union européenne (pour une minorité).



### D'autres critères ont également été analysés :

La part des femmes dans ces instances , le secteur d'activité, la présence de l'état au capital ou dans le CA, la part des diplômés d'une grande école prestigieuse pour les membres des Comex. Pour la France : HEC, ESSEC, EDHEC, ENA, Science Po, Centrale Supélec, Polytechnique, ENS, Ecole des mines, Ecole des Ponts, ESCP-Europe, INSEAD et pour l'international : Harvard, Stanford, Oxford, MIT, Caltech, Cambridge, Imperial College London, ETH Zurich, UCL, University of Chicago).

Dans le respect des recommandations émises par la CNIL, aucune donnée personnelle n'a fait l'objet d'un recueil ou d'un traitement dans un fichier. La consultation des données publiques a été réalisée en ligne et a permis un comptage et d'un traitement statistique des différents profils et les classant en grandes catégories: femmes, minorités visibles, minorités visibles hors nationalités européennes, diplômés d'une grande école prestigieuse. Aucune donnée personnelle n'a été collectée, renseignée ou conservée dans le fichier d'analyse qui est de ce fait strictement anonyme avec aucune possibilité d'identifier ou de réidentifier quiconque au sein des COMEX des entreprises du SBF 120, jusqu'à la restitution finale des résultats.

mozaïk<sup>RH</sup>

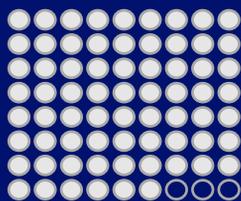
#Me and  
youtoo



LES  
CHIFFRES  
CLÉS

# 3,5 %

des dirigeants des Comex du SBF120  
sont des minorités visibles (hors  
nationalité extra-européennes).



# 4



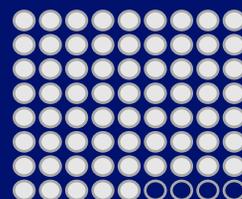
Le SBF 120 ne compte que 4 CEO  
issus de la diversité ethno-  
culturelle, 2 ont une nationalité  
extra européenne et 2 sont  
binationaux.

# 50%

50% des entreprises du SBF120  
n'ont aucune diversité ethno-  
culturelle dans leur Comex. Si  
l'on retire les personnes de  
nationalité extra-européennes,  
c'est 67% qui n'ont aucune  
diversité ethno-culturelle au  
sein de leur direction.

# 4,2%

des membres des CA sont des  
minorités visibles (hors nationalités  
extra-européennes).



# REPRÉSENTATION DE LA DIVERSITÉ DANS LES COMITÉS EXECUTIF ET LES CONSEILS D'ADMINISTRATION



## Résultats sur les comités exécutifs (1/2)

Comités exécutifs	SBF 120 (1773 profils)	Focus sur le CAC40 ( 773 profils)
Représentation de la diversité ethno-culturelle globale dans les Comex	6%	7,6%
Part des nationalités extra-européenne dans la diversité ethnique	41%	45%
Représentation de la diversité ethno-culturelle hors nationalité extra-européenne dans les Comex	3,5%	3,3%
Part des femmes dans les Comex	23%	23%
Part des femmes parmi les minorités visibles dans les comex	33,6%	34%
Représentation des diplômés d'une grande école prestigieuses au sein des Comex	49%	51,8%
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle dans leur Comex	50%	35%
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle de nationalité européenne dans leur Comex	67%	50%

## Résultats sur les comités exécutifs (2/2)

La diversité des instances dirigeantes des grandes entreprises en France apparaît comme faible voire très faible. Les femmes y sont largement sous-représentées avec un taux de féminisation moyen de 23% encore loin des 40% demandés par la loi Rixain à horizon 2030. Le SBF 120 ne compte que 10 femmes CEO et sur le périmètre CAC40, il n'y en avait qu'une en 2021 (deux autres ont été nommées depuis le début de l'année 2022).

Plus de 90% des membres des COMEX sont blancs avec des patronymes à consonnance européennes et plus de la moitié a fait une grande école figurant au Top10 des écoles les plus prestigieuses .

Le taux de diversité ethno-culturelle dans les comités exécutifs est de 6% dont une partie est liée à l'internationalisation et à la diversité des nationalités. 42% des minorités visibles sont de nationalité extra-européenne (en particulier de nationalité chinoise ou indienne). En ne retenant que les personnes de nationalité française ou européenne le taux de diversité ethno-culturelle baisse à 3,5%.

Seuls 4 CEO au sein du SBF120 sont des minorités visibles, parmi lesquels 2 sont de nationalité extra-européenne et 2 sont des binationaux.

Le taux de féminisation de la diversité ethno-culturelle est supérieur au taux de féminisation global. Cela signifie que 34% des profils de minorités visibles sont des femmes contre 23% de femmes en moyenne dans les COMEX.

La moitié des entreprises du SBF120 n'a aucune diversité ethno-culturelle au sein de son comité exécutif. Si l'on retire les profils de nationalité extra-européenne, 67% des COMEX du SBF120 n'ont aucune minorité visible. Sur le périmètre du CAC40, l'absence de diversité ethno-culturelle concerne un nombre plus faible d'entreprises : 35% des comités exécutifs n'ont aucune minorité visible. Pour autant, 50% du CAC40 n'a aucune diversité ethno-culturelle de nationalité européenne.

## Résultats sur les conseils d'administration (1/2)

Conseils d'administration	SBF 120 ( 1499 profils)	Focus sur le CAC40 ( 559 profils )
Représentation de la diversité ethno-culturelle globale dans les CA	6,2%	8,2%
Part des nationalités extra-européenne dans la diversité ethnique	31,5%	20,7%
Représentation de la diversité ethno-culturelle hors nationalité extra-européenne dans les CA	4,2%	6,9%
Taux de féminisation des CA	44,9%	44,5%
Part des femmes parmi les minorités visibles dans les CA	64%	72,5%
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle dans leur CA	50%	32,5%
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle de nationalité européenne dans leur CA	64,7%	42,5%

## Résultats sur les conseils d'administration (2/2)

Les profils des administrateurs apparaissent comme un peu plus divers que ceux des comités exécutifs en particulier dans le CAC40 avec près de deux fois plus de diversité ethno-culturelle de nationalité européenne dans les CA que dans les comex. Sur l'ensemble du SBF120, le taux de diversité ethno-culturelle dans les CA est supérieur de seulement 0,2 points à celui des comités exécutifs.

Le taux de féminisation, proche de 45%, dépasse même les obligations légales de la loi Copé Zimmerman.

Sur les conseils d'administration, il semble que la diversité ethno-culturelle soit corrélée avec la féminisation de ces instances : 64% des minorités visibles au sein des conseils d'administration sont des femmes. Les efforts de diversification sur les profils des administrateurs pour améliorer la mixité et atteindre le quota de 40% de femmes imposé par la loi Copé Zimmerman semblent avoir permis d'améliorer également la diversité en termes d'origines.

La diversité ethno-culturelle dans les conseils d'administration est moins liée à la présence de profils internationaux que dans les COMEX avec seulement 20,7% des minorités visibles qui sont de nationalité extra-européenne au sein du CAC40 et 31,5% sur le périmètre le SBF120.

Un tiers des conseils d'administration du CAC40 et la moitié de ceux du SBF120 n'ont aucune minorité visible. Le taux monte à 64,7% si l'on se concentre sur la diversité ethno-culturelle hors nationalité extra-européenne.

58% des entreprises ne comptant aucune minorité visible dans leur COMEX, n'en comptent pas non plus dans leur conseil d'administration.

Deux présidents de CA sont des minorités visibles. Il est à noter qu'aucun CEO ou Président de CA n'est né ou n'a grandi en France. La diversité ethno-culturelle déjà très faible sur ces postes est le fruit d'une immigration plus tardive de ces profils qui ont démarrés leur vie professionnelle ou académique dans d'autres pays.

## Comités exécutifs des entreprises du SBF120

Taux de féminisation et diversité ethno-culturelle par secteur

	Nombre entreprises par secteur	Taux de féminisation	Représentation de la diversité ethno-culturelle	Représentation de la diversité ethno-culturelle hors nationalités extra-européennes
Agroalimentaire - Grande distribution	10	31,28%	7,33%	3,13%
Banque - Finance - Assurance	13	27,20%	3,13%	2,57%
Énergie - Environnement	15	22,03%	7,58%	4,90%
Immobilier - Construction	15	30,29%	4,89%	2,80%
Industrie	20	17,45%	7,59%	3,64%
Informatique - Télécommunication	10	21,47%	7,58%	3,43%
Pharmaceutiques - Chimie	11	17,52%	6,98%	5,46%
Produits de luxe - Accessoires	4	21,00%	0,00%	0,00%
Services	17	22,09%	5,87%	3,29%
Transports	4	28,19%	4,90%	2,63%
<b>Moyennes</b>		<b>23,36%</b>	<b>6,09%</b>	<b>3,48%</b>

■ Inférieur à la moyenne

■ Supérieur à la moyenne

LES  
CHIFFRES  
CLÉS

## Conseils d'administration des entreprises du SBF120

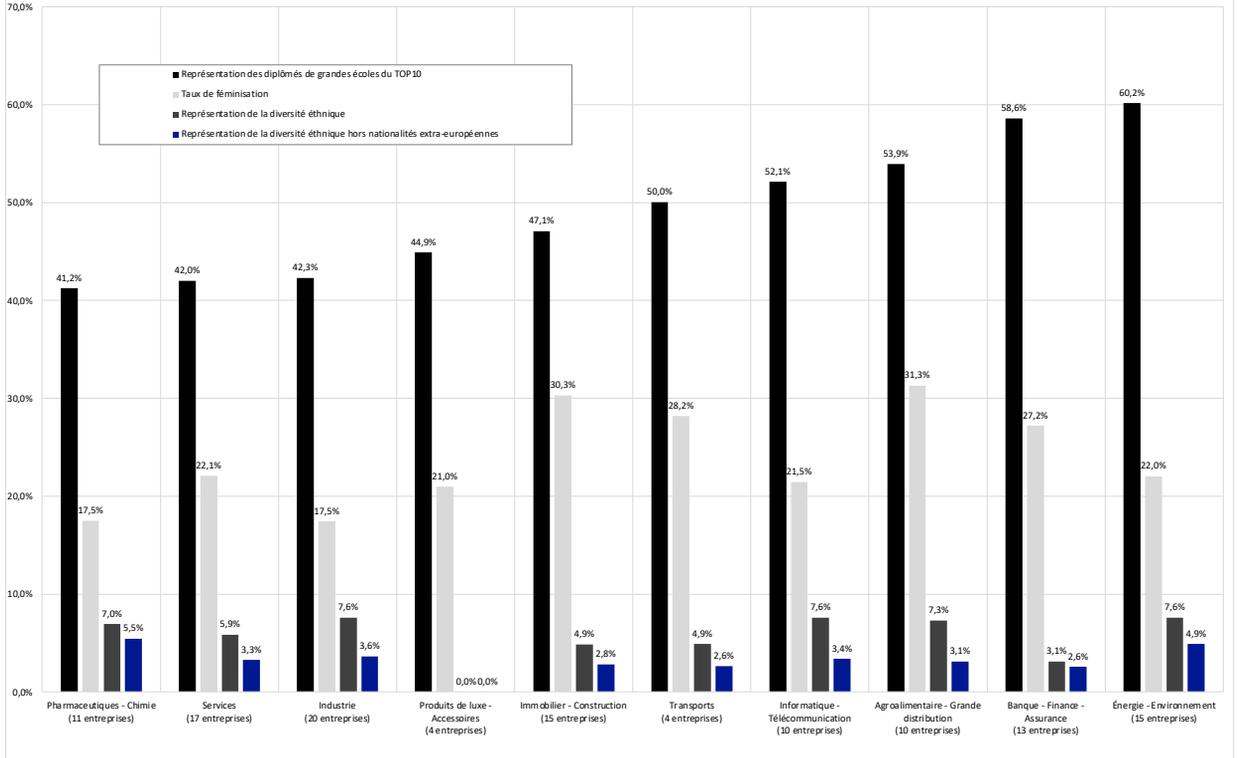
Taux de féminisation et diversité ethnoculturelle par secteur

	Nombre entreprises par secteur	Taux de féminisation	Représentation de la diversité ethnique	Représentation de la diversité ethnique hors nationalités extra-européennes
Agroalimentaire - Grande distribution	10	47,35%	5,64%	4,14%
Banque - Finance - Assurance	13	44,27%	3,87%	1,76%
Énergie - Environnement	15	44,34%	3,91%	2,21%
Immobilier - Construction	15	47,14%	6,11%	5,11%
Industrie	20	40,02%	10,38%	5,46%
Informatique - Télécommunication	10	45,47%	5,54%	3,86%
Pharmaceutiques - Chimie	11	42,79%	4,22%	2,96%
Produits de luxe - Accessoires	4	47,52%	5,95%	5,95%
Services	17	49,99%	6,42%	5,08%
Transports	4	38,14%	8,77%	8,77%
<b>Moyennes</b>		<b>44,87%</b>	<b>6,17%</b>	<b>4,20%</b>

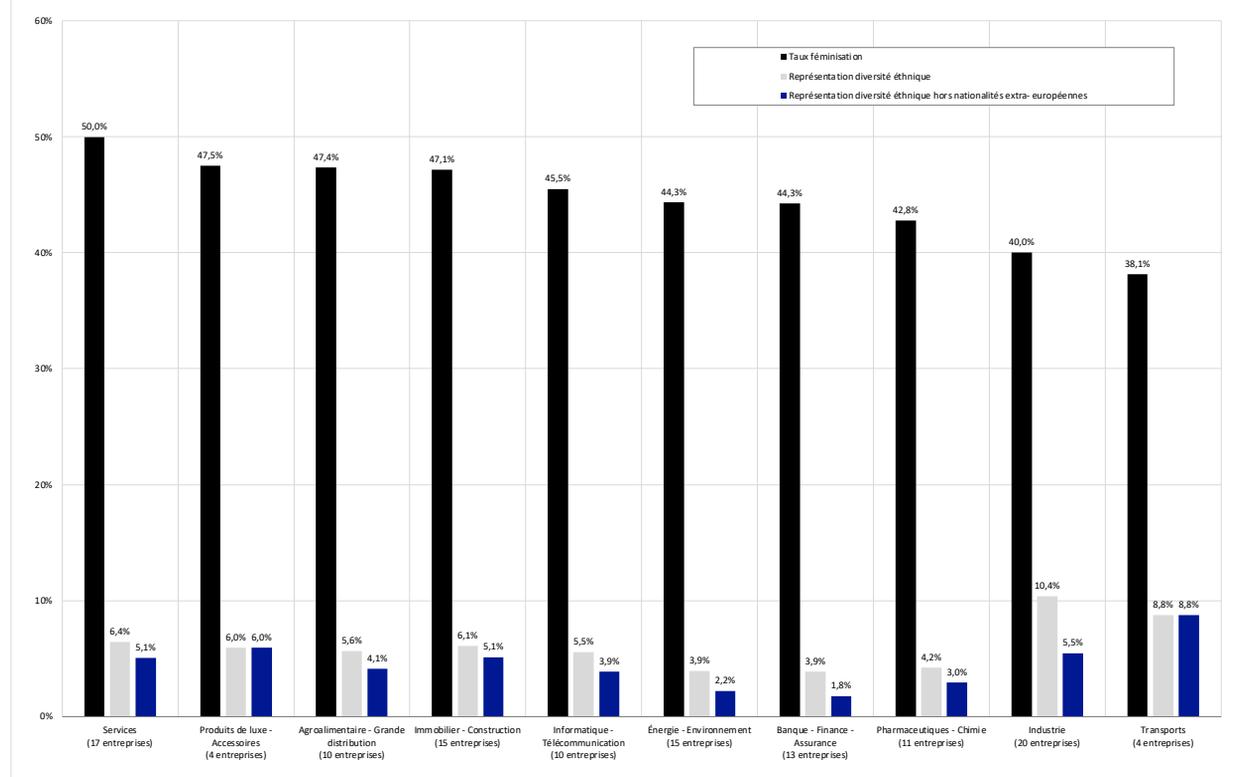
Inférieur à la moyenne

Supérieur à la moyenne

**Comités exécutifs du SBF120**  
**Fémisation et diversité ethnique, répartition par secteur d'activité**



**Conseils d'administration du SBF120**  
**Fémisation et diversité ethnique, répartition par secteur d'activité**





## FOCUS SUR LES ENTREPRISES DONT L'ÉTAT EST AU CAPITAL OU SIÈGE AU CA

Le tableau suivant analyse les résultats au sein des 20 entreprises du SBF120 dans lesquelles l'état compte soit une participation de plus de 10% au capital soit au moins un siège au conseil d'administration.

Instances	Comex des entreprises avec participation de l'état	Données comex SBF120	CA des entreprises avec participation de l'état	Données CA SBF120
Représentation de la diversité ethno-culturelle globale	3,6%	6%	5,8%	6,2%
Représentation de la diversité ethno-culturelle hors nationalité extra-européenne	1,7%	3,5%	5,3%	4,2%
Taux de féminisation global	25,6%	23%	40%	44,9%
Représentation des diplômés de grandes écoles très prestigieuses	63%	49%	ND	ND
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle de nationalité européenne	55%	67%	55%	64,7%

Les instances dirigeantes des entreprises dans lesquelles l'état a une participation, que ce soit au capital ou via un siège au CA, sont moins diverses du point de vue des origines que la moyenne du SBF120.

Les taux de diversité ethno-culturelles y sont deux fois moins importants au sein des comités exécutifs avec 1,7% de minorités visibles au sein des comex contre 3,5% en moyenne dans le SBF120.

On trouve également dans ces entreprises, une culture du diplôme plus forte, avec 63% des membres des comex qui sont diplômés d'une grande école très prestigieuse contre 49% en moyenne dans le SBF120.

Plus de la moitié de ces entreprises n'ont aucune minorité visible dans leur comex ou leur conseil d'administration qui soit de nationalité française ou européenne.



# Focus sur la culture du diplôme

	SBF120	CAC40
Représentation de la Diversité ethno-culturelle globale	6,9%	7,6%
Part des diplômés d'une grande école prestigieuse au sein du comex	49%	52%
Représentation de la diversité ethno-culturelle parmi les diplômés d'une grande école prestigieuse	3,9%	4,4%
Représentation de la diversité ethno-culturelle parmi les diplômés hors liste des grandes écoles prestigieuses	8,1%	12,4%

La moitié des membres des COMEX du SBF120 sont diplômés d'une école figurant parmi les écoles les plus sélectives et les plus prestigieuses.

Pour rappel la liste de ces écoles pour la France : HEC, ESSEC, EDHEC, ENA, Science Po, Centrale Supélec, Polytechnique, ENS, Ecole des mines, Ecole des Ponts, ESCP-Europe, INSEAD et pour l'international : Harvard, Stanford, Oxford, MIT, Caltech, Cambridge, Imperial College London, ETH Zurich, UCL, University of Chicago).

Cette tendance est plus forte encore dans les entreprises dans lesquelles l'état a des participations avec 63% de diplômés de ces écoles.

Hors il semble que la culture du diplôme soit un frein à la diversité ethno-culturelle. Si l'on regarde la part de minorités visibles parmi les diplômés de ces grandes écoles prestigieuses, elle est deux fois inférieure à celle que l'on retrouve parmi ceux qui ne sont pas diplômés de ces écoles : 3,9% contre 8,1%.

Agir sur la diversité des écoles cibles et des diplômes apparaît donc comme un levier intéressant pour accéder à un vivier de profils divers que ce soit d'un point de vue ethno-culturel ou social. Aller chercher des potentiels au-delà des écoles cibles habituelles permet non seulement d'augmenter la diversité en termes d'origines mais également d'intégrer des visions et des approches différentes et donc complémentaires.

mozaik<sup>RH</sup>

#Me and  
youtoo



**RECOMMENDATIONS**



## METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DIVERSITÉ & INCLUSION PORTÉE PAR LES INSTANCES DIRIGEANTES

**Recommandations pour les entreprises** : les politiques diversité et inclusion doivent être incarnées par les dirigeants eux-mêmes pour être crédibles et impactantes. D’abord parce que l’exemplarité des Comex et CA permet d’embarquer plus facilement le reste de l’entreprise, mais aussi parce qu’elle rend les engagements pris par l’entreprise vis-à-vis de l’externe plus crédible. Les COMEX et CA sont aussi les « vitrines » des grandes entreprises qui reflètent le niveau de diversité pour les investisseurs et également pour les profils issus de la diversité ethnique qui ont besoin de rôles modèles pour se projeter. Outre ces raisons, des études menées par le cabinet MacKinsey démontrent que les entreprises qui comptent des femmes et des profils issus de la diversité ethnique dans leur TOP management sont jusqu’ à 30% plus performantes\*.

**Recommandations pour les pouvoirs publics** : la représentation de la diversité dans les postes à hautes responsabilités ( que ce soit dans le secteur privé, publique ou politique) est un enjeu sociétal majeur afin de crédibiliser notre modèle républicain et méritocratique. L’état doit porter et impulser une dynamique d’action sur ce thème au risque de donner le sentiment à une partie de la société que quels que soient ses efforts et son mérite, elle ne compte pas.

\*source "Delivering through Diversity", McKinsey & Company, janvier 2018.



# SE FIXER DES OBJECTIFS POUR PROGRESSER

**Recommandations pour les entreprises :** cette étude a aussi pour but de démontrer que la mesure est le point de départ de toute progression. Face à l'absence de représentation des profils issus de la diversité ethnique, il est donc important que les entreprises mettent en place des outils de mesure, se fixent des objectifs pour progresser et ce, dans la durée. L'évolution des taux de féminisation est la preuve que la mesure permet des résultats probants et surtout qu'elle impulse une dynamique dans les organisations.

**Recommandations pour les pouvoirs publics :** sans rouvrir les débats sur les statistiques ethniques qui n'ont jamais réellement aboutis, les pouvoirs publics pourraient communiquer plus largement sur les possibilités de mesure qui existent en l'état actuel du droit, réaliser à échéances régulières des études du type de celle-ci, donner des outils aux entreprises, comme l'index diversité lancé par Elisabeth Moreno, mais aussi demander plus de transparence aux entreprises sur leurs avancées en matière de diversité.

# Diversifier les viviers de dirigeants français

**Recommandations pour les entreprises:** la question de la détection et du recrutement de nos dirigeants est centrale. Si les écoles sélectives semblent être une voie royale pour accéder au graal des COMEX, il n'en reste pas moins que beaucoup de nos dirigeants sont issus d'autres écoles (près de 50%). En diversifiant davantage les parcours académiques, les entreprises pourraient avoir accès à des dirigeants aux profils plus divers et donc avoir un choix plus large, aux compétences équivalentes. D'autant que certaines ont élargi leurs recrutements depuis plusieurs années et qu'ils existent donc des viviers. Cela passe aussi, comme pour les femmes, par des actions volontaristes : challenger les équipes de recrutement et les partenaires externes, notamment les cabinets de chasse de tête qui peuvent être des partenaires efficaces. Il est également possible d'avoir recours à des acteurs spécialisés, associations ou réseaux qui œuvrent pour la diversité et l'inclusion et qui peuvent être sources de viviers de dirigeants.

**Recommandations pour les pouvoirs publics :** agir sur la diversité au sein des écoles et les incitant à développer de façon encore plus pro-active des programmes de diversité. Soutenir et investir sur les programmes d'accompagnement des profils d'excellence d'élèves boursiers. De nombreuses initiatives existent déjà mais elles doivent pouvoir bénéficier de plus de moyen afin de changer d'échelle.

La nouvelle DIESE (Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'Etat) a parmi ses missions de renforcer la diversité de la Haute Fonction Publique ; elle pourrait donc être un levier pertinent car elle constitue aussi un vivier pour les postes de dirigeants du SBF120.

# La promotion interne: un levier insuffisamment exploré



**Recommandations pour les entreprises :** outre le recrutement externe de dirigeants, la promotion interne de profils qui ont grandi avec l'entreprise peut être un levier puissant. En revoyant les politiques de détection des potentiels pour intégrer davantage la dimension inclusion, en définissant des critères d'évaluation objectifs, en mettant en place des parcours Haut Potentiel inclusifs ainsi que des programmes de mentoring, les entreprises pourraient obtenir des viviers aux profils davantage diversifiés et créer des rôles modèles en interne. Ces mesures permettront non seulement de lutter contre le phénomène d'auto-censure mais également d'agir contre le plafond de verre.

**Recommandations pour les pouvoirs publics :** l'Etat peut jouer un rôle dans la sensibilisation et la promotion de l'inclusion dans les Comex et CA des grandes entreprises. dans lesquelles il a une participation ou siège au CA. Ces entreprises pourraient être exemplaires sur le sujet. Cela peut passer par une mise à l'ordre du jour de la représentation de la diversité ethno-culturelle dans leur gouvernance, de la mise à disposition de boîtes à outils, de la fixation d'objectifs et d'indicateurs de mesure.

# CAPITALISER SUR LES EFFORTS EN FAVEUR DE LA MIXITÉ

**Recommandations pour les entreprises :** la loi Rixain impose aux entreprises de plus de 3000 salariés d'avoir d'ici à 2030 au moins 40% de femmes parmi leurs cadres dirigeants. Pour atteindre cet objectif, de nombreuses entreprises vont devoir revoir leur modèles de détection et d'identification des hauts potentiels et de leurs dirigeants. Ce travail déjà amorcé au niveau des conseils d'administration avec la loi Copé-Zimmerman a produit, comme cela a été vu dans cette étude un impact positif sur la diversité ethno-culturelle avec une part de minorités visibles chez les femmes nouvellement nommées plus importante. Plutôt que de se centrer exclusivement sur la recherche de talents féminins, les entreprises ont un intérêt à intégrer également une réflexion sur la diversité au sens plus large que ce soit en termes de diplômes, d'origines sociales ou ethno-culturelles. Les instances dirigeantes n'en seront que plus performantes et plus représentatives de la société et donc plus en phase avec les évolutions du monde.

**Recommandations pour les pouvoirs publics :** le cadre normatif et réglementaire en faveur de la mixité a montré son efficacité. Une politique volontariste sur la diversité des origines permettrait de faire évoluer une situation qui peine visiblement à avancer réellement.



mozaik<sup>RH</sup>

#Me and  
youtoo