



HAL
open science

La promotion de la diversité dans le secteur industriel nucléaire

Samia Dahmani

► **To cite this version:**

Samia Dahmani. La promotion de la diversité dans le secteur industriel nucléaire. Gestion et management. 2021. dumas-03545363

HAL Id: dumas-03545363

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03545363v1>

Submitted on 27 Jan 2022

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

La promotion de la diversité dans le secteur industriel nucléaire

Présenté par : DAHMANI Samia

**Tuteur universitaire :
Adeline DELABRE**

**Maître d'apprentissage :
Arnaud FABRE**

**Master 2 Alternance
Master Management Stratégique des
Ressources Humaines
2020_2021**



LA PROMOTION DE LA DIVERSITE DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL NUCLEAIRE

COMMENT PROMOUVOIR LA DIVERSITE ET L'INCLUSION AU
SEIN DU SECTEUR INDUSTRIEL NUCLEAIRE EN PRENANT EN
COMPTE LES CONTRAINTES QUI S'Y RATTACHENT ?



Avec le tutorat d'Adeline DELABRE et Arnaud FABRE
Rédigé par Samia DAHMANI

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord

Sommaire

Introduction.....	3
1°L'importance de la diversité et de l'inclusion dans le monde de l'entreprise	6
<i>A : Des enjeux stratégiques</i>	6
<i>A.1 : Enjeux économiques et légaux</i>	6
<i>A.2 : Enjeux marketing et RSE</i>	10
<i>B : Un concept présent à plusieurs niveaux</i>	14
<i>B1 : Recrutement</i>	14
<i>B2 : Formation et évolution</i>	15
2° Les difficultés à maintenir une politique inclusive au sein du secteur industriel nucléaire avec des populations qui restent en marge.....	17
<i>A: Les contraintes présentes dans le secteur et les populations concernées</i>	17
<i>A1 : Etat des lieux des contraintes qui émanent du secteur industriel nucléaire</i>	18
<i>A2 : Les populations ciblés par ces contraintes</i>	26
<i>B Les actions menées par les entreprises pour mettre en application cette politique malgré les obstacles</i>	36
<i>B1 : Le cas « Onet Technologies »</i>	36
<i>B2 : EDF</i>	42
3 ° Surmonter les obstacles pour favoriser l'hétérogénéité des profils.....	48
A : Zoom sur les acteurs :	48
B : Préconisations	51
Conclusion	61
Sitographie	63
Bibliographie.....	65
Annexes	66

Résumé

Ce mémoire professionnel traite de la promotion de la diversité et de l'inclusion dans un contexte bien précis; celui de l'industrie nucléaire.

La diversité est un enjeu stratégique très en vogue cette dernière décennie, l'idée est de trouver un moyen de développer la diversité dans un secteur d'activité qui se révèle être assez contraignant, de par l'environnement industriel et les préjugés qui s'y rattachent.

Les différentes contraintes identifiées, qu'elles soient réelles ou supposées, représentent un frein à la diversité et à l'inclusion de certains types de profils.

Au travers de cette étude, seront donc évoqués les enjeux que représente la diversité, les obstacles auxquels se confrontent les entreprises du nucléaire et les populations concernées par ces contraintes. Une étude des pratiques réalisées au sein d'Onet Technologies sera établie, puis mise en parallèle avec les pratiques concurrentes. L'objectif final de ce rapport est de mieux comprendre le sujet et de proposer une analyse à l'entreprise afin qu'elle puisse contrer ces problématiques et mettre en place un plan d'action mélioratif.

Summary

This professional thesis deals with the promotion of diversity and inclusion in a specific context; that of the nuclear industry.

Diversity is a strategic issue that has become very fashionable in recent decades, and the idea is to find a way to develop diversity in a sector of activity that is quite restrictive, due to the industrial environment and the prejudices that are attached to it.

The various constraints identified, whether real or supposed, represent a brake on diversity and inclusion of certain types of profiles.

Through this study, we will therefore discuss the challenges that diversity represents, the obstacles to diversity faced by nuclear companies and the populations concerned by these obstacles. A study of the practices carried out within Onet Technologies will be established, and then compared with competing practices. The final objective of this report is to better understand the subject and to propose an analysis to the company so that it can counter these problems and put in place an improved action plan.

Introduction

Véritable enjeu stratégique pour les entreprises ou simple effet de mode ? "La diversité" est une formule (Krieg-Planque; 2009) qui bénéficie d'une forte publicisation depuis une dizaine d'années, elle est devenue une thématique au cœur des préoccupations entrepreneuriales¹ et qui soulève de nombreuses interrogations.

Afin de définir le contexte et le cadre de ce mémoire professionnel une présentation du milieu de l'industrie nucléaire s'impose. Ce secteur d'activité, dans sa globalité, soulève des problématiques particulières en termes de diversité et d'inclusion. Les recherches seront donc centrées sur les métiers de l'industrie qui sont réalisés, sur site nucléaire ou de traitement de déchets. Les contraintes qui émanent de ce thème sont d'abord physiques, car les métiers en zone nucléaire impliquent le respect d'un protocole de nettoyage et de protection qui peut s'avérer être lourd pour certaines de ces populations impliquées. Il est indispensable d'être déclaré apte médicalement à travailler sous rayonnement ionisant car, sur la durée, cela peut avoir un impact sur la santé des travailleurs. Aussi, des contraintes d'accès sont présentes avec la détention d'habilitations spécifiques, portant sur la sûreté nucléaire, l'assurance qualité, la sécurité conventionnelle, la radioprotection et l'incendie.

Ce choix de thématique est le fruit d'une réflexion à l'issue de mon année d'apprentissage au sein de la filière industrielle nucléaire du groupe Onet. En effet, l'entreprise a pour but « d'accompagner les acteurs du nucléaire dans le développement de projets, l'exploitation, le maintien en conditions sûres ou encore le démantèlement des installations nucléaires.» (Onet Technologies). A cette expérience professionnelle s'ajoute la dimension humaine et sociale qui m'est chère et que j'ai donc choisie de développer au cours de cette lecture.

A l'origine le terme diversité est employé dans les entreprises afin de réduire les discriminations basées sur l'ethnie des candidats. La récurrence de ce terme au sein de la sphère professionnelle fait émerger de nombreuses interrogations en termes de limites et de frontières autour de cette idée. Aujourd'hui on peut voir que la notion a parcouru du chemin puisqu'elle s'est ouverte à toutes sortes de discriminations qui peuvent être faites en entreprise, prenant ainsi en considération la dimension légale des agissements, avec les sanctions qui s'y rattachent. Ce concept en plein essor a créé un mouvement de revendication et d'engagement des individus, en témoigne la création de la Charte de la Diversité, créée en 2004 par Bébéar et Sabeg permettant d'identifier les structures engagées. Aujourd'hui on peut compter plus de 3500 entreprises adhérentes. Ce réseau déployé par le biais de la charte permet aux entreprises de s'échanger les bonnes pratiques en la matière mais également de sensibiliser, communiquer et former les différents acteurs. De nombreux labels de certifications ont

¹ Aude SEURRAT, 2010, les enjeux de l'information et de la communication, p.160

également vu le jour, comme celui de l'AFNOR², il est donc important pour les entreprises de pouvoir prétendre à communiquer sur la détention de ces labels qui témoignent de leur engagement pour cette cause.

Malgré l'enjeu important que représente la diversité au sein des structures, celle-ci a encore du mal à être clairement définie. La définition du mot « diversité » reste ainsi assez vaste et englobe toutes les stratégies menées par les entreprises et visant à lutter contre les discriminations tout en favorisant les différences au sein des groupes trop homogènes. Cette notion reconnaît les différences culturelles entre les individus (Jackson, 1992) et l'intérêt de les faire vivre ensemble pour stimuler les échanges, favoriser le progrès et améliorer la croissance.³

Selon la charte de la diversité, elle est tout de même définie comme étant « la variété de profils humains qui peut évoluer au sein d'une même entreprise ». La mise en relief de la différence afin d'en tirer un levier de performance pour le groupe, est la finalité attendue.

Parallèlement, pour le code du travail; « Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son origine, de son sexe, de sa situation de famille, de sa grossesse, de son apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son patronyme, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, de son état de santé, de sa perte d'autonomie, de son handicap, de ses caractéristiques génétiques, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales, ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif local, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. »⁴

Les critères de discriminations découlant de ce secteur d'activité qui seront évoqués dans ce mémoire professionnel seront le handicap, l'identité de genre et les critères d'âge. J'ai fait le choix d'orienter mon étude sur ces profils car ils sont les plus porteurs d'inégalités visibles et mesurables au sein de la filière industrielle nucléaire et pour lesquelles, il y a une forte marge de progression et un véritable enjeu stratégique à mener des actions préventives pour les entreprises de ce secteur.

La notion d'inclusion se rapproche de celle de diversité puisqu'elle revient à dire qu'il faut « être capable d'intégrer dans ses équipes un grand nombre de profils hétéroclites tout en assurant une bonne cohésion et une performance optimale. »⁵

² AFNOR : Association Française de Normalisation

³ Van Knippenberg, De Dreu et Homan, 2004

⁴ Code du travail français

⁵ Relyance, 2017

En effet « plus d'un dirigeant sur deux indique être prêt à recruter davantage de personnes en situation de handicap »⁶ malgré ces chiffres très prometteurs le constat reste sans appel, les entreprises ne sont que très peu inclusives et cela est d'autant plus difficile dans le secteur contraignant de l'industrie nucléaire. La mission de l'Agefiph est d'aider les personnes handicapées dans leur vie professionnelle et d'accompagner les entreprises dans leurs projets de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées⁷... Le taux de chômage chez les personnes en situation de handicap est bien plus élevé que la moyenne française, 19 % contre 9 % en moyenne pour les personnes valides.⁸

Aussi, une catégorie de personne est sous représentée dans les métiers de l'industrie nucléaire; les femmes. Effectivement, les femmes représentent moins d'un quart des travailleurs du secteur nucléaire dans le monde⁹ mais à quoi cela est dû? Manque d'attractivité des offres? Métiers difficiles? Est-ce une contrainte réelle ou supposée pour cette cible de candidats?

Par ailleurs, le critère de l'âge peut s'avérer être un frein au développement de la carrière et tout particulièrement dans ce secteur d'activité. Les profils seniors peuvent-ils vraiment continuer à travailler dans un environnement bruyant, fatiguant, nécessitant un équipement lourd et une bonne condition physique? Quels types de métiers les seniors occupent-ils et comment l'entreprise aménage leurs conditions de travail? Ces interrogations seront traitées progressivement durant la lecture du mémoire professionnel.

Comme expliqué ci-dessus, la thématique de cette étude sera donc orientée sur la diversité et l'inclusion dans le secteur de l'industrie nucléaire. La problématique qui servira de fil conducteur est donc la suivante ; « *Comment promouvoir la diversité et l'inclusion au sein du secteur industriel nucléaire avec les contraintes qui s'y rattachent?* »

Pour répondre à cette interrogation nous allons d'abord mettre en exergue l'importance de la diversité et la notion d'inclusion au sein des entreprises en expliquant les enjeux stratégiques pour l'entreprise, qu'ils soient économiques et légaux, publicitaires ou sociaux et sociétaux. Par ailleurs, nous identifierons les difficultés à maintenir une politique inclusive au sein du secteur avec des populations qui restent en marge. Dans cette partie nous ferons d'abord l'état des lieux des contraintes avec les populations concernées, puis nous présenterons des cas d'entreprises afin d'illustrer les pratiques mises en place en leur sein. Enfin, nous déterminerons les éléments clés à mettre en œuvre afin de surmonter ces obstacles dans le but de favoriser l'hétérogénéité des profils en solutionnant les problèmes de manière innovante et en abordant les acteurs utiles pour mener à bien le développement de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise.

⁶ AGEFIPH, 2020, p.3

⁸ AGEFIPH, 2019

⁹ IAEA, 2019

1°L'importance de la diversité et de l'inclusion dans le monde de l'entreprise

A : Des enjeux stratégiques

Les notions de diversité et d'inclusion sont un véritable enjeu pour les entreprises, d'où leur importance. Cette thématique allant au-delà de la simple lutte contre les discriminations, vise à impliquer les entreprises depuis la phase de recrutement et ce, jusqu'au départ du collaborateur. Il y a là un réel intérêt à réfléchir à la meilleure optimisation possible de tous les profils.

On peut déterminer différents types d'enjeux qui sont tous aussi importants les uns que les autres dans le cadre du développement stratégique des groupes.

Pour faire un petit zoom historique sur ces enjeux, il est important de rappeler la genèse de ce concept et à quel moment il a fait son apparition dans le monde professionnel. En 1964, aux États-Unis, arrivant à la fin des années de ségrégation raciale, à l'heure où les discours sont autour de la lutte contre les discriminations, un titre du Civil Rights Act¹⁰ est consacré à la diversité dans les entreprises. En France, il faudra attendre les années 1980 avant que le débat sur les discriminations positives et négatives soit intégré au cœur des préoccupations dans le monde professionnel. En effet, les changements sociétaux profonds ont impliqués de nouveaux questionnements qui n'étaient pas propices aux problématiques de l'époque. Si nous faisons référence à la forte immigration pendant les trente glorieuses, à la néo-représentativité des femmes dans le monde du travail, à leur place importante dans la société et au vieillissement de la population, il n'est pas surprenant que les préoccupations des entreprises évoluent parallèlement.

A.1 : Enjeux économiques et légaux

Les enjeux économiques des pratiques de diversité sont indéniables au sein des entreprises, il ne faut pas se leurrer, si l'importance est telle c'est qu'un intérêt financier se présente à un moment donné pour l'entreprise...business is business.

D'abord, une politique de diversité permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. En interne cela implique une révision régulière des processus en matière de recrutement, de gestion des carrières ou même d'intégration. L'entreprise a pour intérêt de réaliser des benchmarks (études de marchés) régulièrement afin de s'inspirer des pratiques des concurrents et avoir ainsi une longueur d'avance sur le sujet. Le principe d'amélioration continue est un véritable vecteur de croissance. Le fait d'avoir une équipe mixte avec des valeurs d'inclusion et de diversité met en avant la fluidité des

¹⁰ Civil Rights Act de 1964 est une loi votée par le Congrès des États-Unis promulguée par le président des États-Unis le 2 juillet 1964, Lyndon B. Johnson, mettant fin à toutes formes de ségrégations, de discriminations

échanges, le transfert de compétences et une atmosphère conviviale induisant ainsi des gains de productivité. En effet, un salarié qui est heureux et qui se sentira bien au travail sera bien plus productif, d'après une étude de l'Université de Warwick, « le bonheur favorise un gain de productivité de 12% chez les salariés. »

Aussi, la diversité des profils permet de s'adapter à la diversité du marché. En recrutant des collaborateurs qui représentent la diversité des clients avec lesquelles l'entreprise va commercer permet de faciliter les échanges, notamment si la pratique d'une autre langue est nécessaire. Dans le cas où le client fait affaire avec une personne à laquelle il s'identifie, une meilleure compréhension des besoins est observée, et le taux de satisfaction est bien supérieur à une relation commerciale classique. La conquête de nouveaux marchés passe ainsi premièrement par la conquête de nouveaux profils. Cette stratégie est bien évidemment propice aux commerces internationaux car l'intérêt est moindre si l'entreprise commerce uniquement sur le territoire national. La pratique des discriminations est interdite et répréhensible, il est donc totalement légitime que les entreprises discriminantes soient condamnées pour leurs actes. La promotion de la diversité permet d'éviter en grande partie la pratique de discriminations car elle va favoriser la mixité et les collaborateurs vont être accompagnés afin de créer une culture inclusive. En évitant les discriminations, l'employeur évite ainsi le règlement de potentiels litiges qui surviennent lors de pratiques dites discriminatoires. Ces litiges ont un coût pour l'employeur et il y a un risque de devoir dédommager les salariés lésés. Aussi, sur un cas plus concret, il est désormais possible de mesurer le coût des discriminations en points de PIB. Selon l'étude exclusive sur cette thématique en Europe, réalisée par France Stratégie ; « le coût économique des discriminations », des scénarios ont été établis afin d'identifier les gains économiques possibles si les entreprises appliquent des politiques de diversités et d'inclusions et qu'elles s'y tiennent. En effet, cette étude se base sur la réduction des écarts de taux d'emploi et d'accès aux postes élevés entre les groupes discriminés et les autres. Les groupes discriminés sont les femmes, les personnes avec ascendance migratoire, les personnes vivant en ZUP¹¹, ou en situation de handicap. « Cette réduction d'écart permettrait un gain de 6,9% du PIB, soit l'équivalent de 150 milliards d'euros pour l'année 2015 ce gain provient de l'augmentation de la population active, de la réduction du coût du travail et de l'augmentation de la performance globale de l'économie par une meilleure allocation des talents »¹². On constate que 97% de ce gain est dû à la seule réduction des discriminations faites envers les femmes au sein des entreprises. En découle naturellement un gain dans les recettes publiques à hauteur de 2%, puis une réduction de 0,5% des dépenses publiques.

11 ZUP : zone à urbaniser en priorité

12 FSE, 2017

Comme le prétendent Angéline Escafré-Dublet et Patrick Simon la diversité est supposée, constituer une source d'enrichissement.¹³

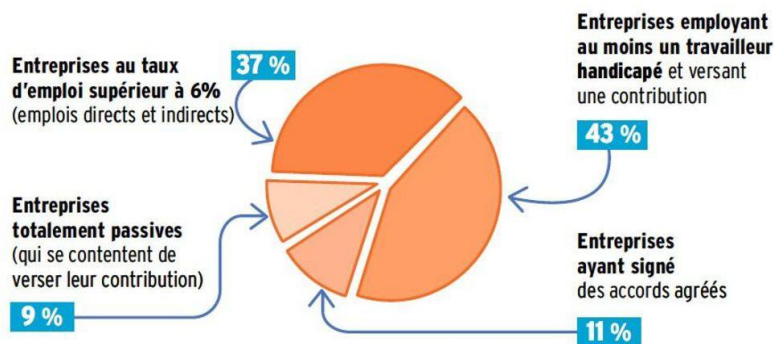
Et la loi dans tout cela ?

Pour continuer sur l'enjeu légal de la promotion de la diversité, il est important de rappeler que ce principe de non-discrimination fait partie des fondements mêmes de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, qui assure que « tous les citoyens étant égaux aux yeux de la loi sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité et sans autres distinctions que celles en vertu de leurs talents ». La loi est donc ici la même pour tous il y a le principe d'égalité de traitement qui ne devrait pas laisser place aux discriminations et au manque de diversité en entreprise. Le principe de non-discrimination favorise l'hétérogénéité des profils en ne permettant à l'employeur de se baser uniquement sur les critères de compétences professionnelles des collaborateurs, toute autre caractéristique doit être exclue des facteurs de prise de décision. Des actions légales mises en place en terme d'égalité professionnelle et d'emploi des seniors ont aussi été favorisées en instaurant des sanctions.

En effet, les entreprises de plus de 50 salariés risquent une pénalité à hauteur de 1% de la masse salariale si elles ne disposent pas d'un accord en la matière. Le constat est similaire dans la logique d'inclusion des personnes en situation de handicap, au sein des entreprises d'au moins 20 salariés, le versement d'une contribution annuelle à l'Agefiph est prévu si les effectifs ne comptent pas au moins 6% de travailleurs handicapés. Cela peut sembler important, cependant contrairement à ce qu'il n'y paraît la majorité des handicaps sont invisibles et sont même parfois non déclarés par les salariés concernés, « on estime que malgré les idées reçues, seulement 2% des personnes en situation de handicap sont en fauteuil roulant et 80 % des handicaps déclarés sont invisibles »¹⁴, causant ainsi un état des lieux faussé si les collaborateurs ne se déclarent pas. Un véritable enjeu se cache derrière cette problématique puisque, selon Anne Revillard dans son ouvrage Handicap et Travail en 2019, « le taux d'emploi des personnes en situation de handicap dans le secteur privé est tout juste de 3,6 % » et cela malgré la loi de 1987, en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

13 Raisons Politiques, 2009, p. 5

¹⁴ Handinorme



Source : L'express

Les textes de lois sont complétés par des initiatives prises par divers organismes tel que le Défenseur des Droits notamment. Cette autorité indépendante a pour mission de « protéger les personnes discriminées et promouvoir leurs libertés ». Ils mettent en place une plateforme d'échange sur les discriminations et recensent des situations discriminatoires en société. Des actions de formations ont aussi été mises en place par pôle emploi avec 4 566 agents formés à la lutte contre les discriminations et 368 agents formés à l'accueil de publics en situation de handicap en 2016.

6 conditions pour détenir la certification Label Diversité

- Connaître ses risques en matière de discriminations
- Mobiliser ses collaborateurs, les sensibiliser, les former et communiquer
- Maîtriser ses processus de GRH
- S'intéresser à l'ancrage territorial
- S'engager vis-à-vis de ses fournisseurs, ses clients, ses usagers
- S'assurer de l'efficacité de ses actions



En 2018, le label diversité a été lancé par l'ANDRH, cette certification est fondée sur un cahier des charges des bonnes pratiques qui est régulièrement mis à jour en fonction des évolutions en la matière. Ce label requière un investissement important et il reflète ainsi le fort engagement des entreprises qui y adhèrent.

L'enjeu publicitaire auquel se rattache le concept de diversité est grandissant. La digitalisation, l'implication des marques sur les réseaux sociaux et la vitesse incroyable à laquelle se diffusent les informations rendent la marque sujette à tous types d'implications, bonne ou mauvaise et les répercussions peuvent s'avérer incontrôlables. En effet, communiquer sur la diversité est devenu au fil du temps un moyen de diffuser les valeurs de l'entreprise et de souligner l'importance de ce principe en son sein. Mais pourquoi communiquer sur la diversité ? Pour 37 % des Français « ils ne se voient pas travailler pour une entreprise qui échoue à parler publiquement de ses engagements »¹⁵ La concurrence est telle que les entreprises doivent tirer leur épingle du lot et être irréprochables vis-à-vis des clients, des salariés et des futurs candidats.

Le marché industriel est spécifique car le marketing y est fait en moindre mesure en comparaison avec les entreprises qui commercent en B to C¹⁶. Ces entreprises-là s'adressent à un marché potentiel très important et il faut user de stratégie afin d'être attractif et capter l'attention du client. Dans le cas des entreprises industrielles, elles commercent en grande majorité, voire en intégralité avec des entreprises, on parle alors de B to B¹⁷. Ce contexte propose un nombre de client assez restreint, la communication se doit d'être ciblée et précise. Un enjeu d'attractivité se joue alors dans la captivité des potentiels candidats afin de promouvoir l'entreprise, sa culture, ses valeurs, qui sont des caractéristiques prises en compte dans le choix des futurs emplois. Il est également important de communiquer sur la marque employeur en interne afin de fidéliser les collaborateurs déjà présents et de leur donner de bonnes raisons de rester et valoriser ainsi les compétences de chacun. L'enjeu en terme de marque employeur pour les entreprises du secteur industriel est donc plus un enjeu RH qu'un enjeu marketing.

Un terme a vu le jour, en associant des idées à prima bord très différentes, qui sont le marketing et les ressources humaines ; le marketing RH. L'objectif de cette nouvelle fonction en entreprise est de « vendre une image valorisante et attrayante de l'organisation auprès de ses collaborateurs ou de ses futurs collaborateurs ».

Faire du marketing RH permet à l'entreprise d'être proactive dans la recherche de candidats et dans la mise en œuvre de conditions de travail favorables, qui peuvent être un véritable levier de performance apportant un avantage concurrentiel dans la démarche de recrutement.

¹⁵ Emarketing, 2021

¹⁶ B to C : Business to Customers

¹⁷ B to B : Business to Business

La diversité prend alors une place importante dans le marketing RH qui va être réalisé car, au-delà d'avoir un aspect positif sur la dimension humaine de l'entreprise, une bonne promotion va valoriser l'image de marque au près du grand public et être un aimant à talents. Communiquer de manière régulière est un cercle vertueux pour les entreprises car elles vont par ce biais attirer des profils issus d'un vivier de multiples talents et ainsi instaurer une véritable action dans le temps. En effet, « 55 % des collaborateurs disent que l'engagement social ou environnemental d'une entreprise est un critère plus important que le salaire. Un nombre qui atteint 76 % chez les millennials. »¹⁸

Pour illustrer l'impact que peut avoir une communication positive sur la diversité nous pouvons nous intéresser à la campagne de communication faite par Nike en 2018. La marque n'a ni de lien avec l'industrie, ni avec le nucléaire, mais elle reste un symbole de la notoriété publique et cet exemple permet de visualiser de manière concrète l'enjeu stratégique du marketing.



Illustration extraite de la campagne Nike, 2018

La campagne de Nike présente le footballeur américain Colin Kaepernick sur une affiche publicitaire afin de faire la promotion de la marque. Or, en 2016, ce footballeur avait protesté contre les violences et le racisme présent au sein de la police, en refusant de se lever lors de l'hymne national. L'implication du footballeur sur une question sociétale et d'ordre publique a eu un « effet boule de neige » en renvoyant cette image de la marque. Les résultats de cette campagne ont ainsi été inattendus avec plus de 31% d'augmentation des ventes en ligne au cours du weekend de lancement de la campagne et plus de 8 millions de mentions sur les réseaux sociaux.

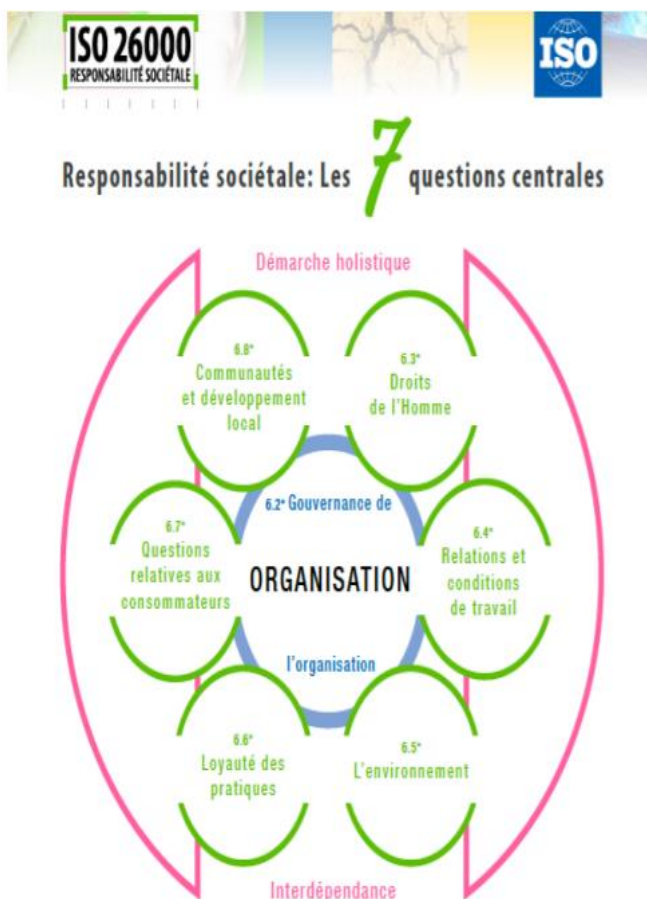
Il est alors très facile de s'imaginer à quel point l'implication de la marque dans les questions de diversité, de positionnement sur des questions d'ordre public ou politique à toute son importance dans l'image renvoyée aux consommateurs et, aux candidats, et donc sur le poids qu'elle représente sur le marché. Plus une entreprise renvoi une bonne image avec des valeurs positives de diversité, d'inclusion, en terme de responsabilité sociale et sociétal ou sur des questions environnementales,

¹⁸ CSR Study, 2017

plus elle va être appréciée du grand public et être attractive ; selon une étude menée par le cabinet de conseil Deloitte, « les entreprises qui pratiquent une politique d'inclusion génèrent jusqu'à 30% de chiffres d'affaires en plus par salarié et une profitabilité supérieure à leurs concurrents ».

La promotion de la diversité survient dans le volet social de la démarche RSE de l'entreprise. La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes¹⁹.

Tous ces critères associés à la démarche RSE convergent avec les enjeux premiers de la promotion de la diversité. En effet, avoir une politique RSE est un avantage de performance et en termes de réputation pour l'entreprise.



La RSE permet ainsi de :

- ✓ Gérer les risques environnementaux, sociaux, économiques et juridiques d'un marché.
- ✓ Mieux gérer son image de marque et sa réputation.
- ✓ Anticiper les attentes des consommateurs ou les critiques émanant des associations de consommateurs sur les questions relatives aux droits de l'homme, aux libertés ou à la diversité.
- ✓ Avoir plus de facilité à recruter, intégrer et former de nouveaux arrivants.
- ✓ Mettre en place des politiques de gestion de la diversité.
- ✓ Améliorer la compétitivité et la performance économique.
- ✓ Faciliter l'accès à un nouveau marché

Source : Norme de management ISO 26000

¹⁹ Définition selon la commission Européenne

Malgré toute la bonne volonté des employeurs qui prône derrière la mise en place de ces actions, il est encore assez difficile de développer une démarche RSE. D'abord, la création d'une politique RSE est une réelle volonté de la part de l'entreprise, le caractère non contraignant de cette action peut créer un scepticisme vis-à-vis des acteurs et des parties prenantes décrédibilisant ainsi le groupe. Aussi, la démarche RSE est à ancrer sur le long terme, il ne suffit pas de mettre des actions en place à l'instant « T » et penser que cela est suffisant.

L'entreprise plus responsable met du temps à se créer et il faut agir régulièrement afin que cela s'installe dans les mœurs et dans la culture. Il existe aussi un inconvénient financier à cette approche plus responsable puisque, toute action menée implique d'avoir un budget afin de la réaliser. Le coût de mise en place d'une démarche RSE ancrée sur la durée est donc conséquent et il freine plus d'une entreprise qui en aurait la volonté.

Il faut savoir que « 70 % des entreprises sont conscientes qu'elles doivent devenir sociétales mais seules 30 % des organisations ont mis en œuvre de réelles actions. »²⁰ Cette limite soulève la question de la potentielle nécessité à mettre en place des aides au financement par l'Etat d'actions s'instaurant dans la démarche RSE afin de favoriser la mise en place de ces actions qui seront indirectement créatrices de valeur pour le pays. Enfin, si le débat sur l'environnement est un thème important de l'engagement sociétal des entreprises, certains autres thèmes RSE n'ont pas été suffisamment abordés comme la question des droits de l'homme et la gestion de la diversité, qui sont des concepts nouveaux qui ont encore un long chemin à parcourir dans les entreprises.

Les enjeux sont à appliquer tout au long du cycle de vie de l'entreprise, et il ne faut pas sous évaluer l'importance de la constance des actions.

B : Un concept présent à plusieurs niveaux

Cette partie vise à mettre en relief tous les domaines des ressources humaines au travers desquels la diversité et l'inclusion prennent une place importante.

Les pratiques afin de promouvoir la diversité sont nombreuses et il y a une réelle volonté des entreprises de mettre en œuvre cette approche avec une forte dimension humaine et sociale. Le recrutement est le premier axe sur lequel il est possible d'avoir une approche inclusive. En amont même du processus de recrutement, il est nécessaire de se poser des questions sur la présentation des offres. Employons-nous le bon vocabulaire ? Sommes-nous inclusifs dans nos termes ? Le message que nous cherchons à faire passer reflète-il les valeurs du groupe ? Il faut qu'avant même de débiter le processus de recrutement, uniquement en lisant l'offre d'emploi, le candidat puisse se positionner sur l'engagement que diffuse l'entreprise. Si la communication est erronée et que le message est mal interprété, il est probable que les potentiels candidats ne poursuivent le processus de recrutement

B1 : Recrutement

Afin de recruter des profils issus de la diversité, il est possible de réaliser des actions de communication directes afin de toucher les populations ciblées. Par exemple, il existe des forums de recrutement dédiés exclusivement aux seniors. Il est aussi possible de réaliser des forums de recrutement au sein de quartiers sensibles afin d'avoir un panel de candidats issus de la diversité et qui peuvent subir des discriminations liées à leur zone de résidence. Les établissements de formation sont aussi ciblés dans le recrutement, notamment les lycées, en présentant aux élèves (de sexe féminin notamment) des métiers traditionnellement masculins afin de changer les a priori et sensibiliser les élèves dès leur orientation professionnelle. Ces actions peuvent être bénéfiques pour les entreprises du secteur industriel qui ont du mal à sensibiliser et attirer les femmes à ces métiers aux racines « masculinisées ».

Un deuxième volet d'action est présent dans les partenariats avec des acteurs spécialisés dans le recrutement. Les entreprises ont tout intérêt à réaliser des collaborations avec des organismes tel que le Pôle Emploi, les Missions Locales de proximité, les cabinets de recrutements ou même les associations afin de trouver des profils issus de la diversité, avec une faible employabilité, qui peuvent être pré-sélectionnés sur la base de leurs compétences.

Afin de casser les codes du recrutement classique, très français, qui se base majoritairement sur les diplômes et l'expérience, de nouvelles actions favorisent les soft skills²¹ et ouvrent des portes aux profils atypiques. La possession d'un diplôme d'étude peut être de nature très discriminant, notamment pour les personnes en situation de handicap. Le manque d'aménagements pour ces populations au sein des établissements scolaires freine le taux de détention de diplôme, et par conséquent, le taux d'accès à l'emploi ; 26 % des demandeurs d'emploi handicapés ont au moins le bac, alors que chez les personnes sans handicap cela représente 45%²². De ce fait, il est désormais possible de recruter en réalisant des assessment (simulations), les candidats doivent se mettre en scène et répondre à une problématique à laquelle ils pourraient se retrouver confrontés dans le cadre de leur futur métier. Ce moyen permet au recruteur d'évaluer le niveau de stress du candidat, la capacité à réaliser les missions qui lui seront demandées, ou de mettre en avant des qualités telles que le leadership ou le travail en équipe, qui sont des atouts indispensables dans de nombreux métiers. Cette méthode de recrutement par la simulation s'est vue décerner en 2007 le label de la HALDE (remplacée aujourd'hui par le défenseur des droits), dans le cadre de l'année de l'égalité des chances en Europe.

B2 : Formation et évolution

Dès l'intégration de nouveaux collaborateurs, des formations sont possibles et permettent de promouvoir la diversité. Par exemple, chez Ikea, une formation d'aide à la conciliation des temps de vie à l'attention des femmes est dispensée dès l'arrivée des femmes au potentiel managérial. Par le biais de cette formation, l'entreprise fait part de sa volonté à lutter contre les préjugés liés à la maternité notamment, à l'aménagement du temps de travail, ou au télétravail. Il est important de sensibiliser les nouveaux arrivants à ces sujets afin que la culture et les valeurs de l'entreprise soient bien ancrées car c'est souvent la première impression qui est retenue.

Il est aussi important de former les salariés sur les questions de diversité et d'inclusion notamment en les sensibilisant sur le handicap en entreprise et en banalisant les actions en faveur de ces populations.

Le sujet des inégalités de salaires entre les hommes et les femmes est un réel débat, c'est pourquoi il est important de soulever la question en termes d'évolution professionnelle. Il est possible de combler les écarts de rémunérations entre deux profils identiques mais de sexe différents, afin de réduire l'écart de rémunération si celui-ci est injustifié et ainsi combler définitivement ces inégalités

²¹ Savoir-être

²² AGEFIPH, 2016

défavorables à l'entreprise. Un des moyens qui peut être utilisé est la prise en compte des congés maternités comme temps de travail effectif. Grâce à cette méthode, le calcul de l'ancienneté des femmes n'est pas erroné car il intègre cette période d'inactivité, parfois défavorable au calcul de l'évolution de la rémunération et la prise de poste à responsabilités. Pour les personnes en départ de retraite mais qui souhaitent maintenir leur activité professionnelle, il est possible de créer des tutorats. Les tutorats visent à transmettre le savoir des seniors vers les jeunes générations. Cette perspective d'évolution est favorable au management des compétences car cela permet de mettre en œuvre une cartographie des compétences de ces profils seniors pour une meilleure transmission des savoirs. Ces actions sont à la fois bénéfiques, aux seniors qui peuvent conserver leur activité professionnelle plus longtemps s'ils le souhaitent, aux jeunes qui sont accompagnés dans l'apprentissage du métier, et à l'entreprise qui préserve son savoir-faire et donc son avantage concurrentiel.

Entre la théorie et la pratique, le constat est différent, les politiques impulsées par le gouvernement ou les organismes indépendants ont parfois du mal à être appliquées, notamment dans le secteur d'activité qui oriente cette étude.

2° Les difficultés à maintenir une politique inclusive au sein du secteur industriel nucléaire avec des populations qui restent en marge

A: Les contraintes présentes dans le secteur et les populations concernées

L'industrie nucléaire représente l'ensemble des activités fournissant les différents services et équipements, et agissant tout au long du cycle de vie des installations nucléaires, de la construction à l'exploitation.

Les centrales nucléaires françaises sont détenues par le groupe EDF (électricité de France), cependant ce secteur d'activité mobilise un ensemble de sous-traitants et de prestataires qui interviennent sur les installations et leur maintenance. L'objectif premier est de maintenir le bon déroulement des activités au sein des centrales de production mais aussi de fournir des combustibles afin de produire de l'électricité. Ces activités sont qualifiées comme étant le cycle combustible.

Pour participer au bon déroulement des activités, des acteurs sont nécessaires de l'extraction de la matière première, avec le traitement des éléments usés, jusqu'au stockage et traitement des déchets nucléaires. Des entreprises interviennent également dans le démantèlement des installations nucléaires lorsqu'elles ne sont plus en activité, et dans le désamiantage de zones contaminées.



Source : Autorité de sûreté nucléaire (ASN), 31 décembre 2011.
Traitements : SOeS, 2012.

Le secteur nucléaire en France détient une place importante dans l'économie puisque c'est le troisième employeur industriel, après l'aéronautique et l'automobile. Aussi, il faut savoir que le pays dispose du nombre d'installations nucléaires le plus important au monde proportionnellement au

nombre d'habitants, avec 58 réacteurs qui sont répartis au travers du pays, sur 19 sites nucléaires. L'énergie créée par les centrales françaises fournit les pays de l'Union Européenne en électricité à hauteur de 30% de leur consommation²³.

En ce qui concerne la politique de diversité et d'inclusion, le secteur de l'industrie nucléaire est sujet à différents freins à cette promotion, de par les contraintes qui se rattachent à l'activité, mais également à l'environnement externe. L'étude des contraintes porte principalement sur les métiers réalisés en zone radioactive (CNPE²⁴, site de traitement de déchets nucléaires ou démantèlement d'installations nucléaires) car ce sont les corps de métiers sur lesquels l'étude est la plus significative ; « En effet, bien que caractérisée par un très haut degré de technicité et un grand recours aux automatismes, l'industrie nucléaire ne peut pas pour autant se passer d'un travail humain au plus près des sources radioactives et le travail ouvrier le plus élémentaire reste indispensable. »²⁵

A1 : Etat des lieux des contraintes qui émanent du secteur industriel nucléaire

Les contraintes qui sont étudiées dans cette partie ne sont pas listées afin de pointer du doigt les entreprises du secteur industriel nucléaire en soulignant un quelconque manquement en termes de promotion de la diversité. Elles ont pour but de mettre en relief des freins qui peuvent rendre la promotion de la diversité moins évidente. L'objectif étant d'établir des préconisations afin de surmonter ces points de vigilances et d'en tirer des avantages pour améliorer les politiques déjà présentes. Les contraintes vont ici être distinguées en deux parties ; les contraintes réelles et les contraintes supposées.

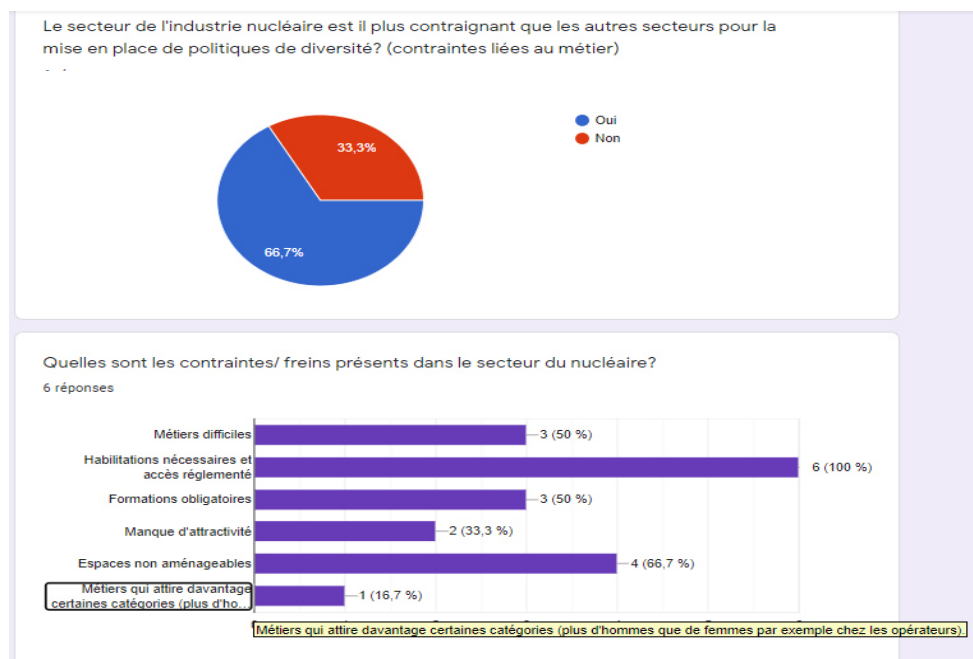
Afin d'avoir l'avis des personnes concernées en première ligne par cette problématique, les chargés, responsables et la directrice ressources humaines d'Onet Technologies ont été interrogés par le biais d'un questionnaire qui leur a été administré. Ce questionnaire permet d'illustrer de manière concrète les différentes interrogations exposées au cours de cette étude.

Pour 66% des personnes interrogées, le secteur industriel est plus contraignant que les autres secteurs d'activité. Les contraintes qui sont les plus citées sont ; les habilitations et accès pour 100% des répondants, puis la présence d'espaces non aménageables. Les formations, les métiers difficiles et le manque d'attractivité arrivent ensuite en second plan. Tous ces points vont ainsi être développés par la suite.

²³ EDF, 2018

²⁴ Centre nucléaire de production d'électricité

²⁵ MALFILATRE, Travailler dans le nucléaire, p. 71



Questionnaire administré au service RH Onet Technologies, 2021

Les contraintes réelles :

Par contrainte « réelle », il est intéressant de souligner les contraintes effectives et réelles qui ne peuvent être évitées puisqu'elles relèvent de l'aspect réglementaire et sécuritaire lié au secteur d'activité.

D'abord les habilitations et formations nécessaires à l'accès aux sites nucléaires sont un premier frein puisqu'il est obligatoire de les détenir afin de garantir une sécurité vis-à-vis du personnel entrant en zone. Le personnel est d'abord formé à la bonne tenue de son poste de travail, puis cette formation est complétée par la détention de formations et habilitations relatives à la sûreté nucléaire, à l'assurance qualité, la radioprotection, la sécurité conventionnelle et l'incendie.

L'entreprise EDF propose trois modules de formations; d'abord une formation « savoir commun du nucléaire » est obligatoire pour les intervenants en production. Une formation spécifique à la radioprotection est prévue pour le personnel travaillant en zone nucléaire et pour le personnel affecté à la sûreté une formation « complément sûreté qualité » est prévue. Tous ces modules sont déclinés en 2 niveaux, le niveau 1 concerne les intervenants et le niveau 2 les chargés de travaux. Ainsi, à la suite de ces formations, l'employeur peut ou non habiliter le personnel à intervenir en centrale nucléaire. Plus largement, il est possible de former le personnel à la détention du CACES²⁶, à des habilitations électriques et à la prévention du risque amiante.

Ces formations sont un frein à la promotion de la diversité notamment pour les profils analphabètes ou illettrés qui n'ont pas de moyen de se former à ces qualifications spécifiques et qui seront dès

²⁶ Certificat d'Aptitude à la Conduite en Sécurité

l'entrée, écartés du processus de recrutement. Aussi, les personnes en situation de handicap (malvoyants, malentendants, handicap lourd) ne peuvent être concernées par ces formations qui ne sont pas inclusives.

La formation aux métiers du nucléaire est spécifique, il est donc plus simple de se tourner vers des profils détenant déjà certaines compétences techniques lors de la phase de recrutement, plutôt que de devoir investir du temps et de l'argent à former des candidats. Cette situation peut devenir un piège pour les entreprises du secteur nucléaire car il n'y a pas de renouvellement de profils, et, les talents s'échangent d'une entreprise à l'autre. Il ne faut donc pas hésiter à former, à investir dans des talents et favoriser ainsi un processus de recrutement neutre qui saura attirer de nouveaux profils parfois atypique, mais qui sauront faire la richesse de l'équipe.

Lors de visites sur certains sites, il faut en plus de toutes les habilitations détenues, faire de nouvelles demandes d'autorisation d'accès et ainsi d'avoir en sa possession la FIDAA (Fiche Individuelle de Demande d'Autorisation d'Accès) pour pénétrer sur le site et la Prévision d'Équipe Intervenante (PEI), document rempli par l'employeur. (EDF)

Aussi, un suivi médical poussé est exigé, et, l'employeur a pour responsabilité la « Surveillance Médicale Renforcée »²⁷ aux rayonnements ionisants de ses salariés. Pour ce faire, l'employeur doit faire partie d'un service de santé au travail spécifique à l'environnement nucléaire, mis en place par la DREETS²⁸ du territoire concerné. De plus, une autorisation d'accès au site doit être délivrée par la médecine du travail attestant de l'aptitude médicale des salariés à travailler dans ces conditions. Même si le contact avec des éléments radioactifs est faible, la sécurité est renforcée et les salariés disposent d'équipements encombrants et spécifiques à la protection aux rayonnements radioactifs.

Les risques principaux de contaminations sont :

- Lorsque le réacteur est à l'arrêt (en cas de déchargement et rechargement de combustible)
- Lorsqu'il y a une manipulation d'objets contaminés (démantèlement, traitement de déchets)
- Pendant les arrêts de tranche lorsque sont faites des opérations de maintenance nécessitant l'ouverture et la manipulation de matériels devenus radioactifs.

²⁷ EDF

²⁸ Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

VALEURS LIMITES D'EXPOSITION EN MILLISIEVERT/AN (MSV SUR 12 MOIS CONSÉCUTIFS)				
	Corps entier (dose efficace)	Extrémités : mains, avant-bras, pieds, chevilles (dose équivalente)	Peau (dose équivalente sur tout cm ²)	Cristallin* (dose équivalente)
Travailleurs	20 mSv	500 mSv	500 mSv	100 mSv / 20 mSv
Jeunes travailleurs (entre 16 et 18 ans, sous réserve d'y être autorisés pour les besoins de leur formation)	6 mSv	150 mSv	150 mSv	15 mSv
Femmes enceintes	inférieure à 1 mSv (dose équivalente à l'enfant à naître), de la déclaration de la grossesse à l'accouchement			
Femme allaitant	interdiction de les maintenir ou de les affecter à un poste entraînant un risque d'exposition interne			

Source : INRS, 2019

En cas de non-respect des valeurs limites d'exposition, les salariés peuvent être lourdement sanctionnés car il y a une réelle mise en danger d'autrui.

Ce critère est ainsi un deuxième frein présent qui peut survenir dans les politiques de promotion à la diversité car une personne qui ne serait pas qualifiée comme étant apte à supporter les rayonnements ionisants, ne pourrait pas exercer.

Aussi, de par le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que les femmes enceintes ne peuvent être exposées qu'à 1/20^{ème} de la valeur d'exposition en millisievert²⁹ autorisée. Les femmes allaitantes ont une interdiction formelle à l'exposition aux rayonnements, il y a par là une volonté de protéger les femmes à risques, mais cette pratique ne favorise pas la diversité au sein des équipes.

Le secteur industriel nucléaire est à risque car c'est un environnement sous tension et au-delà des habilitations des formations requises et de l'aptitude nécessaire, il y a une obligation de réaliser une enquête administrative concernant chaque nouveau salarié. Cette enquête est réalisée par les gendarmes du Cossen³⁰. De surcroît, il est indispensable de détenir un casier judiciaire vierge, le fichier de traitement des antécédents juridiques (TAJ) utilisé pour l'enquête recense tous les antécédents juridiques de l'individu, et cela même si ceux-ci n'ont pas fait l'objet de poursuites (classé sans suite, ou simple rappel à la loi). Il faut donc être irréprochable sur le plan juridique afin de travailler au cœur des installations nucléaires, la sécurité de tous est primordiale.

29 Unités de mesure des doses de radiation absorbées par les systèmes vivants.

30 Commandement spécialisé pour la sécurité nucléaire

Ce critère peut constituer un frein à la promotion de la diversité puisque les profils dont l'enquête ne se révéleraient pas être positive, ne pourraient continuer le processus de recrutement. La promotion de la diversité vise à croiser une pluralité de profils différents, aux antécédents hétérogènes afin d'en tirer un atout et d'en faire une force pour l'entreprise, or ici, pour respecter la loi, l'entreprise ne peut pas embaucher « n'importe quel profil ». Il faut peut-être donc remettre en question la place des réglementations qui deviennent, elles-mêmes, des freins à la diversité et l'inclusion.

Il y a un paradoxe légal propre à la France car la volonté de favoriser la diversité et l'inclusion dans les entreprises est confrontée à une multitude de contraintes qui rendent la mise en place d'actions difficile.

En ce qui concerne les projets classés secret défense, « en France, 1 personne sur 160 a accès à des documents top secrets, alors qu'aux Etats-Unis, il y a deux fois plus de personnes (1 sur 71) habilitées à manipuler des données classifiées » (SGDSN, 2015)³¹. Cette statistique confirme que la France est plus exigeante en matière de réglementations et le secteur de l'industrie nucléaire n'y échappe pas.

Ainsi, ces contraintes sont réelles et peuvent être perçues comme des obstacles à la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de ce secteur d'activité.

Les contraintes supposées :

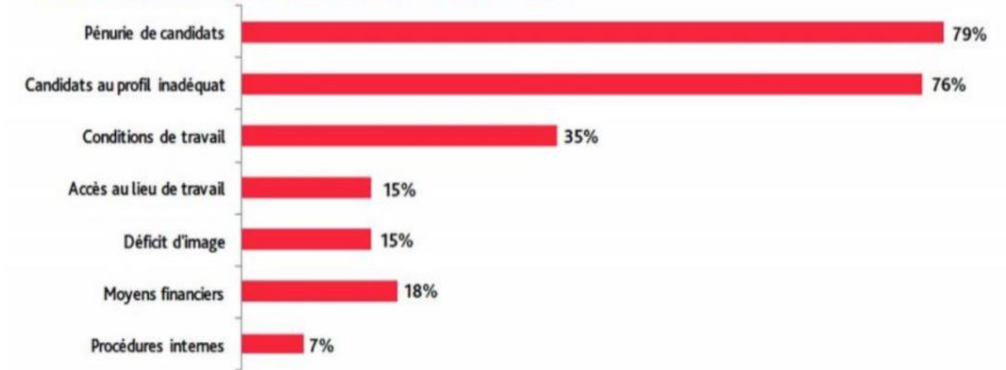
Il est aussi possible d'identifier des contraintes supposées. Les contraintes supposées ne découlent pas d'éléments réglementaires ou légaux, elles peuvent être révélatrices d'un problème structurel ou organisationnel qu'il est nécessaire d'identifier.

Parmi les contraintes supposées, la première qui peut se rattacher à ce secteur d'activité est le manque d'attractivité.

Il est légitime d'identifier la pénurie de main d'œuvre sur certains métiers en tensions tel que les soudeurs, les chaudronniers, les robinetiers... Ces métiers manquent de personnel car les formations des candidats ne sont pas en adéquation avec les profils recherchés (76%), mais le facteur de l'image d'entreprise entre également en compte pour 15% des résultats communiqués sur le tableau ci-joint.

³¹ Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale

NATURE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ENVISAGÉES



Champ : Etablissements ayant au moins un projet de recrutement en 2019 pour lequel ils anticipent des difficultés
 Source : Enquête complémentaire BMO 2019, Pôle emploi – BVA et CREDOC

En effet travailler sur un site nucléaire implique d'avoir des équipements complets, de travailler dans un environnement très masculin, entouré de machines industrielles, il est donc légitime que ce secteur d'activité ne soit pas des plus attractifs, tout comme le secteur de l'industrie dans sa globalité. Comme l'illustre l'image ci-jointe, l'équipement à porter (aussi appelé EPI³²), peut s'avérer être lourd et encombrant.



Novembre 2020



Habillage Nucléaire / Amiante

NUCLÉAIRE	AMIANTE
Masque	Masque
Cartouche	APVR
Tenue étanche	Tenue étanche
Gants étanches	Gants
Sur-chaussures	Sur-chaussures

Masque : A ventilation libre ou adduction d'air.

Cartouche : elles sont à dimensionner selon les risques présents sur chantier (P3, A2B2K2P3,...).

Gants : les sous-gants (ou gants de première couche) sont obligatoirement normés NF EN 421. Les gants de travail (ou dernière couche) sont à choisir selon la tâche à effectuer.

Tenue étanche : il en existe de différentes sortes, à choisir en fonction du niveau de risque (tenue active, tenue papier, TEV, tenue vinyle,...).

Masque : ventilation assistée, adduction d'air ou TEV.

Cartouche : type P3 à minima.

Gants : étanches et scotchés, compatibles avec l'activité exercée.

Tenue étanche : à usage unique de catégorie 3 type 5-6 à minima. Les soudures doivent impérativement être recouvertes ou soudées, fermés au cou, aux chevilles et aux poignets. En fonction de l'évaluation des risques la TEV est possible.

Les obligations :

- Porter les EPI qui sont mis à sa disposition et respecter leur utilisation.
- S'assurer du bon état de son équipement avant chaque usage.

Pour ma sécurité, je vérifie que j'ai tout !

Ceci est une campagne de sensibilisation au port des EPI faite par Onet Technologies et diffusée en interne.

³² Équipement de protection individuelle

Le manque d'attractivité du secteur industriel nucléaire est dû à de nombreux préjugés qui sont associés à ce milieu ; pénibilité, bruit, saleté, fatigue, sont les adjectifs généralement associés à ce secteur d'activité. Les candidats sont alors freinés dans leur recherche d'emploi et les entreprises peinent à recruter, et cela malgré les nombreuses évolutions technologiques, les innovations de procédés et l'industrialisation des tâches.

Selon une étude du Pôle Emploi, les préjugés rattachés le plus souvent à l'industrie nucléaire sont les suivants :

« TRAVAILLER DANS UNE CENTRALE IMPLIQUE D'ÊTRE EN CONTACT PERMANENT AVEC DE LA RADIOACTIVITÉ »

Faux ! Comme évoqué ci-dessus, la radioactivité est surveillée de très près et le moindre risque est appréhendé afin d'éviter les catastrophes nucléaires. Les salariés sont suivis par la Médecine du Travail et pour toute personne ne respectant pas les règles de sécurité, une sanction est applicable.

« L'INDUSTRIE NUCLEAIRE N'EST PAS UN SECTEUR D'ACTIVITE QUI A DE L'AVENIR »

Faux ! Les centrales nucléaires Françaises sont productrices de 77% de l'électricité consommée en France, cette filière dynamique à de l'avenir, et malgré le besoin de main d'œuvre elle peine à recruter des profils qualifiés.

« LES METIERS SONT TROP PENIBLES ! »

Faux ! Les métiers que l'on retrouve au sein des centrales nucléaires ne sont pas particulièrement pénibles de par la dureté des tâches, mais ils peuvent être perçus comme tels à cause des contraintes organisationnelles : travail de nuit, trois-huit³³ ; roulements des équipes, travail les jours fériés. Une centrale nucléaire doit être opérationnelle 7/7jours.

« LE SALAIRE N'EST PAS ELEVE DANS LE NUCLEAIRE »

Faux ! Le salaire des collaborateurs du nucléaire augmente rapidement grâce aux différentes primes qui peuvent être perçues ; prime de port du masque, prime d'incommodité, indemnités de grands et petits déplacements... Les aspects moins attractifs du métier peuvent donc être régulés par des compensations financières.

³³ Organisation des horaires de travail en 3 équipes de 8 heures chacune

« AUCUNE PERSPECTIVE D'ÉVOLUTION N'EST ENVISAGEABLE »

Faux ! Il est possible de commencer à un poste peu qualifié et d'évoluer en interne grâce à l'acquisition d'expérience premièrement mais aussi en passant des formations. Les coefficients internes évoluent régulièrement et il est possible de favoriser l'évolution de certains collaborateurs qui ont su faire leurs preuves lors des people review.³⁴ Il existe aussi des passerelles entre les métiers. Dans le nucléaire les évolutions professionnelles sont donc bien présentes.

« LE SECTEUR DU NUCLÉAIRE N'EST RÉSERVÉ QU'AUX HOMMES »

Faux ! Comme pour tout secteur d'activité, les hommes et les femmes sont les bienvenus. Favoriser un genre à un autre relèverait de la discrimination, or cela est illégal. Les femmes sont malgré tout moins présentes que les hommes, mais, non pas à cause de pratiques discriminatoires faites par les employeurs, plutôt à cause d'une auto censure que se font les femmes. Les préjugés cités ci-dessus ne favorisent en rien leur envie d'exercer une fonction sur le terrain.

Le secteur industriel dans sa globalité détient la deuxième place des secteurs d'activités qui rencontrent le plus de difficultés à recruter, avec 54,7% des résultats (cf : graphique ci-dessous).



Source : talentstube, 2021

Ce manque d'attractivité ainsi que la multitude de préjugés qui se rattachent à l'activité sont des véritables freins à la promotion de la diversité et de l'inclusion car les entreprises doivent redoubler d'efforts en termes de visibilité, de marque employeur et d'avantages proposés afin de créer une attraction vers les métiers, qui sont pour certains, très demandeurs de main d'œuvre.

³⁴ « La **People Review** est un temps d'échange privilégié entre le Management et la Direction sur le potentiel et les perspectives de développement de carrière de ces collaborateurs »

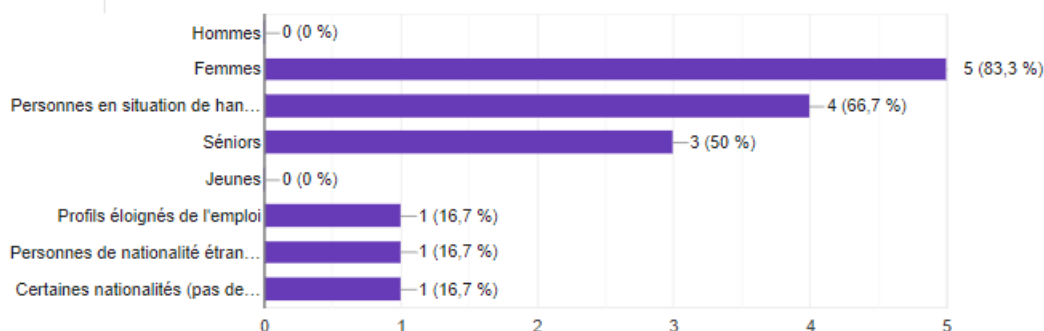
Enfin, une contrainte organisationnelle se pose dans les petites structures, notamment pour l'aménagement des infrastructures prévues pour les salariés. Si des femmes sont présentes, les douches, les sanitaires, les vestiaires et les sas de décontaminations doivent être prévus en double (un espace pour les hommes et un espace pour les femmes). Effectivement, il n'est pas rare que sur de petites installations (sites de traitements de déchets radioactifs par exemple) les femmes n'étant pas présentes en grand nombre, les locaux sanitaires ne soient pas aménagés pour toutes les accueillir. Les vestiaires pour femmes ont une capacité d'accueil qui est bien moindre que ceux prévus pour les hommes, qui eux sont bien plus nombreux. Aussi, les douches ne sont pas séparées, proposant ainsi un service mixte, pour une population à 80% masculine, nous pouvons bien comprendre que les femmes ne veuillent prendre une douche dans ces conditions. Ceci est un réel problème d'hétérogénéité puisque, pour ne pas réaménager tous les locaux, les recrutements peuvent être orientés vers des profils masculins. Bien heureusement ces cas ne relèvent pas de la majorité, mais, ils peuvent tout de même représenter un obstacle à la diversité au sein des petites infrastructures.

A2 : Les populations ciblées par ces contraintes

Dans cette partie, nous allons identifier quelles sont les populations les plus concernées par ces obstacles, et pour lesquelles il est nécessaire de redoubler d'efforts en matière de promotion à la diversité et l'inclusion. La présentation des populations est, dans cette partie, associée aux freins à leur développement dans le secteur industriel nucléaire.

Le questionnaire administré en interne cible les populations suivantes; les femmes, les personnes en situation de handicap et les profils seniors, comme étant les plus touchés par ces contraintes.

Selon vous, quelles sont les populations les plus touchées par les contraintes découlant du secteur d'activité?



Questionnaire administré au service RH Onet Technologies, 2021

Afin de déterminer un cadre et de cibler la population qui est étudiée dans cette partie, une définition est nécessaire. De ce fait, « est considérée comme travailleur handicapé toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par la suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique »³⁵

De manière plus globale, sont considérés comme étant des travailleurs handicapés, toutes les personnes en situation de handicap inné mais aussi acquis ; les personnes détenant la RQTH³⁶, les titulaires d'une pension d'invalidité, les accidentés du travail ou qui ont eu une maladie professionnelle entraînant une incapacité permanente d'au moins 10 % ; les mutilés de guerre, ainsi que les titulaires d'une carte d'invalidité et dont le taux d'incapacité est au moins égal à 80 %.³⁷

Il existe une multitude de handicaps contrairement aux idées reçues qui ont tendance à réduire la personne en situation de handicap à une motorisation (fauteuil roulant).

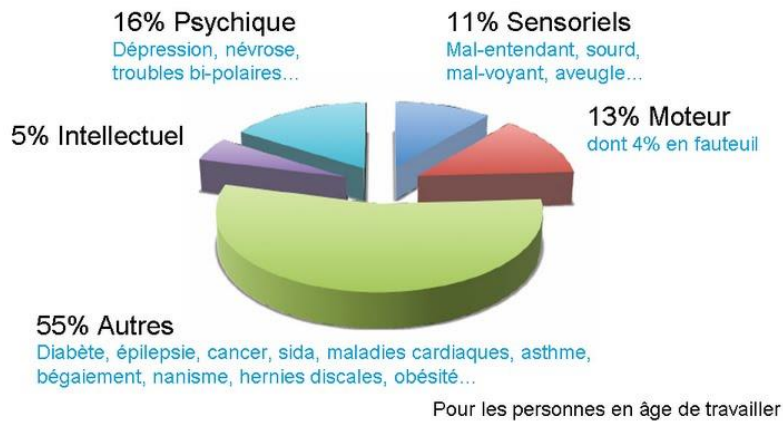
En effet, la situation de handicap est constituée de 5 catégories différentes.

- Le handicap moteur, définit par une faculté limitée à se déplacer, à réaliser des mouvements/gestes, ou à bouger l'un ou plusieurs de ses membres.
- Le handicap sensoriel est, lui, lié à une déficience des organes sensoriels ; handicap visuel et handicap auditif notamment.
- Le handicap psychique est la conséquence d'une pathologie mentale qui entraîne des troubles mentaux, émotionnels et affectifs. Il n'est cependant pas associé à une déficience des fonctions intellectuelles.
- Le handicap intellectuel est lui caractérisé par une atteinte des fonctions intellectuelles mais aussi mentales.
- Les maladies invalidantes sont celles qui entraînent un handicap à cause de leurs impacts sur l'organisme. Ce sont généralement des maladies qui évoluent avec le temps (épilepsie, diabète, cancer...)

³⁵ Article L5213-1 du Code du travail

³⁶ Reconnaissance en qualité de travailleur handicapé

³⁷ Lellouche et al. p.12



L'aspect théorique ayant été établi, il est maintenant temps de s'intéresser aux aspects pratiques et plus contraignants qu'impliquent la situation de handicap au sein du secteur industriel nucléaire. En effet la loi du 11 février 2005 relative au handicap pose comme principe fondamental le droit à compensation : « tout salarié en situation de handicap peut bénéficier d'un aménagement de son poste qui lui permettra de travailler dans les mêmes conditions que ses collègues. »³⁸ Ce critère semble évident, or comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la réglementation est très poussée. Aménager un poste de travail dans un environnement nucléaire peut s'avérer difficile et peut même être un vecteur de manquement aux règles de sécurité.

Les handicaps moteurs sont les plus touchés sur le terrain et cela dès l'entrée en zone nucléaire. Le portique d'entrée qui permet de contrôler les salariés et leur équipement est non adapté aux personnes à mobilité réduite, les infrastructures ne sont pas aménagées (rampes, rehaussement...). En termes de sécurité, s'il y a une contamination en zone radioactive, la personne contaminée doit être en mesure de quitter son poste de travail rapidement et doit pouvoir retirer son équipement dans l'immédiat, les tenues étant encombrantes, il est encore une fois difficile d'en équiper, et de les retirer à ces collaborateurs. Ce manque d'adaptabilité et de flexibilité vis-à-vis de la sécurité rend peu accessible l'exercice d'une activité dans une centrale en étant en situation de handicap physique. Aussi, les contraintes de sécurité concernent les personnes en situation de déficience mentales ou de handicap mentaux, qui ne pourront, ou ne sauront, pas forcément appliquer les protocoles et règles de sécurité, mettant ainsi potentiellement en danger toute l'équipe.

Pour pallier cette problématique il est toujours possible d'embaucher des personnes en situation de handicap physique ou mental sur des postes ne nécessitant pas de présence sur le terrain (fonctions supports, administratifs, ingénieurs...), mais là aussi une problématique se pose ; les travailleurs handicapés ont en moyenne un niveau de formation beaucoup moins élevé que la population en général. Ainsi, toujours d'après l'Observatoire de l'emploi et du handicap (2020), « 36% des

³⁸ AGEFIPH, 2012

demandeurs d'emploi handicapés ont le bac ou plus, contre 53% pour l'ensemble de la population. » (p.7) Ces cas sont donc révélateurs d'une réelle problématique d'intégration et de recrutement des personnes en situation de handicap, puisque malgré les efforts réalisés par les employeurs, les freins associés au manque de qualifications, de compétences et de diplômes restent bel et bien présents. Aussi, les handicaps acquis au cours de la vie professionnelle des salariés sont à prendre en compte puisqu'il faut savoir que 85% des handicaps surviennent à l'âge adulte. Pour faire face à cette situation l'employeur peut reclasser le collaborateur sur un poste plus en adéquation avec sa santé physique, ou si cela n'est pas possible, le licenciement pour inaptitude peut survenir en dernier ressort.

Pour améliorer cette situation et favoriser l'insertion de ces populations dans les différents métiers, le gouvernement souhaite mettre en place des actions sur la formation en multipliant par deux le nombre d'apprentis en situation de handicap. Ceux-ci ne représentent qu'1% du secteur de l'apprentissage avec environ 4000 apprentis répartis au sein des différents CFA³⁹. Intégrer ces profils de candidats par le biais de l'apprentissage est un bon levier d'insertion puisque l'on se rend compte que dans le secteur industriel nucléaire l'alternance est un vivier de talents importants. Les formations étant longues, cela permet à l'entreprise d'investir dans la formation d'un talent à moindre coût et de l'embaucher par la suite.

Enfin, selon l'Observatoire de l'emploi et du handicap, « 51% des travailleurs en situation de handicap demandeurs d'emplois ont 50 ans et plus » (p.7). Sachant que les seniors ne représentent que 26% des demandeurs d'emploi, on peut parler de « sur-handicap » pour les nombreux demandeurs d'emplois handicapés de plus de 50 ans.

Femmes

Si l'étude portait essentiellement sur les métiers de terrains jusqu'à présent, nous pouvons l'élargir pour cette population puisque les obstacles à l'intégration des femmes au sein du secteur nucléaire sont présents, autant pour les métiers de terrains, que pour les postes de recherche et développement. La sous-représentativité des femmes touche ainsi tous les corps de métiers au sein du secteur industriel nucléaire dans sa globalité.

Ce groupe ciblé est identifiable par référence au sexe de l'individu, dans ce cas précis l'analyse porte plus sur le genre que représente la femme, le rôle qui lui est assigné en société. Les femmes sont considérées comme minoritaires au sein des entreprises en raison notamment du traitement social et du rapport social de domination entre l'homme et la femme qui perdure dans les mœurs. La femme dans le secteur industriel va se confronter aux nombreux obstacles qu'elle peut rencontrer au cours

³⁹ Centre de Formation d'Apprentis

de la vie en entreprise en général, en raison de son genre, et à cela vont s'ajouter les contraintes relatives au secteur d'activité.

Un outil a été mis en place par le gouvernement afin de permettre à l'employeur de calculer et de publier un index d'égalité professionnelle. Cet index calculé sur 100 points vise à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes. Il est ainsi composé de 5 rubriques permettant de mettre en valeur les écarts de traitements au sein de l'entreprise.

- l'écart de rémunération (noté sur 40 points) : l'objectif étant que l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes soit de zéro
- l'écart de répartition en ce qui concerne les augmentations individuelles qui (noté sur 40 points) : pour avoir les 40 points, l'employeur doit proposer les mêmes augmentations pour les deux catégories de salariés, à 2% près.
- les écarts de répartitions de promotion (noté sur 15 points) : le système d'attribution des points est le même que pour la rubrique augmentations individuelles
- le nombre de salariées augmentées lors de leur retour de congé maternité (noté sur 15 points) : Il faut savoir que si une seule personne n'est pas augmentée à son retour de congé, l'entreprise ne peut avoir de point sur cette rubrique.
- la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations (noté sur 10 points): pour avoir l'intégralité des points, 4 femmes au moins doivent être présentes dans la liste des 10 plus hauts salaires de l'entreprise.

La note minimale à acquérir au final est de 75 points. « Si l'entreprise n'atteint pas ce score au bout de 3 ans, elle peut être soumise de payer une pénalité qui peut aller jusqu'à 1% de la masse salariale ». (Ministère du Travail, 2021).

Cet index favorisant ainsi l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes peut servir d'aimant à talents. Ce score connu de tous va avoir un impact sur la réputation de l'entreprise et de l'image qu'elle va renvoyer en terme d'égalité de traitement, il peut ainsi être un premier pas dans la longue démarche d'inclusion et de promotion de la diversité, très convoitée à ce jour.

Les femmes sont stigmatisées en société et le secteur industriel de par son manque d'attractivité et son fort taux de masculinité, ne se place pas en tête des métiers choisis par les femmes. En effet, on constate une féminisation de certains emplois avec une femme sur trois qui exerce dans l'éducation la santé ou l'action sociale. Les femmes représentent moins de 25% des salariés du secteur industriel

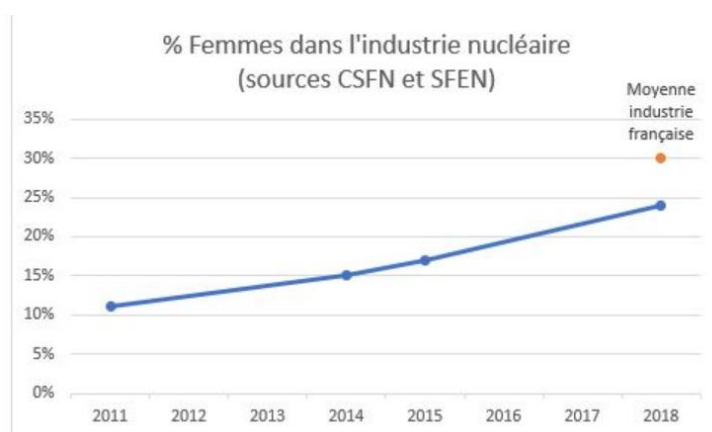


Découvrez les résultats pour les entreprises de 1 000 salariés et plus



nucléaire dans le monde. Le cas n'est donc pas français, et encore moins centré sur une entreprise en particulier. Ce constat nuit à la diversité premièrement, mais aussi à la compétitive qui est moindre lorsque les femmes sont moins représentées. Pour exemple, Muhayatan Santoso, une chercheuse de l'agence nationale de l'énergie nucléaire en Indonésie a réalisé des recherches sur l'application technique nucléaire pour faire face à la pollution qui se trouve être très présente dans plusieurs villes Indonésiennes. Grâce à ces travaux, la troisième ville du pays ; Bandung a reçu le prix des villes écologiquement durables de l'ASEAN. Cet exemple tiré du site de l'IAEA, reflète que l'implication des femmes dans le secteur industriel nucléaire à toute son importance et que ce sont des talents à part entière qu'il ne faut pas négliger. Aussi, selon Agneta Rising, la directrice générale de l'Association nucléaire mondiale « Lorsque les ressources humaines reflètent mieux la diversité de la société, notamment en matière de représentation des femmes, cela contribue à renforcer la confiance que la société place dans les technologies nucléaires.»⁴⁰

Selon la DARES, en 2018, « les hommes sont 19 % à travailler dans l'industrie, et 11 % dans la construction, contre respectivement 8 % et 1 % seulement pour les femmes ». Le fait est que les femmes ne s'orientent que très peu vers l'étude des sciences, des mathématiques, de la technologie ou l'ingénierie. Les préjugés rattachés au secteur d'activité ont eu raison du nombre de femmes qui choisissent de s'y intéresser. Les services ressources humaines des entreprises issues du nucléaire ont donc tout intérêt à présenter l'entreprise sous un nouvel angle, de sillonner la France afin de représenter le groupe dans les forums de l'emploi, et les lycées, afin de conseiller le choix d'orientation des jeunes filles. Les employeurs ne doivent pas se limiter aux canaux standards de communication, il ne faut donc pas hésiter à sortir de sa zone de confort et trouver des moyens innovants afin de créer une réelle approche pour cette population bien spécifique.

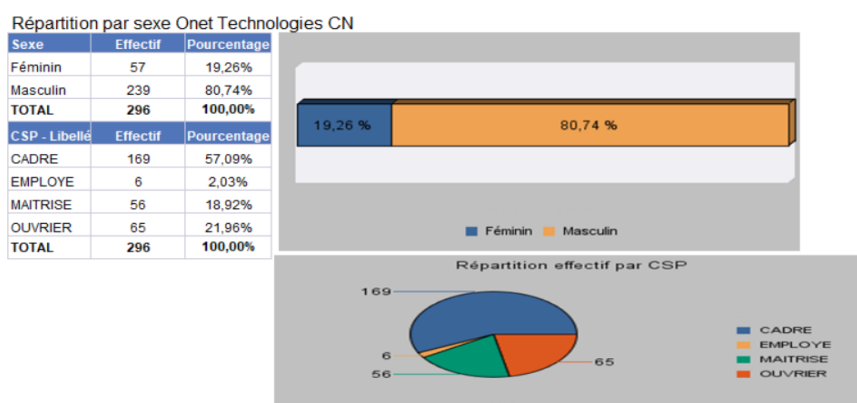


Source : CSFN, SFEN, 2020

⁴⁰ IAEA, 2019

Ne soyons pas pessimiste, les femmes sont sous représentées au sein du secteur industriel nucléaire, cependant leur nombre ne cesse d'augmenter depuis 2011 (cf : tableau ci-dessus). En étudiant ce graphique nous pouvons constater que la population féminine dans le nucléaire est moins présente que dans le secteur industriel dans sa globalité, elle ne cesse cependant d'évoluer à la hausse. Ce constat est encourageant et reflète un impact positif des politiques mises en œuvre par les entreprises industrielles afin d'attirer les femmes.

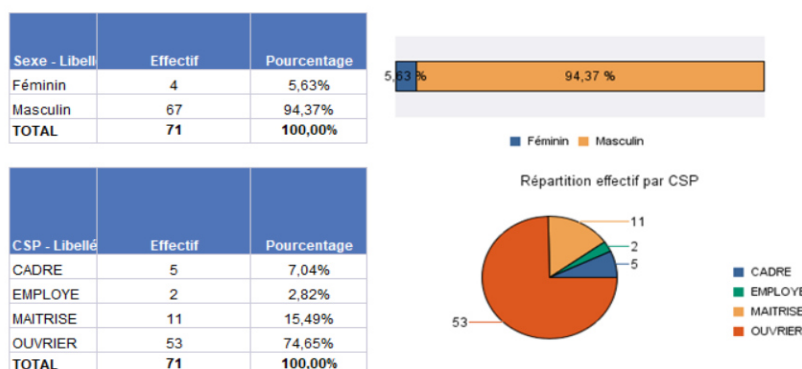
Pour exemple, chez Onet Technologies, les femmes sont présentes à 19,26% sur des métiers de recherche et développement tels que les postes d'ingénieures. Ce chiffre reste cohérent avec la part de femme qui est présente dans le secteur industriel nucléaire puisque « d'après des données fournies par l'AIEA, les femmes ne représentent que 22,4 % des travailleurs du secteur nucléaire ».



Répartition interne des effectifs Onet Technologies CN, 2021

En revanche, toujours chez Onet Technologies dans les métiers dits « de terrain » sur des chantiers traitant l'amiante, le taux de représentativité des femmes passe à 5,63%. Il y a donc ici un réel enjeu à attirer des femmes et à favoriser leur insertion sur ces métiers car leur sous représentativité, qui au-delà de porter un préjudice financier à l'entreprise, représente une perte de compétitivité.

Onet Technologies ND AMIANTE VILLEJUST



Répartition interne des effectifs Onet Technologies ND (secteur amiante Villejust), 2021

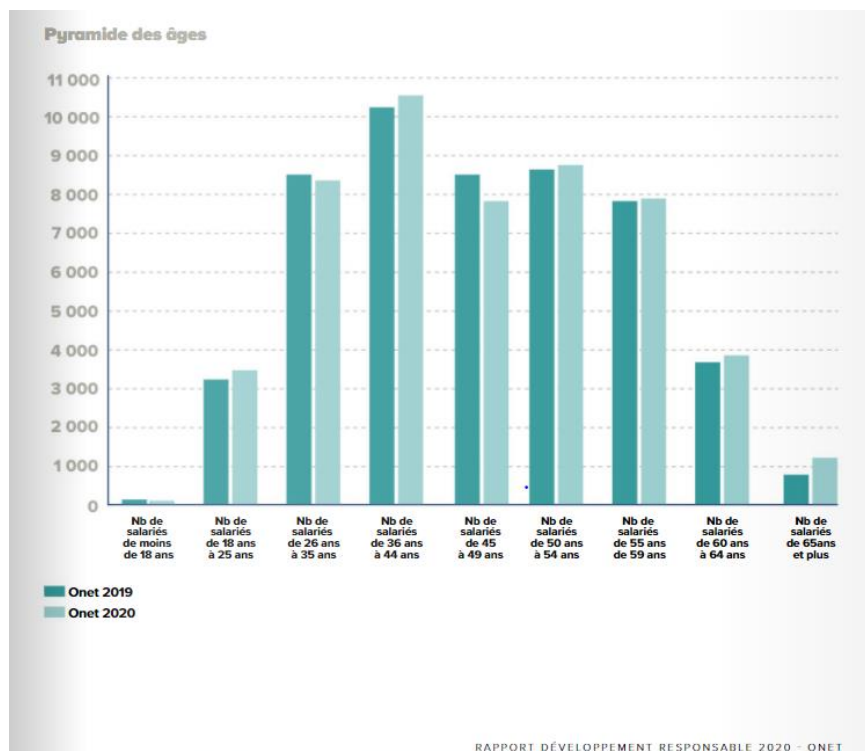
En ce qui concerne l'activité démantèlement, les femmes ne représentent que 15%, sur une population totale de 572 collaborateurs. Au sein même de cette répartition, 30% des femmes sont sur des postes administratifs.

Ces données mettent en exergue la faible représentativité des femmes sur les métiers de terrain, et l'enjeu qui se cache derrière l'attraction des femmes vers ces postes.

Les seniors

Enfin, dans une moindre mesure, une dernière population est identifiable, comme étant plus enclin à se confronter aux obstacles mentionnés précédemment; les seniors.

Les seniors en entreprise sont généralement qualifiés comme étant les personnes ayant plus de 50 ans. L'âge considéré par les différents dispositifs professionnels proposés à ces populations est toutefois variable (de 45 à 57 ans). Il faut savoir qu'en France les seniors sont plus concernés par le chômage en comparaison avec le reste des pays de l'UE. En effet, « le taux d'activité des 55-64 ans en France est inférieur de 5,7 points à celui de l'Union européenne à 28 pays. » (DARES, 2018). Etonnement, le secteur qui est étudié compte un grand nombre de seniors et ces personnes représentent une part importante des salariés de l'industrie nucléaire. Ces personnes sont d'une grande importance pour l'entreprise puisqu'ils permettent un transfert de compétences, ils ont une grande connaissance de l'entreprise et détiennent de nombreux soft skills.



Répartition des effectifs selon les âges, Onet, 2020

Pour exemple, au sein du groupe Onet, la population est vieillissante et on compte plus de 40% des collaborateurs âgés de 50 ans et plus. Cette tendance est problématique puisque ces populations doivent être remplacées progressivement, il faut donc investir en grande partie sur la formation des jeunes talents et le transfert de compétences.

Il est ainsi nécessaire d'identifier pourquoi les seniors sont présents en grand nombre, et comment ils peuvent faire face aux différents obstacles rattachés à notre étude. D'abord, cette situation provient de l'environnement structurel du pays qui compte près de 20% de sa population âgée de plus de 65 ans. Le vieillissement de la population et les avancées médicales et scientifiques qui permettent d'allonger les durées de vies sont de l'ordre d'avancées sociétales. A celles-ci s'ajoutent les objectifs légaux mis en place comme le financement des retraites ou les politiques de l'Union Européennes visant à atteindre un taux d'emploi de 50% chez les seniors.

En France, depuis 1990, quatre politiques gouvernementales ont été impulsées afin d'accroître le taux d'emploi des seniors.

Au-delà du contexte externe au secteur d'activité, il est important de rappeler que le secteur industriel nucléaire a pour réputation de fidéliser ses collaborateurs sur le long terme et il est très commun qu'une personne qui commence sa carrière dans le nucléaire la termine également dans le même environnement. Aussi, le code du travail assure une protection de l'emploi plus poussée chez les 50 ans et plus, puisque l'employeur ne peut licencier un salarié en raison de son âge et, il existe des critères bien spécifiques à respecter pour envisager de se séparer d'un collaborateur senior.

Maintenant que nous savons pourquoi le nombre de senior est aussi élevé, il est intéressant d'étudier leur rapport aux obstacles rattachés aux métiers de terrain.

Les profils seniors peuvent se confronter aux contraintes médicales liées à leur santé physique. Pour assurer une sécurité des individus et des infrastructures, la sécurité est le mot d'ordre des entreprises du nucléaire. Il est donc important que les collaborateurs soient aptes médicalement à réaliser différentes missions sans que cela n'ait de répercussions sur leur santé. Les profils seniors sont avancés en âge et, pour la plupart, ne sont plus opérationnels à 100%, la fatigue se ressent sur le long terme. L'enjeu est alors de pouvoir les affecter à des tâches correspondant à leurs aptitudes professionnelles afin de faciliter leur fin de carrière.

L'augmentation des inaptitudes professionnelles est en corrélation avec l'augmentation de l'âge et de nombreuses maladies professionnelles peuvent survenir par ce biais, on parle alors de Trouble Musculo Squelettiques (TMS). Les causes principales de l'apparition de ces troubles sont les gestes

répétitifs, les efforts excessifs et les postures extrêmes, l'association de ces trois facteurs intensifie la probabilité que ces TMS surviennent. Généralement les parties du corps les plus touchées par les TMS sont le cou, les épaules, et, les poignets. De ce fait, les profils seniors qui ont réalisés leur carrière sur des métiers dit « de terrain » ont de grandes chances d'être concernés par ces troubles.

Pour faciliter leur employabilité, les entreprises ont tout intérêt à adapter les postes de travail aux besoins des collaborateurs et de mécaniser les tâches répétitives et fatigantes afin de favoriser les conditions de travail. Aussi, il y a un réel enjeu de formation des seniors puisque les profils inaptes aux missions physiques doivent être réaffectés sur des postes administratifs. Cette situation fait émerger une problématique de taille puisque les seniors ont, pour un grand nombre, un niveau d'études bien moindre que les autres tranches d'âge, Ainsi selon Manet et Rousseau, « dans le Grand Est, 31,4 % possèdent le baccalauréat ou un diplôme de niveau supérieur pour 54,1 % des 25-54 ans ; 35,9 % et 57,0 % en France de province. »⁴¹

La validation des acquis par l'expérience est ainsi un moyen pour eux de se requalifier sur d'autres métiers, ou bien par le biais de formation internes, des enjeux incontournables pour le service ressources humaines.

Pour faire face à ces obstacles, améliorer l'attractivité et faciliter l'employabilité des populations ciblées, la mise en place de politique de diversité et d'inclusion au sein des entreprises du secteur, à tout son intérêt.

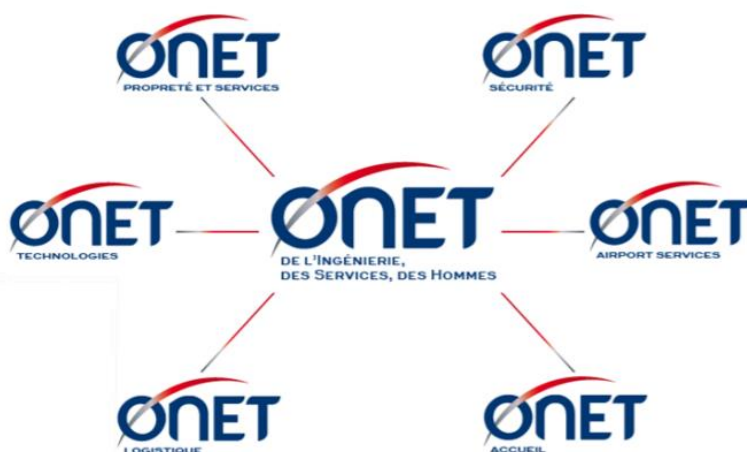
⁴¹ MANET, ROUSSEAU, INSEE, 2020

B Les actions menées par les entreprises pour mettre en application cette politique malgré les obstacles

B1 : Le cas « Onet Technologies »

Afin de développer les actions qui peuvent être mises en place pour promouvoir la diversité, il est légitime de présenter les pratiques du groupe Onet, l'entreprise qui a inspiré la réalisation de cet ouvrage.

Le groupe Onet (acronyme d'Office Nouveau du Nettoyage) est une entreprise familiale fondée à Marseille en 1860. L'expertise et la compétence des collaborateurs ont permis au groupe de devenir un acteur incontournable des services et de l'ingénierie à l'international. Avec plus de 73 000 collaborateurs, le leader français de la propreté a su se diversifier en développant d'autres activités, et notamment Onet Technologies qui a pour expertise les métiers du secteur nucléaire.



Marques commerciales du groupe Onet

Ce groupe pérenne implanté dans 8 pays, est fort de ses 160 années d'expérience et tend à développer sa portée à travers le monde. Les 1,9 milliards d'euros de chiffres d'affaires réalisés placent le groupe à la position de leader dans son domaine, avec plus de 23 000 clients et 71 000 collaborateurs employés. La politique de diversité du groupe est développée et de nombreuses actions sont mises en place afin de favoriser l'engagement de l'entreprise et la portée de celle-ci sur le marché du travail. La stabilité professionnelle est répandue puisque 85% des contrats sont en CDI.

La charte de la diversité a été signée par le groupe en 2016, ainsi Onet s'engage à lutter contre les discriminations et ainsi œuvrer en faveur de la diversité, et cela par le biais de différentes actions. Effectivement, la diversité est favorisée au sein du groupe avec plus de 180 nationalités différentes présentes au travers des différentes entités, créant ainsi une richesse culturelle et une meilleure performance. Sa place de leader sur le secteur propreté et service est en partie due à la richesse des

profils, qui, comme l'a été évoqué ci-avant, est un atout pour la performance des équipes.

Pour faciliter l'insertion des divers profils issues des pays étrangers, le groupe a mis en place un service dédié spécifiquement à la recherche de logements pour les personnes en situations précaires : les travailleurs temporaires, les places au sein de logements d'urgences, des liens favorisés avec les bailleurs sociaux...

Effectivement, le constat est sans appel, les profils étrangers, précaires et parfois analphabètes et/ou illettrés, ont du mal à se loger, c'est pourquoi le groupe s'engage pleinement à faciliter leur intégration en s'occupant du logement, des formalités administratives, des démarches avec les différents organismes... permettant ainsi aux collaborateurs de se concentrer pleinement sur leurs missions professionnelles. De par la diversité des métiers proposés, le groupe permet à tous types de profils d'intégrer l'entreprise. Le manque de qualification et de diplômes n'est pas un frein à l'embauche sur les métiers ouvriers tel que les agents d'entretiens ou les décontamineurs. Ces métiers attirent des profils peu qualifiés en proposant aux candidats de réelles perspectives d'évolutions. Pour illustrer cette situation, un chef de site actuel a débuté sa carrière en tant qu'opérateur, un responsable d'exploitation a débuté en tant que conducteur de travaux. Les exemples sont nombreux afin de présenter les réelles perspectives d'évolutions possibles et ainsi favoriser l'insertion et le développement de compétences avec des profils très variés.

Ainsi, diverses actions sont mises en place par le groupe et sont ainsi déclinées sur chaque entité, certaines sont spécifiquement applicables à Onet Technologies.

D'abord, le groupe a mis en place en 2010 la Fondation Onet. Cette structure bénévole a pour but de soutenir les actions solidaires et met un point d'honneur à l'accompagnement des plus démunis, notamment en matière de logement. Les 16 millions de personnes mal logées en France ont suscités une réelle implication de la part des dirigeants. La fondation implique les salariés de l'entreprise en les mobilisant sur des actions solidaires. De ce fait, des actions concrètes sont mises en place sous le volet « agir ensemble » et des actions de sensibilisations sont appliquées sous le volet « interpeller ». Cette fondation permet au groupe de mettre en avant les valeurs qui l'anime ; la solidarité et l'entraide. Au-delà d'agir pour des causes sociales, cette implication des salariés permet de fédérer le groupe et d'agir ensemble autour de causes communes. Durant une journée, appelée « la journée de la solidarité et du logement », des chantiers ont lieu dans différentes villes, et les bénévoles œuvrent pour de multiples causes ; la rénovation de boutiques sociales et solidaires, de résidences sociales, la peinture de locaux d'associations, les nettoyages d'espaces verts, la rénovation de foyers d'accueils et bien d'autres missions solidaires.



Illustration des différentes actions réalisées, ONET, 2021

Toujours dans la thématique d'infrastructures développées par le groupe, l'université Onet a été créée en 2015 afin de former les talents et ainsi assurer un réel vecteur d'évolution professionnelle et de développement des compétences en interne. Ce moyen stratégique de fidéliser et d'attirer tout en impliquant les différents profils à travers le monde a été impulsé par la présidente du conseil de surveillance d'Onet qui rappelle que; « Nous avons toujours considéré la formation interne comme un investissement stratégique. C'est la force de notre Groupe, c'est notre ADN. C'est à l'initiative de mon père, Louis Reinier, que des cycles de formation spécifiques et adaptés ont été mis en place pour accompagner nos collaborateurs dans une progression de carrière. »⁴² L'importance qui est accordée à la formation interne et l'évolution de carrière est un vecteur important de promotion de la diversité et de l'inclusion au sein du groupe puisque les salariés savent qu'en entrant chez Onet, les perspectives d'évolutions seront au rendez-vous et qu'il sera possible d'acquérir des diplômes validés à l'issue d'années d'expériences. Aussi, l'engagement sociétal du groupe se démontre par la formation. En effet, il est possible de passer, en supplément du diplôme souhaité, le SuLitest (Sustainability Literacy Test). Ce questionnaire international permet d'évaluer les répondants sur leurs connaissances en matière de RSE et de développement durable. De ce fait, l'entreprise s'engage sur une politique RSE qu'elle diffuse à tous les collaborateurs amenés à évoluer par le biais d'une réelle formation.

En complément du test, le groupe diffuse un rapport RSE à tous les collaborateurs, une fois par an. Ce rapport sert de base afin de déterminer les objectifs à atteindre sur les différentes thématiques et, ainsi, de faire un état des lieux sur les politiques ayant déjà été mises en place. Depuis 2003 par le biais de cet engagement RSE le groupe a une volonté de réduire considérablement son empreinte écologique.

⁴² COQUET RENIER, ONET, 2015

Aussi, un partenariat a été réalisé pour 3 ans avec le navigateur journaliste Fabrice AMEDEO. Ce partenariat a pour objectif de soutenir la biodiversité et la préservation des océans. Cette situation s'implique dans la démarche RSE d'ONET qui porte trois engagements :

- « Privilégier toute technique, méthode, équipement favorisant les économies de ressources naturelles et le respect de la biodiversité ;
- Produire des services en favorisant l'économie circulaire ;
- Développer des activités qui contribuent à l'utilisation d'énergie faiblement carbonée »⁴³

L'engagement social et sociétal de l'entreprise ne s'arrête pas là, Onet soutient financièrement l'institution GRAACC⁴⁴ qui œuvre pour lutter contre toute forme de cancer infantile. Aussi, les offres d'emploi sont publiées sur une plateforme inclusive « Job à Cœur » qui permet de mettre en lien des profils de candidats atypiques ou porteurs de handicap avec des entreprises inclusives et des partenaires associatifs afin de favoriser l'employabilité de ces personnes.

La participation au salon virtuel « talent handicap », qui est le plus grand salon de l'emploi pour les personnes en situation de handicap, permet de rappeler aux candidats que l'entreprise est ouverte à tous les profils et que les recruteurs pratiquent des politiques de recrutement inclusives. En effet 80 000 candidats y participent chaque année. Ainsi, pour faciliter l'intégration de ces populations ou bien juste pour sensibiliser les collaborateurs, des référents handicaps sont nommés sur chaque site afin de transmettre l'information, de répondre aux interrogations, d'apporter soutien et conseils aux collaborateurs qui viendraient les solliciter. Ces référents ont pour rôle de répondre aux collaborateurs en matière de handicap et de les accompagner dans leurs démarches, par exemple une demande de RQTH⁴⁵ ou s'ils ont des questions sur les services proposés, aux acteurs à solliciter en cas de besoin...

Compte tenu du secteur d'activité et de la complexité de certains postes pour y intégrer des personnes en situation de handicap, en 2005 le gouvernement a mis en place le dispositif ECAP⁴⁶. Les ECAP sont des emplois jugés non adéquats pour ces collaborateurs et sur lesquels il n'y a donc pas d'obligation de proposition de poste. Ce dispositif permet de minorer la contribution financière des entreprises n'atteignant pas les 6% de travailleurs handicapés du fait de la nature complexe des postes, et, une modulation du calcul des contributions dues à l'AGEFIPH est donc priorisée. Pour cause ; « La volonté du législateur n'était pas pour autant de pénaliser les entreprises qui comptent dans leur effectif un grand nombre d'emplois de cette nature, ni de décourager celles qui font un

⁴³ Groupe ONET

⁴⁴ Groupe de recherche et d'actions pour l'adaptation au changement climatique

⁴⁵ Reconnaissance travailleur handicapé

⁴⁶ Emplois exigeants des conditions d'aptitudes particulières

effort particulier pour recruter des personnes lourdement handicapées. Mais, pour tenir compte de ces particularités ou de ces efforts, la loi prévoit désormais non plus une modulation du taux d'emploi mais une modulation du montant de la contribution due par bénéficiaire manquant »⁴⁷

Le groupe Onet est aussi engagé dans les politiques d'égalité hommes/femmes, c'est pourquoi le service diversité et inclusion réalise actuellement un diagnostic à horizon 2022 sur la répartition de genre au sein des différentes entités. Ce diagnostic a pour objectif de mettre en place des actions pour augmenter et favoriser la part de femmes dans l'entreprise.

L'index égalité Hommes/Femmes chez Onet Technologies est de 86,5 sur 100.

Onet Technologies CN qui compte beaucoup de profils orientés ingénieurs, recherche et développement, chargés d'affaires, chef de projets... à un score de 94.

Onet Technologies CN 94

	Valeur de l'indicateur	Points obtenus	Nombre de points maximum
Ecart de rémunération	0.9	39	40
Ecart d'augmentations individuelles	2.4	20	20
Ecart de promotions	0.7	15	15
Pourcentage de salariés augmentés au retour d'un congé maternité	100	15	15
Nb de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations	3	5	10

Résultat index égalité H/F, Onet Technologies CN, Onet, 2021

Onet Technologies ND, plus composé de métiers à classification ouvrière et dits « de terrain » avec des décontamineurs, techniciens radioprotecteurs, chargés d'affaires, chefs de sites, conducteurs de travaux... a un score un peu moins élevé avec 79 sur 100.

Onet Technologies ND 79

	Valeur de l'indicateur	Points obtenus	Nombre de points maximum
Ecart de rémunération	8.5	29	40
Ecart d'augmentations individuelles	3.5	20	20
Ecart de promotions	0.3	15	15
Pourcentage de salariées augmentés au retour d'un congé maternité	100	15	15
Nb de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations	0	0	10

Résultat index égalité H/F, Onet Technologies ND, Onet, 2021

Cette différence est due aux obstacles développés ci-avant et permet de comparer les métiers avec

⁴⁷ BLANC, rapport d'information du sénat, 2005

qualifications élevée et les métiers à basses qualifications, sur les caractéristiques de genre. Ici le constat est sans appel, les femmes sont moins présentes au sein d'Onet Technologies ND qu'au sein d'Onet Technologies CN, notamment à cause de la nature des postes proposés.

En sus, compte tenu du vieillissement de la population Onet Technologies investit dans le recrutement et la formation des jeunes talents. De nombreux partenariats sont réalisés avec les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerces et l'alternance est un enjeu stratégique dans la formation des étudiants. La complexité du secteur d'activité et de son environnement exige un niveau de qualification et d'expérience important sur des postes d'ingénieurs notamment. C'est pourquoi les alternants sont recrutés puis formés afin de leur transmettre le savoir-faire du groupe, la culture et les compétences attendues sur un poste fixe, qui est octroyé la plupart du temps en fin d'études. De ce fait, le taux d'emploi des jeunes chez Onet Technologies est de 5,3% pour une moyenne du groupe Onet à 1,81%. Des plateformes telles que NQT⁴⁸, qui œuvre en faveur de l'égalité des chances et de l'emploi des jeunes, Telemaque ou 1jeune1solution sont utilisées afin de favoriser le lien entre cette jeune population et l'entreprise, et ainsi attirer, diversifier et favoriser l'insertion professionnelle.



#1jeune1solution



Afin de réaliser un benchmark⁴⁹ et de présenter les pratiques en matière de diversité et inclusion d'une autre entreprise du secteur industriel nucléaire, le questionnaire administré au service ressources humaines comporte une interrogation à ce propos (voir ci-dessous).

Avez-vous connaissance d'entreprises dans le nucléaire (ou en dehors du secteur nucléaire) pouvant être un exemple à suivre en matière de diversité et d'inclusion ?

EDF, Benetton
Non
edf
Des clients comme EDF ou ORANO réalisent plus d'action afin de sensibiliser le personnel et favoriser la diversité.
EDF, THALES
le groupe ONET

Questionnaire administré au service RH Onet Technologies, 2021

⁴⁸ Nos quartiers ont du talent

⁴⁹ Etude de marché

L'entreprise qui a été citée en majorité, comme pouvant être un exemple à suivre, est EDF, nous allons donc étudier de plus près les actions qui ont été mises en place par ce groupe, et par la suite voir si elles seraient applicables à Onet Technologies.



B2 : EDF

L'entreprise EDF est la première entreprise de fourniture d'électricité en France et en Europe. Ce groupe détenu à 80% par l'état est le géant du secteur industriel nucléaire et détient les centrales nucléaires françaises sur lesquelles peut intervenir Onet Technologies. Les deux entreprises sont amenées à concilier leurs activités et les concurrents peuvent très vite devenir associés. Avec ses 71 milliards d'euros de chiffres d'affaire, cet incontournable emploie plus de 165 000 collaborateurs à travers le monde, impliquant ainsi des profils très variés. Tout comme le groupe Onet, EDF dispose d'une fondation qui favorise l'entraide et permet aux collaborateurs d'œuvrer pour des missions humanitaires et sociales par le biais de l'entreprise.

EDF veut agir en tant qu'entreprise responsable, c'est pourquoi l'investissement réalisé dans la politique de diversité et d'inclusion est très important et de nombreuses actions sont mises en œuvre afin de « favoriser un environnement toujours plus inclusif » (Bernard LEVY, EDF).

D'abord l'entreprise œuvre pour prévenir le sexisme et l'homophobie. Cette implication passe par un partenariat réalisé avec l'association « l'autre cercle », qui lutte contre les discriminations de sexe et de genre. Cette tendance est innovante pour le groupe puisque c'est le premier employeur industriel à signer la charte LGBT+ (Lesbiennes, Gays, Bisexuelles ou Transgenres et toutes les variations d'orientation sexuelle et d'identité de genre) de l'association l'autre cercle qui permet un accompagnement à la transition sexuelle apporté par l'employeur et une meilleure intégration de ces populations. Sur cette thématique, une enquête a été réalisée auprès de 10 000 salariés EDF, afin de mettre en exergue les axes d'amélioration et de progrès pour l'inclusion de cette population. Pour compléter cette enquête, un document repère sur le respect des orientations sexuelles en entreprise a été publié en 2015. Aussi, EDF soutient l'association Energygay (association Gay, Lesbienne, Bi et Trans).



Une forte implication dans les questions d'orientation sexuelle est ainsi constatée et, il est légitime de se demander si l'employeur a sa place dans des questions aussi délicates et personnelles que la transition de genre.

En ce qui concerne les politiques en faveur de la diversité au sein des effectifs féminins, EDF est aussi très impliqué. Energies de femmes est un réseau interne de plus de 3800 personnes favorisant la diversité et la promotion des femmes en entreprise. Pour faire face à la faible part de jeunes filles s'orientant vers ce secteur d'activité, le groupe a décidé de réaliser un partenariat avec l'association « elles bougent » qui sensibilise les jeunes filles à la réalisation de carrières scientifiques. Ainsi des collaboratrices vont directement au sein des lycées, écoles et universités afin de présenter les métiers du nucléaire aux jeunes élèves et créer un véritable vivier de futurs talents.

Des concours avec prix à la clé sont également mis en place, notamment le prix Fem'énergia qui récompense les femmes de talents dans le nucléaire, ou bien le prix Women Energy Transition qui va inciter les femmes à s'orienter vers les métiers techniques. Afin de recueillir des idées innovantes et de proposer des actions pour valoriser les femmes en entreprise, EDF réalise le challenge en faveur de la mixité. Ce challenge est ouvert aux collaborateurs du groupe et au grand public, les prix attribués selon l'acquisition de points vont de la visite d'un site EDF, à des places pour assister à un match de l'équipe de France, en passant par des entrées à la Paris games week. Ces actions qui mettent en relations les collaborateurs autour d'une cause commune, apportées sous un angle ludique favorisent leur implication et rend le groupe attractif.

EDF est également signataire de plusieurs chartes ; promotion de l'égalité homme femmes, stopE # qui lutte contre le sexisme au travail, une charte pour la parentalité. Le label gender equality european and international standard a été décerné au groupe en 2014, prouvant ainsi sa portée internationale sur les sujets de diversité et d'inclusion.

Malgré toutes les actions mises en place, l'entreprise compte un peu plus de 25% de femmes dans ses effectifs, ce qui correspond à la moyenne dans les entreprises du secteur industriel. Nous pouvons alors nous demander si les actions mises en place favorisent vraiment l'implication et l'attraction des femmes vers ces métiers. Il est cependant certain que la réputation et l'image du groupe est valorisée, pour les clients et les futurs collaborateurs.

Pour la politique d'inclusion des personnes en situation de handicap, le groupe diffuse des portraits sur son site internet (voir ci-dessous) afin de présenter des témoignages de collaborateurs. Mettre en avant les personnes concernées permet aux personnes en situation de handicap de se projeter plus facilement au sein de l'entreprise en se sentant, compris.



NOTRE DIVERSITÉ TRANSFORME LE GROUPE

Cédric
Direction de la communication Groupe

“ Je sors du lot. Je me sers de mon handicap comme moteur pour apporter une valeur ajoutée. En groupe, j'ai l'impression d'être un facteur de cohésion. Je retrouve avec mes collègues ce que j'ai vécu avec mes copains : au moindre obstacle, on fait front commun ! ”

Source : EDF.fr 2021

Les partenaires « handicap » sont aussi mis en avant sur le site de l'entreprise ; le tremplin étude handicap entreprise, l'Arpejeh⁵⁰ qui accompagne la réalisation des projets et études des étudiants en situation de handicap, le Gesat⁵¹ et le Club Etre qui est un réseau d'échange de bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion notamment. Tous ces acteurs sont impliqués dans la politique du groupe et œuvrent afin de favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap. L'instauration annuelle du printemps de la diversité trouve toute son importance dans ce groupe très engagé. A partir du 17 mai, et pour une durée de six semaines, des webinaires et campagnes de sensibilisation sur les thématiques « diversité et inclusion » sont réalisées. En plus de l'implication des salariés, les collaborateurs RH sont également formés. En effet, le serious game⁵² « vivre ensemble la diversité » est obligatoire pour tout le personnel des services ressources humaines. Mais que comporte ce serious game ? C'est un e-learning⁵³ de 70 minutes afin de former à la non-discrimination de manière ludique et participative.

⁵⁰ Accompagner la Réalisation des Projets d'Etudes de Jeunes Elèves et Etudiants Handicapés

⁵¹ Innovation compétence et handicap

⁵² Jeu sérieux

⁵³ Formation en ligne

Enfin, un dernier point est favorable à l'attractivité du groupe ; la politique de rémunération. Cet atout est périphérique à la diversité au sein du groupe mais peut se révéler être un vecteur d'attraction des talents car les avantages sont nombreux comme le présente le schéma ci-dessous.

La rémunération globale est composée de l'ensemble des éléments détaillés dans les pages suivantes.

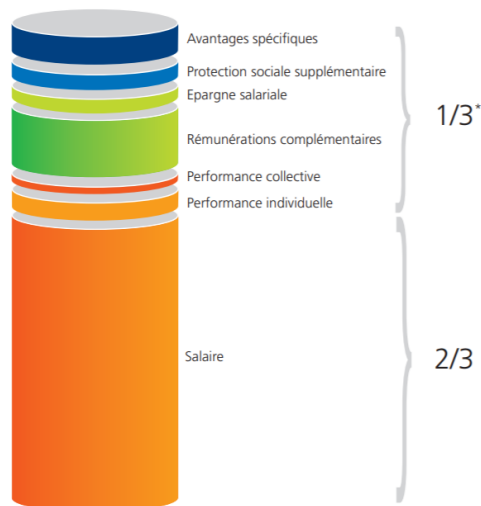


Illustration du système de rémunération chez EDF

Pour compléter cette étude, il est intéressant de citer certaines actions diverses et inclusives réalisées par des entreprises afin de pouvoir s'en inspirer et potentiellement les proposer dans les préconisations à venir.

Les bonnes pratiques dans le secteur industriel nucléaire :

- **Orano :**

Cet acteur majeur de l'industrie du combustible nucléaire, anciennement appelé Areva, est un bon élève en matière de diversité et des actions sont mises en place pour favoriser cette démarche. L'entreprise dispose de 4 écoles de formation, au management et aux métiers du nucléaire. Un engagement a été pris quant à « la mise en conformité numérique RGAA⁵⁴ 4.0 »⁵⁵ afin d'assurer l'accessibilité au numérique pour tous les collaborateurs. Cette action est favorable aux personnes peu investies dans le numérique, qui est l'outil indispensable d'aujourd'hui et de demain. Aussi, un soutien financier est accordé parents afin qu'ils puissent faire garder leurs enfants (chèques CESU⁵⁶ à hauteur de 700 euros par an). Restant sur l'aspect financier, le groupe accorde un abondement du compte épargne temps lorsque le collaborateur est en congé parental temps plein, réduisant ainsi les inégalités de traitement en terme d'évolution et de perspective de carrière notamment.

⁵⁴ Référentiel General d'Amélioration de l'Activité

⁵⁵ Source Orano

⁵⁶ Chèque Emploi Service

Un outil est déployé depuis 2017 afin d'évaluer le climat social de l'entreprise ; le baromètre interne Orano Vox. Cet outil permet d'évaluer le taux de satisfaction des collaborateurs et d'en tirer des solutions si nécessaire.

- CEA (Centre à l'Energie Atomique)

Le CEA centré sur la recherche et les applications qui peuvent être faites dans le numérique est aussi impliqué. Un partenariat avec le cercle InterElles est établi afin d'agir en faveur de l'égalité et la mixité dans les secteurs scientifiques et technologiques. En 2018, le CEA de Paris Saclay a fait participer 50 de ses collaboratrices à la course parisienne. Cette course a pour objectif de soutenir une fondation pour la recherche médicale, et par la même occasion, de faire la promotion des femmes dans la recherche et l'innovation. Enfin, le CEA participe au tour de France de la diversité, organisé par la plateforme de la charte de la diversité. Ce webinaire favorise l'échange de bonnes pratiques en matière de développement de l'emploi, de mixité des métiers, de la déconstruction des stéréotypes...

Avec ce panorama de politiques en faveur de la diversité et l'inclusion au sein des entreprises du secteur industriel nucléaire, il est important de souligner que de nombreuses actions sont développées afin d'attirer et de promouvoir ce secteur d'activité, qui nous l'avons vu fait face aux préjugés et stéréotypes.

Les bonnes pratiques de diverses entreprises

- L'Oréal :

L'entreprise très engagée en matière de diversité réalise des audits sociaux auprès de ses fournisseurs pour vérifier leur engagement sur des sujets tels que la non-discrimination, le harcèlement, la rémunération ou le temps de travail.

Cette pratique permet au groupe de s'inscrire dans une politique d'achat responsable et diffuse un réel intérêt pour la cause, ne se limitant pas à l'entreprise mais également à son environnement.

- Pfizer :

L'entreprise américaine commerce avec des fournisseurs issus de minorités. En effet, le choix se fait parmi des groupes détenus à 51% par des minorités potentiellement ciblées par les discriminations : les populations dites minoritaires (hispaniques, afro-américains, hispaniques...) et les entreprises détenues par des femmes. Cette politique favorise la diversification des fournisseurs et implique des entreprises favorablement.

- **AirFrance :**

La compagnie française a créé son association appelée AirEmploi. Cette association a pour but de diffuser de l'information concernant les métiers aéronautiques, d'orienter les candidats sur les formations à réaliser et ainsi d'attirer de nouveaux talents. Ainsi, des actions sont réalisées tel que des forums dans les lycées, des conférences, des visites de sites... et des outils d'information sont développées parallèlement (site web, DVD...) Cette pratique peut s'avérer être très bénéfique pour le secteur industriel nucléaire qui peine encore à attirer des profils, féminin notamment.

- **SFR**

Afin d'attirer les personnes en situation de handicap et de leur proposer des postes en adéquation avec leurs besoins, l'entreprise a adopté un nouvel aménagement des infrastructures. En effet, la majorité des postes sont ouverts aux personnes en situation de handicaps sensoriels. Par exemple, des logiciels avec agrandissement des caractères et des écrans plus grands sont fournis aux personnes déficientes visuelles. Ces aménagements favorisent ainsi l'intégration des personnes en situation de handicap au sein du groupe.

- **Randstad**

Afin d'impliquer les seniors en entreprise, des tutorats sont mis en place pour donner une réelle plus-value à ces profils qui peuvent être perçus comme obsolètes à partir d'un certain âge. Le tutorat permet à un senior d'accompagner un nouvel arrivant afin de lui transmettre toute son expérience et de faire perdurer le savoir-faire du groupe.

Les études de cas d'entreprises donnent une visibilité sur les pratiques adoptées au travers de différentes organisations et qui permettent ainsi de promouvoir la diversité. Il est donc intéressant de prendre en considération les concurrents, de s'en inspirer et solutionner les situations internes afin de surmonter les obstacles à la promotion de la diversité

3° Surmonter les obstacles pour favoriser l'hétérogénéité des profils

A : Zoom sur les acteurs :

Pour favoriser l'hétérogénéité des profils, des acteurs directs ou indirects sont nécessaires au bon déroulement des opérations. Demander des conseils, des retours sur expérience, des avis aux différentes instances est à valoriser en interne, s'entourer d'experts est la clé de la réussite.

Dans ce cas les organismes de régulation spécifiques aux politiques industrielles nucléaires sont les suivants:

- L'autorité de sûreté nucléaire (ASN) :

En charge du contrôle des activités et de la radioprotection, elle est consultée sur les aspects réglementaires et réalise des contrôles relatifs à la sûreté nucléaire.

Pouvoir de sanction et de coercition.

- L'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) :

Réalise des missions d'expertise et de recherche sur les risques nucléaires et radiologiques. Cet appui technique travail en collaboration directe avec l'ASN.

- Le Délégué à la sûreté nucléaire et à la radioprotection pour les installations et activités intéressant la Défense :

En charge du contrôle de la sûreté nucléaire et la radioprotection des installations nucléaires secrètes. Cette institution dépend du ministère en charge des industries et du ministère des armées.

- L'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA) :

Son rôle est de promouvoir le développement scientifique et technique nucléaire. Elle œuvre pour augmenter la part de femmes dans son effectif.

- L'institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) :

La mission principale de cet institut est de s'assurer du développement et de la promotion de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Les acteurs à impliquer dans la mise en place de politiques de diversités :

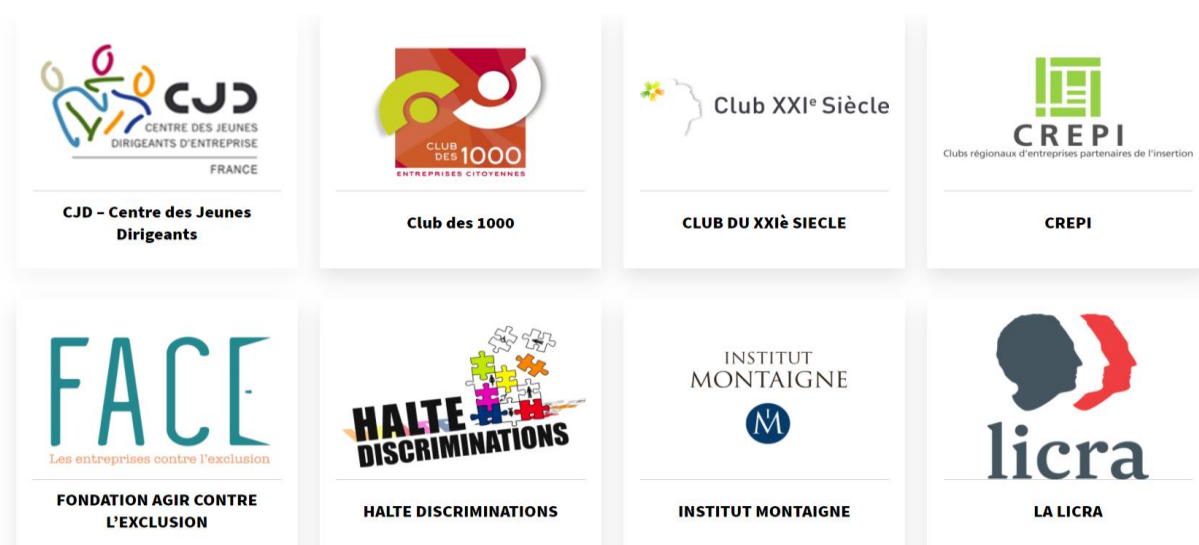
- Obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) :

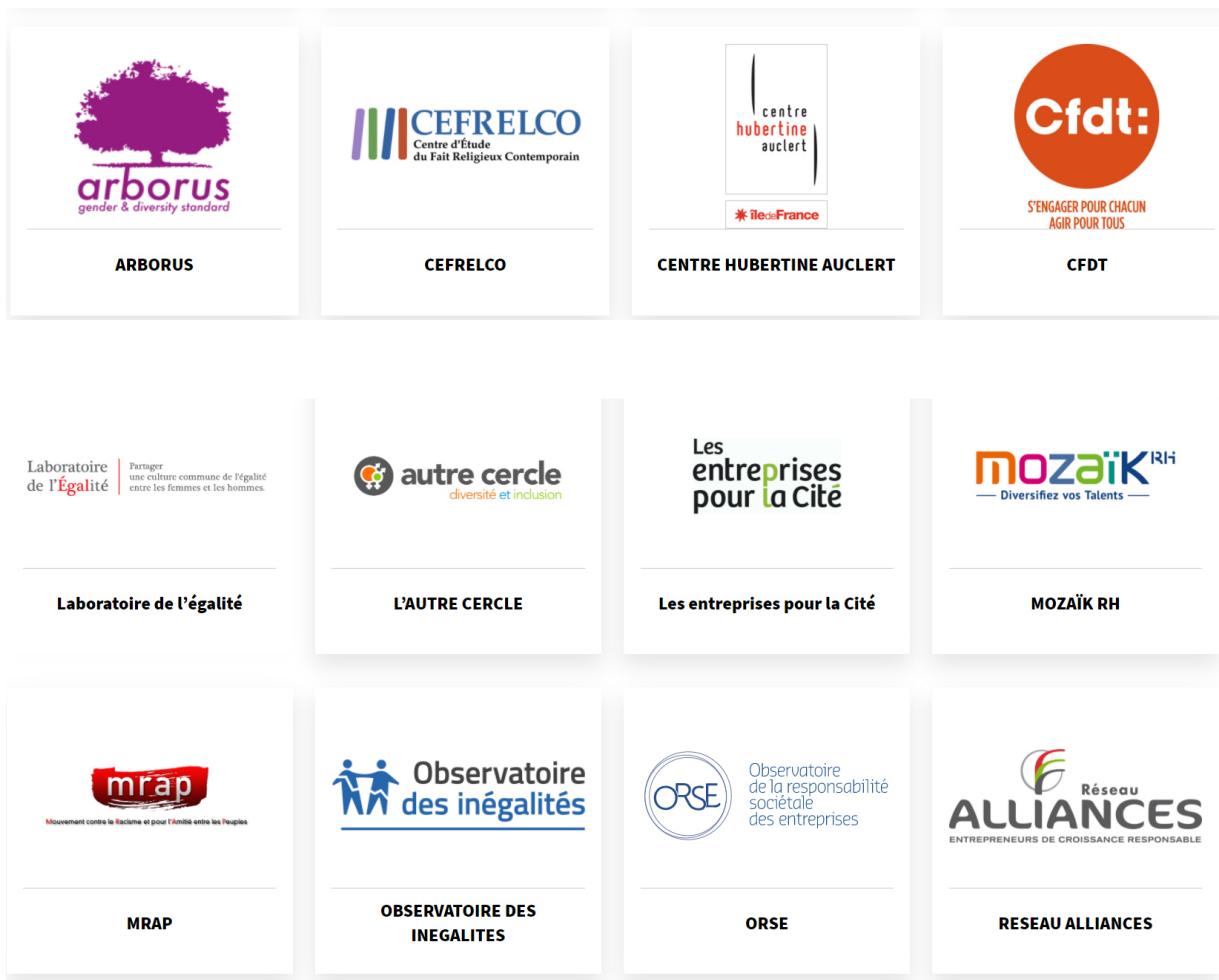
Association en charge d'assurer la collecte des contributions financières des établissements en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

- L'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) :
Son rôle est d'accompagner les personnes en situation de handicap dans leur insertion professionnelle et ainsi ouvrir l'emploi à ces profils par le biais de formations, de conseil, de lien direct avec les entreprises inclusives...
- Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) :
Cette communauté permet d'échanger autour des pratiques RH et ainsi accompagner au changement des pratiques et des métiers RH. Faire partie de ce réseau est important pour une entreprise afin de favoriser l'échange de bonnes pratiques, le conseil et le changement.
- La Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi et des Solidarités (DREETS) :

Anciennement appelé DIRRECTE, cette organisation publique met en œuvre, pilote et anime les politiques gouvernementales à échelle régionale sur différents champs d'actions; inspection du travail, solidarité, économie.

Les associations signataires de la charte de la diversité et qui pourront apporter conseil, expertise, et échange autour des politiques de diversité et inclusion à l'entreprise:





Illustrations tirées du site Charte de la diversité, 2021

« Plus que jamais en ces temps difficiles nous devons valoriser notre diversité et faire de nos engagements des leviers en impliquant tous les collaborateurs. Plus fort, ensemble, nous serons tous vainqueurs de cette réussite collective »⁵⁷

⁵⁷ Laurence Lelouvier, DRH groupe Onet

B : Préconisations

Ce mémoire professionnel à une finalité qui a toute son importance ; apporter des solutions novatrices et des recommandations utiles aux entreprises du secteur industriel nucléaire, et particulièrement Onet Technologies, qui a permis la réalisation de cette étude, et ainsi répondre à la problématique posée. La prise en compte des actions réalisées au sein de différentes organisations a permis de mettre en relief certains aspects intéressants qui pourront être étudiés et potentiellement implantés dans la politique de promotion à la diversité du groupe Onet et ainsi répondre à la problématique retenue.

Ainsi, à travers cette dernière partie, seront ainsi présentés des fiches de recommandations.

Libre à l'entreprise de faire le choix, ou non, de les appliquer.

Des idées de préconisations ont commencé à émerger dès la diffusion du questionnaire aux collaborateurs RH concernés. Ces propositions sont intéressantes et, au-delà de ces idées classiques, l'objectif est de proposer des actions originales et innovantes sur la thématique diversité et inclusion, afin d'en tirer un avantage concurrentiel et ainsi pouvoir se démarquer de la concurrence.

Quelles solutions/mesures avez-vous mis en place ou envisagez vous de mettre en place afin de réduire les inégalités de traitement?

campagnes de sensibilisation

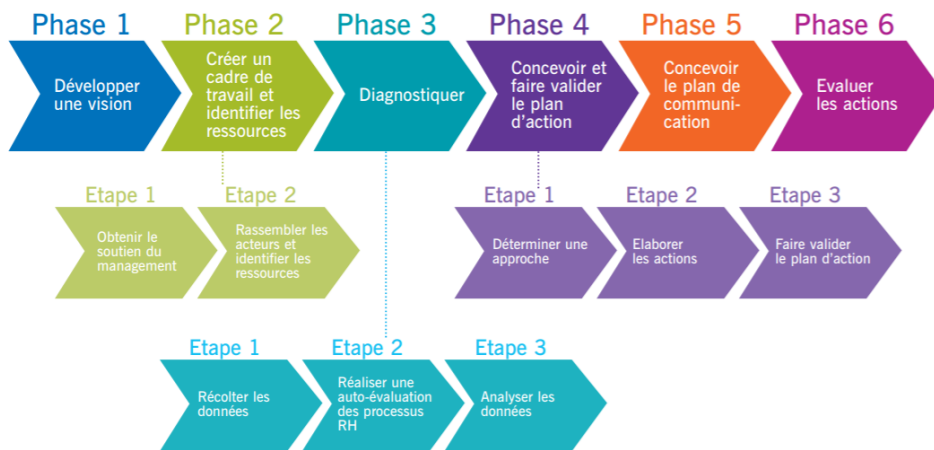
Accord d'entreprise / formation à la diversité lors du recrutement

Accord égalité Hommes-Femmes, forums recrutement handicap, partenariat Nos Quartiers ont du Talent, politique handicap à accentuer,

Sensibilisation managériale sur le sujet

Questionnaire administré au service RH Onet Technologies, 2021

Il est également utile de rappeler que la mise en place de nouvelles politiques au sein d'un groupe est une réelle approche de changement et qu'il est important de l'encadrer. Pour conduire un changement, il est indispensable de réaliser un retro planning détaillant toutes les grandes phases du projet, afin d'appréhender au mieux les potentiels limites et risques.



Ci-dessus est représenté le planning du service public Belge tiré de son guide méthodologique pour l'élaboration d'une politique diversité (2010), il peut être intéressant de se baser sur une représentation de la sorte afin de consolider une approche de changement bien définie.

La suite de cette partie sera présentée sous forme de fiches pratiques avec les informations essentielles par recommandation, la présentation des outils possibles, les acteurs concernés et les limites à ces actions correctrices.

DIVERSIFIER LES PARTENARIATS ECOLE ET DEPLOYER LES INTERVENTIONS AUPRES DES ETUDIANTES

Constat :

Les profils sont très similaires dans les effectifs qualifiés, les partenariats avec les écoles ne changent pas et tous les ans les nouveaux alternants et stagiaires sont issus des mêmes formations. Dans un deuxième temps, peu de femmes sont informées sur ce secteur d'activité et ne s'orientent donc pas vers les métiers du nucléaire.

Objectif :

Diversifier les partenariats avec les écoles afin d'apporter de nouvelles façons de penser à l'entreprise. En effet, lorsque les étudiants sont issus d'une même école l'apprentissage est similaire et l'enseignement est identique. Diversifier les partenariats avec les écoles permet ainsi de diversifier les profils et apporter de nouvelles compétences, qualités et réflexions.

Il est aussi important d'appuyer sur l'importance de la femme dans ce secteur d'activité lors des forums de l'emploi ou des interventions au sein des écoles.

Actions/ Outils :

Forum de l'alternance, démarchage, prise de rendez-vous, conférences...

Ceci s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Ajouter des vidéos de présentation du personnel féminin de l'entreprise ou des slides centrées sur la place de la femme au sein du nucléaire. L'objectif est d'attirer cette population trop peu présente.

Contraintes/ Limites :

Ceci oblige les recruteurs à développer de nouveaux partenariats et à prendre du temps sur cette mission.

Il faut convaincre les écoles de réaliser ce partenariat : un travail de communication et de négociation sera donc à prévoir.

Acteurs concernés :

Service Ressources Humaines

Direction

Ecoles de formations profils ingénieurs, fonctions supports, métiers techniques nucléaires

METTRE EN PLACE UN BAROMETRE DU CLIMAT SOCIAL ET DES QUESTIONNAIRES D'INTEGRATION

Constat :

Chez Onet, le suivi de l'intégration des nouveaux arrivants, et ici spécifiquement les personnes en situation de handicap et/ou issues de la diversité (travailleurs étrangers notamment) n'est que très peu formalisée. C'est pourquoi il serait intéressant de développer un questionnaire post-intégration afin de recenser les avis des nouveaux arrivants concernant leur intégration (ce qui leur a manqué ce qui serait à revoir, ce qui leur a plu...) afin de rester dans cette politique d'amélioration continue et d'adaptabilité.

Aussi, suite à la pandémie de nombreux collaborateurs ont été confrontés aux périodes de télétravail, au manque de lien social, à la perte de repères... Le constat est tel qu'il serait plus qu'opportun de mettre en place un baromètre du climat social afin d'être attentif aux besoins des collaborateurs et de les accompagner si cela est nécessaire.

Au-delà d'être spécifiques à la politique de promotion de la diversité, ces actions peuvent concerner tous les salariés et ainsi s'ancrer dans la politique de fidélisation et d'attractivité qui converge vers les mêmes enjeux.

Objectif :

L'objectif est d'apporter un suivi et un accompagnement des collaborateurs. Un employeur qui se soucie de ses salariés est très important dans la vision que les collaborateurs ont de l'entreprise et cela a un réel intérêt dans la performance des équipes et la motivation globale.

Actions/ Outils :

Questionnaire post-intégration avec prise de recul sur les actions à améliorer (voir un exemple de questionnaire en annexe 2)
Baromètre du climat social

Contraintes/ Limites :

La contrainte peut survenir sur l'aspect financier.
Pour mettre en place un baromètre du climat social, il faut envisager de faire appel à une entreprise externe.

Acteurs concernés :

Direction
Service Ressources Humaines
Prestataire de service externe

**PRESENTER DES TEMOIGNAGES DE COLLABORATEURS ISSUS DE LA DIVERSITE ET UN REPERTOIRE
DES BONNES PRATIQUES SUR LE SITE INTERNET**

Constat :

Le groupe Onet ne met pas assez en valeur sa politique de promotion de la diversité sur son site internet. Les visiteurs n'ont pas de visibilité directe sur toutes les pratiques mises en place en matière de diversité, il faut chercher l'information dans les différentes pages.

Objectif :

L'objectif est de permettre aux futurs candidats et aux divers visiteurs du site d'avoir une vision d'ensemble sur les pratiques du groupe en matière de diversité et d'inclusion, de les mettre en avant et qu'elles soient accessibles. Pour exemple, EDF propose la diffusion de portrait de collaborateurs en situation de handicap ou impliqué pour des causes d'ordre social sur sa page d'accueil. Cette stratégie permet de diffuser une image inclusive de l'entreprise et ainsi de permettre aux individus de se projeter et de bien intégrer les valeurs du groupe.

Dans un deuxième temps, mettre en place un répertoire des bonnes pratiques de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion permettrait de centraliser les informations sur un même document de quelques pages, moins lourd que le rapport RSE déjà présent en ligne.

Actions/ Outils :

Diffusion de portraits de collaborateurs issus de la diversité.
Guide des bonnes pratiques diversité et inclusion

Contraintes/ Limites :

Une limite est identifiable pour la diffusion des portraits si les collaborateurs ne souhaitent pas être présents sur le site ; sans témoignages l'action serait dépourvue de sens.

Acteurs concernés :

Collaborateurs issus de la diversité
Direction
Service Ressources Humaines
Service Communication

FORMER A LA DIVERSITE ET AU HANDICAP DE FACON INNOVANTE ET LUDIQUE

Constat :

Le service ressources humaines d'Onet Technologies a une marge de progression à réaliser dans son approche de promotion de la diversité. Ce volet d'action est géré par la chargée de diversité et d'inclusion à l'échelle du groupe Onet. Aussi, les managers ne sont pas sensibilisés et formés sur cette thématique, pourtant ils sont les premiers contacts avec les collaborateurs de leurs équipes.

Objectif :

Sensibiliser les collaborateurs sur la thématique diversité, former les managers et les services ressources humaines à cet enjeu, trop peu pris en considération.

Actions/ Outils :

Serious game RH ; former le service ressources humaines par le biais d'un jeu sérieux et ludique (comme réalisé chez EDF).

Organiser un printemps de la diversité (comme réalisé chez EDF) afin de consacrer du temps à la sensibilisation et à la formation en la matière et ainsi impliquer les collaborateurs dans des temps d'échange et d'apprentissage.

Contraintes/ Limites :

Des contraintes financières peuvent être identifiables pour le serious game. Une action de la sorte est onéreuse mais peut être considérée comme un réel investissement sur la durée.

Pour le printemps de la diversité, une contrainte de temps est identifiable car une réelle implication du service ressources humaines et communication est nécessaire.

On peut aussi soulever une limite d'implication, les collaborateurs seront-ils réceptifs et proactifs ?

Acteurs concernés :

Service RH, service communication, collaborateurs
Direction
Prestataire de jeu en ligne

MOBILISER UN MENTOR /REFERENT DIVERSITE SUR CHAQUE ACTIVITE

Constat :

La politique diversité est développée et gérée au niveau du groupe Onet, il est donc envisageable de penser à déployer la politique à chaque entité du groupe et qu'un mentor/référent soit prévu sur chaque activité d'Onet Technologies.

Il y a bel et bien un référent handicap au sein d'Onet Technologie, cependant ce rôle n'est pas dynamique et proactif par manque de temps.

Objectif :

Mobiliser une personne référente de la politique de diversité et d'inclusion, en lien avec les différentes activités d'Onet Technologies favoriserait une meilleure réponse aux besoins et un suivi régulier et de proximité sur la question.

Les référents devront être formés et sensibilisés sur le sujet, et par la suite ils seront acteurs du changement, force de propositions et deviendront les interlocuteurs privilégiés des collaborateurs. L'atout de cette fonction est de proposer un accompagnement et du conseil sur une thématique qui concerne de nombreuses personnes, et ainsi répondre aux besoins évolutifs.

Il est important de proposer un référent/mentor par activité car les problématiques au sein de l'activité Amiante ne sont pas les mêmes que celles qui peuvent être rencontrées au sein de l'activité Ingénierie et Projet par exemple, une réponse personnalisée à chaque problème est donc attendue.

Actions/ Outils :

Election d'un mentor ou référent diversité par activité, sous condition d'approbation et de candidature sur le poste (le référent doit être impliqué et doit être convaincu par ces actions afin d'en tirer un résultat bénéfique pour les collaborateurs et pour l'employeur)

Contraintes/ Limites :

Le rôle de mentor/ référent peut vite être oublié par manque de temps et d'investissement. C'est pourquoi il est indispensable de choisir une personne convaincue et impliquée avec une volonté de changement et ainsi de prévoir une plage horaire dans son emploi du temps consacrée uniquement à la réalisation de cette mission.

Acteurs concernés :

Service Ressources Humaines
Des candidats au rôle de mentor/référent
Direction

FAVORISER LES SOFT SKILLS DANS LES RECRUTEMENTS

Constat :

Les diplômes et les formations/habilitations sont des critères déterminants au recrutement de nouveaux collaborateurs. Cependant, un diplôme ne garantit pas la performance d'un collaborateur, parfois il ne faut pas hésiter à élargir les critères d'admissibilité afin de dénicher des talents. Un mauvais recrutement coûte entre 20 000 euros et 200 000 euros à l'entreprise !

Objectif :

L'enjeu est de diversifier les profils et de favoriser la diversité sur des métiers qualifiés, ainsi les candidats sans formation nucléaire ou sans habilitations ne doivent être écartés du processus de recrutement. Il est favorable, à la fois pour l'entreprise et pour le candidat de mettre en valeur les compétences et le savoir-être, qui découleront sur une formation interne et un réel potentiel au sein de l'équipe.

Actions/ Outils :

Recrutement neutre
Escape Game pour cibler les soft skills

Contraintes/ Limites :

Il ne faudrait pas tomber dans le piège de se baser uniquement sur les softs skills en oubliant les compétences techniques qui restent tout de même attendues sur un poste. Le bon équilibre est à trouver afin de cibler les besoins et de trouver des profils correspondants.

Acteurs concernés :

Service Ressources Humaines
Direction
Candidats

ETENDRE LA POLITIQUE DE DIVERSITE AUX FOURNISSEURS : ACHAT RESPONSABLE

Constat :

La politique de diversité du groupe est applicable à l'ensemble des collaborateurs Onet, cependant aucune action impliquant les fournisseurs n'est prévue. Le fournisseur est une des parties prenantes et il est impliqué dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

Objectif :

Afin de rester dans une logique d'achat responsable et d'implication sociale et sociétale de tous les acteurs, sélectionner des fournisseurs en accord avec les valeurs de l'entreprise et prônant des politiques inclusives et un atout pour la réputation du groupe et l'enjeu marketing qui règne derrière la notion de diversité.

Par exemple, Pfizer et L'oréal sélectionnent des fournisseurs responsables, correspondant à leurs valeurs.

Actions/ Outils :

Sélectionner des fournisseurs engagés socialement et socialement

Base de données de tous les fournisseurs avec mention de leur engagement diversité

Contraintes/ Limites :

Il peut être très difficile de trouver un fournisseur engagé dans ce secteur d'activité.

Il ne faudrait pas que cette implication ait un impact sur les prix des services et qu'elle représente un coût financier supplémentaire pour l'acheteur.

Action qui peut se révéler chronophage.

Acteurs concernés :

Fournisseurs engagés dans une politique en accord avec les valeurs sociales et sociétales du groupe

Service Achats

Direction

MOBILISER LES PARTENAIRES SOCIAUX

Constat :

Les partenaires sociaux ont une réelle importance au cœur des différentes causes qui peuvent impliquer l'entreprise et la gestion de ses salariés. Ces acteurs ont une place de prédilection au cœur du débat puisqu'ils viennent soutenir les volontés et besoins des collaborateurs. L'objectif est de créer une véritable collaboration afin de répondre au mieux aux attentes.

Objectif :

Mobiliser les partenaires sociaux comme de véritables acteurs de la politique de promotion de la diversité, en les impliquant dans les réunions et, en leur donnant la possibilité de faire part d'idées innovantes en faveur des collaborateurs. Leur consultation sur ces thématiques ne doivent pas survenir uniquement lors de la mise en place d'accord mais ils peuvent être sollicités en amont afin d'être force de proposition.

Actions/ Outils :

Réunions d'échanges spécifiques à la promotion de la diversité et de l'inclusion

Possibilité pour eux d'apporter des benchmark d'autres entreprises afin de cibler les bonnes pratiques

Mis en place d'accords

Contraintes/ Limites :

« La crainte de plusieurs militants syndicaux est que la diversité se substitue à la discrimination, que le respect des différences remplace l'égalité » (Alaluf, 2008; Noël, 2008).

La neutralité et l'intelligence collective est donc à mettre à l'honneur afin de ne pas mettre en place des actions biaisées.

Acteurs concernés :

Partenaires sociaux

Direction

Service Ressources Humaines

Ainsi, grâce à l'étude du groupe Onet, à l'analyse des pratiques réalisées au sein de l'entité Onet Technologies, et en confrontant les différentes pratiques établies au sein de plusieurs entreprises, il a été possible de mettre en avant des recommandations personnalisées à l'entreprise Onet Technologies.

Conclusion

Pour clore cette étude, il est important de souligner que la notion de diversité est applicable de différentes manières selon les entreprises. Les enjeux stratégiques sont bel et bien présents, avoir une politique de diversité et d'inclusion n'est pas seulement un atout marketing ou un outil donnant bonne conscience aux employeurs, c'est un véritable enjeu et un avantage concurrentiel non négligeable.

Compte tenu de la multitude d'informations et d'ouvrages utilisés pour la réalisation de ce mémoire, il est nécessaire de nuancer les affirmations et argumentations citées puisque les avis peuvent diverger d'une personne à l'autre. La promotion de la diversité en entreprise a été expliquée à travers les aspects économiques et légaux, puis marketing et sociétaux. Ces deux approches complémentaires sont applicables tout au long de la vie en entreprise ; du recrutement à la formation en passant par l'intégration. C'est pourquoi le service ressources humaines a un rôle primordial dans le développement de cette politique et qu'il est indispensable de former les recruteurs à ces pratiques. Une approche diversité ne s'invente pas, elle se crée et s'entretient sur le long terme.

Ainsi, à l'issue de cette rédaction, il est dorénavant possible de répondre à la problématique qui a servi de fil conducteur à ce mémoire professionnel ; comment promouvoir la diversité et l'inclusion au sein du secteur industriel nucléaire en prenant en compte les contraintes qui s'y rattachent ?

La prise en compte de l'environnement de travail dans ce raisonnement est indispensable, puisque selon le secteur d'activité et le cœur de métier, des contraintes peuvent émerger, étant possiblement non résolubles, de par l'aspect réglementaire et la prévention sécurité qui sont obligatoires dans le nucléaire. De ce fait, les résultats sont biaisés et malgré une bonne implication des services ressources humaines et de la direction autour de cette question, parfois les rendus ne sont que très peu concluants. Il faut ainsi concentrer les actions autour des contraintes dites « supposées » qui peuvent être solutionnées et ainsi garantir des résultats à moyen et long terme. Pour s'assurer d'une meilleure hétérogénéité des profils, notamment au sein des populations les plus touchées par ces freins à l'intégration ; les femmes, les personnes en situation de handicap et les seniors, il est nécessaire d'adopter des actions correctrices en lien avec les besoins de chaque collaborateurs. Il faut redynamiser l'industrie nucléaire auprès de ces populations en favorisant des actions attractives et inclusives, et, nombreuses sont les entreprises qui ont de bonnes pratiques inspirantes.

Suite à l'étude des pratiques exploitées par les entreprises exerçant dans ce secteur d'activité, il est très simple d'identifier leur forte implication en la matière, les actions inclusives et promotrices de diversité sont réalisées en nombre au sein de ces organisations et un réel effort est constaté. Aussi, de nombreux acteurs sont impliqués dans ces politiques; une expertise, un conseil ou des échanges, soulignent l'importance du collectif dans le changement.

Au-delà de l'importance de cette thématique pour l'environnement externe à l'entreprise, il faut centraliser les actions en interne et déployer un plan d'action;

Attirer en communiquant, en créant des événements, en rassurant, en encadrant les actions et en promouvant l'importance des profils issus de la diversité au sein du nucléaire.

Fidéliser en réitérant les actions, en accompagnant les personnes en situation de handicap, en impliquant les collaborateurs et les acteurs externes dans la politique de promotion de la diversité.

Sensibiliser à la richesse qu'apporte l'hétérogénéité des profils en entreprise est aussi utile afin de faire perdurer les actions dans le temps et de s'inspirer des bonnes pratiques externes en les adaptant au groupe.

*Ainsi, « les problèmes sont dans le domaine de la diversité, les solutions dans celui de l'unité. Le fait de pénétrer le domaine de l'unité fait apparaître immédiatement la solution ».*⁵⁸

Mais la promotion de la diversité est-elle vraiment adaptée au secteur industriel nucléaire, étant donné les nombreuses contraintes réelles qui ne peuvent être amoindries ?

⁵⁸ Citation de Deepak Chopra

Sitographie

Ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion, 2017, Dossier FSE : l'enjeu de la diversité en entreprise, La diversité en entreprise source de richesse et levier de performance, consulté le 10 mai 2021 sur :

<http://www.fse.gouv.fr/dossiers-thematiques/la-diversite-en-entreprise-source-de-richesses-et-levier-de-performance-0>

M.JASOR, 2009, diversité en entreprise : l'enjeu économique, les échos, consulté le 5 mai 2021 sur :

<https://www.lesechos.fr/2009/02/diversite-en-entreprise-lenjeu-economique-448692#:~:text=Bannir%20les%20actes%20racistes%20ou,%C3%A0%20l'emploi%20une%20autre.>

C.MAREUGE, 2016, le coût économique des discriminations, France stratégie, consulté le 6 juin 2021 sur :

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/cout-economique-discriminations>

C.FAGES 2021, diversité et inclusion : faut-il s'en emparer, e-marketing, consulté le 22 avril 2021 sur :

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/Diversite-inclusion-faut-emparer-356218.htm>

M.JASOR, 2020, ne l'oubliez pas : la diversité est un aimant à talents, les échos, consulté le 7 mai 2021 sur :

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/ne-loubliez-pas-la-diversite-est-un-aimant-a-talents-1244605#:~:text=Car%20la%20diversit%C3%A9%20est%20la,recruter%20et%20surtout%20les%20retenir%20>

BABONNEAU et MARIOTTI, renforcement des enquêtes administratives des salariés sous-traitants travaillant dans le secteur nucléaire, 2019, sba avocats, consulté le 6 mai 2021 sur :

<https://www.sba-avocats.com/le-journal-du-taj/renforcement-des-enquetes-administratives-des-salaries-et-sous-traitants-travaillant-dans-le-secteur-nucleaire>

<https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/industrie/nucleaire/nucleaire--halte-aux-idees-recuee.html>

Un point sur le handicap en 2020, 2020, IDDHEA, consulté le 8 mai 2021 sur :

<https://iddhea.fr/un-point-sur-le-handicap-en-france-en-2020>

GASPARD et DUBERTRAND, 2019, Vers l'élimination des disparités entre hommes et femmes dans le nucléaire, IAEA, consulté le 3 juin 2021 sur :

<https://www.iaea.org/fr/newscenter/news/vers-lelimination-des-disparites-entre-hommes-et-femmes-dans-les-sciences-nucleaires>

P.SCHINDLER, 2020, ou sont les femmes du nucléaire, win France, consulté le 5 juin 2021 sur :

<http://www.win-france.org/ou-sont-les-femmes-du-nucleaire/>

Site du groupe Onet, consulté le 13 mai 2021 sur :

<https://www.groupeonet.com/engagements/pour-lhomme/>

Site du groupe EDF, consulté le 13 mai 2021 sur :

<https://www.edf.fr/edf-recrute/pourquoi-choisir-edf/un-employeur-responsable/une-entreprise-ouverte-a-tous>

Site de la charte de la diversité, consulté le 22 juin 2021 sur :

https://www.charte-diversite.com/categories_acteurs/acteur-public/

Cornet Annie, François Fatoux, 2014 Dialogue social et gestion de la diversité, ORSE, consulté le 27 juin 2021 sur le site; <https://orbi.uliege.be/bitstream>

Bibliographie

- C.Dubout, Je suis décontamineur dans le nucléaire, Les éditions Paulo-Ramand, 2010
- A .Seurrat, Les enjeux de l'information et de la communication, 2010, p.160
- Kippenberg, Dreu, Homan, La communication de diversité en marketing, approche exploratoire, revue management et avenir, 2008, p.156
- A.Escafret Dublet, P.Simon, raisons politiques, 2009, p.5
- A.Revillard, Handicap et Travail, presse de science politiques, 2019
- Flamand, Quelle influence du diplôme sur la participation au marché du travail, France Stratégie, 2010
- Malafitre, Travailler dans le nucléaire, mouvements, 2012, p.139
- Observatoire de l'emploi et du handicap, Agefiph, 2020, p.7
- Etude Deloitte, promotion de la diversité en entreprise, 2010
- Service Public Federal Personnel et Organisation, élaborer une politique de diversité, guide méthodologique, 2010
- L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique administrative fédérale Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur et Hoger Instituut voor de Arbeid van de KULeuven pour le compte du SPF P&O (Bruxelles), 2004.



Annexes

Annexe 1 : Questionnaire administré au service RH, réalisé par Samia DAHMANI

Annexe 2 : Exemple de questionnaire post-intégration à destination des personnes en situation de handicap, pouvant inspirer à la création d'un document interne à Onet Technologies, issu de l'étude sur « L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique administrative fédérale ».

La diversité chez Onet Technologies

Ce formulaire vise à établir un diagnostic rapide sur les pratiques en matière de diversité et d'inclusion au sein du groupe.

1. Pour vous qu'est-ce-que la diversité?

Plusieurs réponses possibles.

- Stratégies visant à lutter contre les discriminations et visant à faire des différences des individus un levier de performance pour le groupe
- Aspiration des peuples à se développer dans un environnement où toutes les personnes peuvent s'épanouir
- Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leurs caractéristiques et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent

2. Pensez-vous que la diversité est un enjeu pour l'entreprise?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

3. Si oui, à quel niveau?

Plusieurs réponses possibles.

- Economique et Légal
- Social et Sociétal
- Commercial
- Performance

Autre : _____

4. Le secteur de l'industrie nucléaire est-il plus contraignant que les autres secteurs pour la mise en place de politiques de diversité? (contraintes liées au métier)

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

5. Quelles sont les contraintes/ freins présents dans le secteur du nucléaire?

Plusieurs réponses possibles.

- Métiers difficiles
- Habilitations nécessaires et accès réglementé
- Formations obligatoires
- Manque d'attractivité
- Espaces non aménageables

Autre : _____

6. Selon vous, quelles sont les populations les plus touchées par les contraintes découlant du secteur d'activité?

Plusieurs réponses possibles.

- Hommes
- Femmes
- Personnes en situation de handicap
- Séniors
- Jeunes
- Profils éloignés de l'emploi

Autre : _____

7. Quelles solutions/mesures avez-vous mis en place ou envisagez vous de mettre en place afin de réduire les inégalités de traitement?

8. Avez-vous connaissance d'entreprises dans le nucléaire (ou en dehors du secteur nucléaire) pouvant être un exemple à suivre en matière de diversité et d'inclusion ?

9. Sur une échelle de 1 à 10, quelle note attribuez vous à Onet Technologies sur la thématique diversité et inclusion?

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

la diversité ? qu'est-ce que c'est ? entreprise très inclusive

10. Si vous deviez vous fixer un objectif « diversité », quel serait-il ?

11. Un mot qui, pour vous, est représentatif de la politique de diversité pratiquée au sein d'Onet Technologies

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

QUESTIONNAIRE

1. Concernant votre engagement, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
L'information sur les offres d'emploi				
La procédure de recrutement				
L'organisation des sélections/examens				
Votre accueil après l'engagement				

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

2. Concernant votre travail, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Le contenu de votre travail				
L'utilisation de vos compétences				
Votre charge de travail				

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

3. L'environnement de travail est-il adapté à votre situation ?

	Nécessaire ?		Si oui, comment jugez-vous la situation actuelle ?			
	OUI	NON	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
L'aménagement des accès extérieurs (entrée, ascenseur, parking,...)						
Les aménagements intérieurs (toilettes, cafétéria,...)						
Un temps de travail adapté						
Un horaire aménagé						
Un poste de travail adapté						
Un assistant personnel						
L'aide de collègues						
Le trajet domicile-travail						

Commentaires :

.....

.....

.....

4. Concernant vos relations de travail, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Les relations avec vos collègues				
Le travail en équipe				
Les relations avec vos supérieurs				
Les relations avec vos subordonnés				
Les relations avec d'autres services				
L'accès aux informations de service				

Commentaires :

.....

.....

.....

5. Concernant votre accès à la formation, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Possibilité de participation				
Accessibilité et aménagements des locaux				

Existe-t-il des formations que vous souhaiteriez suivre ou qui sont nécessaires à l'exercice de votre fonction mais auxquelles vous ne participez pas à cause de votre handicap ? Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

Commentaires :

.....

.....

.....

6. Si vous avez participé à une formation, quel est votre avis sur les points suivants ?

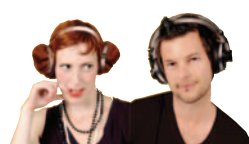
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Adaptation du matériel				
Interprète				
Traduction du syllabus				
Adaptation des cours et exercices				
Autre				

Commentaires :

.....

.....

.....



7. Concernant le déroulement de votre carrière, quel est votre avis sur les points suivants ?

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Possibilité de promotion				
Possibilité de mutation ailleurs				
Procédure d'évaluation				
Examen de promotion				
Entretiens dans le cadre des Cercles de développement				

Existe-t-il des examens ou autres procédures de promotion auxquels vous ne participez pas à cause de votre handicap ? Si oui, lesquels ?

.....

Commentaires :

.....

8. Si vous avez demandé un aménagement de votre poste de travail, une aide, un autre travail, une mutation ou autre chose...

Objet de la demande :

.....

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Organisation de la procédure				
Durée de la procédure				
Décision				
Résultat final				

Commentaires :

.....

9. Connaissez-vous la procédure pour introduire une demande d'adaptation de votre poste de travail (personne de contact, procédure administrative,...) ?

Oui Non

10. Êtes-vous informé de la procédure d'évacuation du bâtiment lors d'un incendie ou autre(s) incident(s) ?

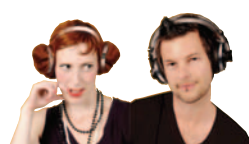
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Si oui, dans quelle mesure tient-on compte de votre handicap dans la procédure en vigueur ?				
Si non, doit-on tenir compte de votre handicap lors d'une évacuation ou dans le cadre d'autres incidents ? (expliquez)				

L'aide d'une tierce personne vous a-t-elle été nécessaire pour compléter ce questionnaire ? (placez une croix à côté de votre réponse).

Oui Non

Merci de votre collaboration !

Source : basé sur le questionnaire tiré de l'étude sur "L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique administrative fédérale". Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur et Hoger Instituut voor de Arbeid van de KULeuven pour le compte du SPF P&O (Bruxelles), 2004.



Handicap

Diversité

Inclusion

Evolution

Bienveillance

Dynamique

Solidarité

Synergie

Réputation

Egalité

Collaboration

Développement