



Diversité et inclusion dans les organisations : les enjeux compétences d'une transformation culturelle

Isabelle Drouet de La Thibauderie – Manager d'Offre Ressources Humaines Annette Chazoule – Manager d'Offre Management et Changement

CONTENU SOUS EMBARGO JUSQU'AU 21 JUIN 14H



Méthodologie



L'Observatoire Cegos a mené en avril 2022 une enquête en ligne dans 7 pays (France, Allemagne, Brésil, Italie, Grande-Bretagne, Espagne, Portugal) auprès de salariés et professionnels des RH, travaillant tous dans des organisations des secteurs privé et public de 50 collaborateurs et plus.



4 007 Salariés (dont 1003 en France)

46%

25%

29%

Encadrement

Taille d'entreprise

50 à 499 collaborateurs

500 à 1999 collaborateurs

2000 collaborateurs et plus

Managers 64% 36% Non-managers

en annexes

Profils détaillés des répondants



420 RH (dont 60 en France)

Statut

Responsable des ressources humaines	43%
Directeur des ressources humaines	29%
Responsable Chargé de recrutement	16%
Directeur Responsable Développement et ou formation	6%
Responsable des Relations Sociales	3%
Responsable Diversité et Inclusion	3%

Taille d'entreprise

50 à 499 collaborateurs	48%
500 à 1999 collaborateurs	27%
2000 collaborateurs et plus	25%



Tous droits réservés ©Cegos 2020



Sommaire

1 Des discriminations encore présentes dans la sphère professionnelle

D'un monde à l'autre : les politiques D&I ont besoin d'être plus largement partagées

Les esprits sont prêts : aux organisations de déployer et d'évaluer les actions





Des discriminations encore présentes dans la sphère professionnelle

Bien plus que des savoirs





Racisme, âge, handicap et sexe : 1ères formes de discrimination citées



Parmi les formes de discriminations suivantes, lesquelles sont les plus fréquemment rencontrées dans le monde professionnel ?

Dans les entreprises en général

TOP 5

Dans votre entreprise





Racisme

57%

Age

56% = 37%



Age

52%

Racisme

53% 53%



Handicap

52%

Orientation sexuelle

52% 670%



Sexe

52%

Origine ethnique Etat de santé

Handicap

50% 77%

Sexe

Age

32%

Activités syndicales

22%

Etat de santé

20%

Sexe

18%

Niveau scolaire, statut socioéconomique

15%

Age

Etat de santé

19%

Sexe

18% 27%

Apparence physique

16%

Niveau scolaire, statut socioéconomique

16% 25%



Apparence physique, âge et racisme : les 3 discriminations les plus observées

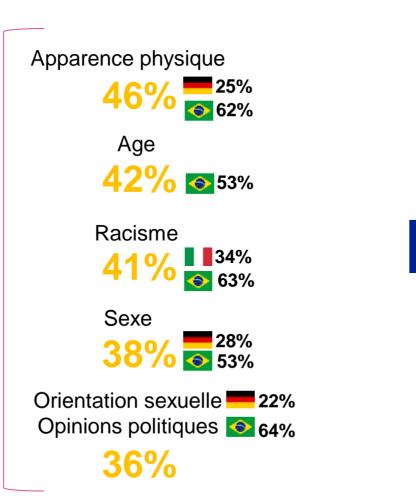
Quelles sont les formes de discrimination dont vous avez déjà été témoin au cours de votre vie professionnelle ?

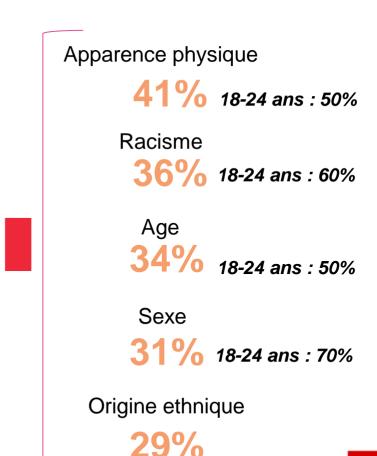
82% des salariés (74% en France) disent avoir déjà été témoin d'au-moins une forme de discrimination.

Les 5 formes de discrimination les plus citées par les témoins :











L'apparence physique et l'âge : les 2 principales discriminations subies par les salariés

Quelles sont les formes de discrimination dont vous avez déjà été VICTIME au cours de votre vie professionnelle ?

63% des salariés (54% en France) disent avoir déjà été victime d'au-moins une forme de discrimination.

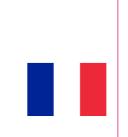
Les 5 formes de discrimination les plus citées par les victimes :





Apparence physique Age 23% Opinions politiques Sexe 18% Fait d'être

au chômage



Apparence physique

18% 18-24 ans : 35%

Age
18% 18-24 ans : 40%

Sexe 15% 18-24 ans : 45%

Etat de santé

13%

Racisme 18-24 ans : 30% Fait d'être au chômage

12%





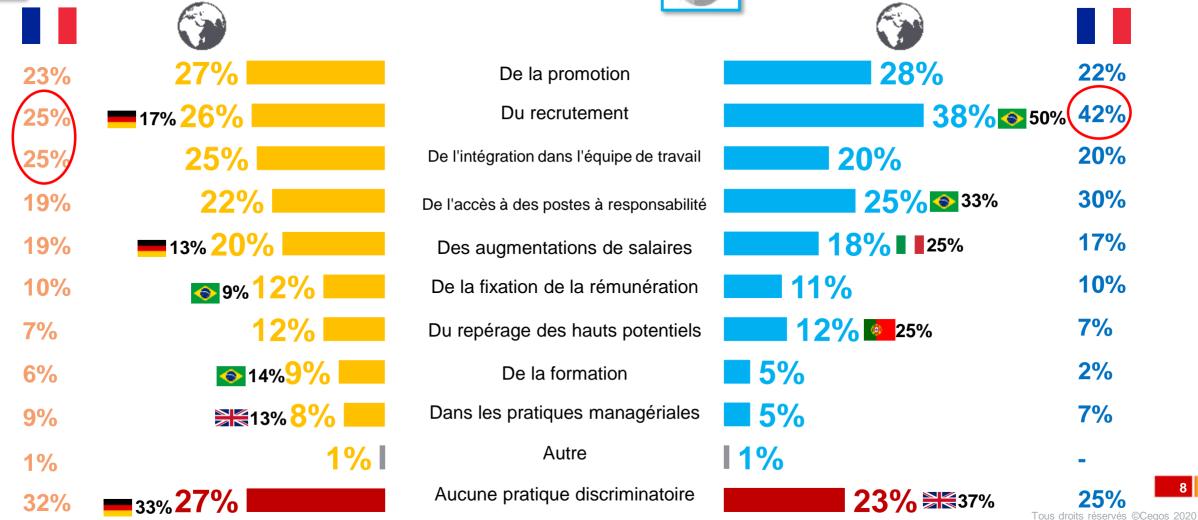
Les « temps forts » de la discrimination : recrutement, intégration et promotion



Diriez-vous que les discriminations avérées au sein de votre entreprise / organisation s'exercent principalement à l'occasion



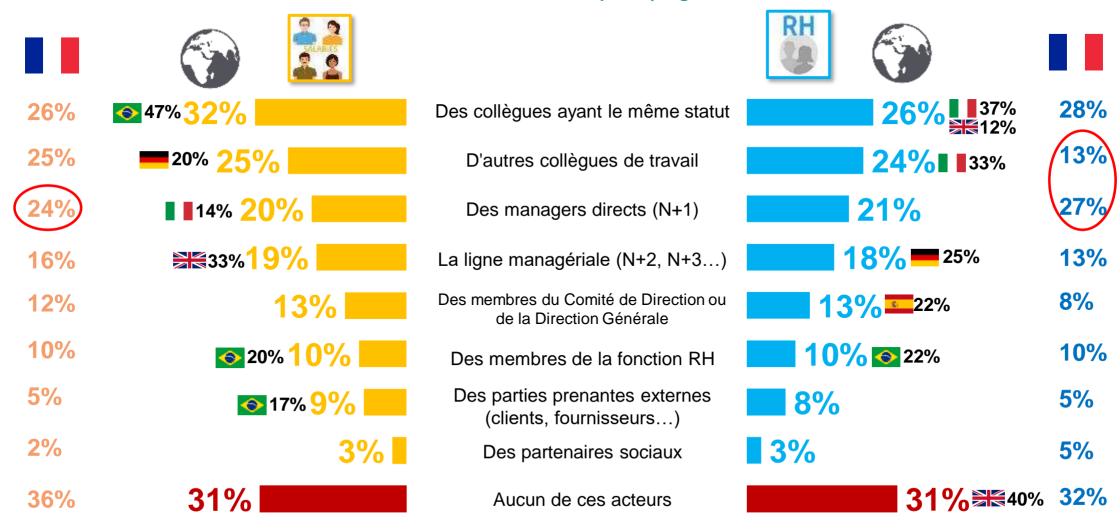
Au sein de votre entreprise / organisation, diriezvous que les discriminations avérées s'exercent principalement lors ...





Les principaux acteurs de la discrimination : collègues et managers

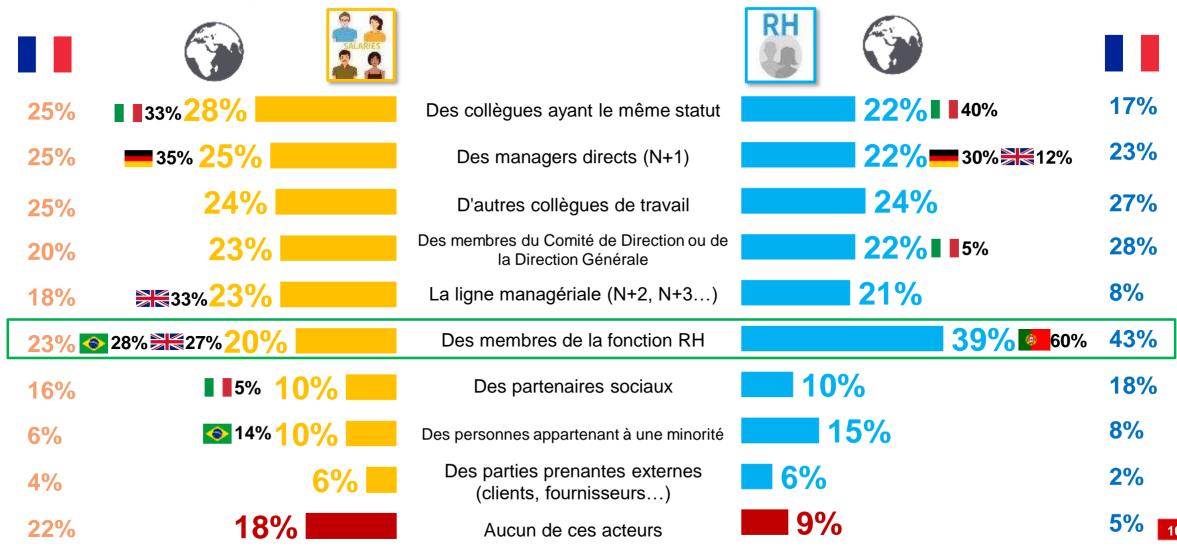
Avez-vous identifié un ou plusieurs des acteurs ci-dessous comme étant <u>à l'origine</u> de discriminations avérées au sein de votre entreprise | organisation ?





Les acteurs anti-discrimination : les collègues, les managers directs pour les salarié et pour les RH...eux-mêmes !

Au sein de votre entreprise | organisation, quels sont les acteurs les plus volontaires pour lutter contre les discriminations ?

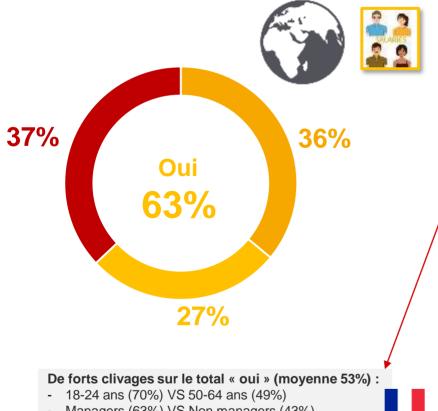




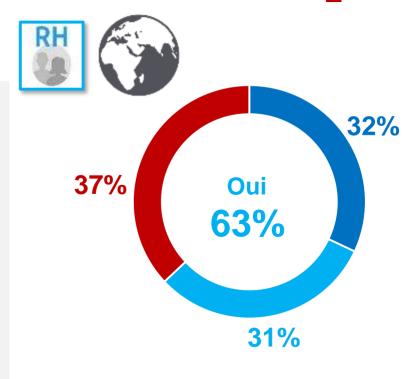
Sexisme : la parole des femmes ne s'est pas encore totalement libérée

À titre personnel, avez-vous le sentiment que les actions de dénonciation des actes sexistes et de lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes (mouvement #metoo, #BalanceTonPorc...) ont eu un impact dans votre entreprise / organisation ?

- Oui, i'ai le sentiment que les actes sexistes sont moins nombreux et que la parole des femmes s'est vraiment libérée
- Oui, i'ai le sentiment que les actes sexistes sont moins nombreux mais la parole des femmes ne s'est pas encore totalement libérée
- Non, i'ai le sentiment que rien n'a changé







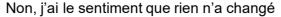
- Managers (63%) VS Non managers (43%)
- Bac+5 (62%) VS aucun diplôme (46%)

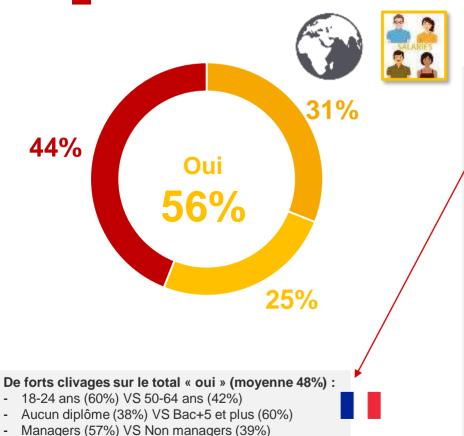


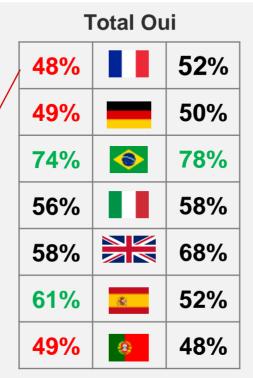
La sensibilisation au racisme a eu un impact mais il reste une marge de progrès dans les organisations

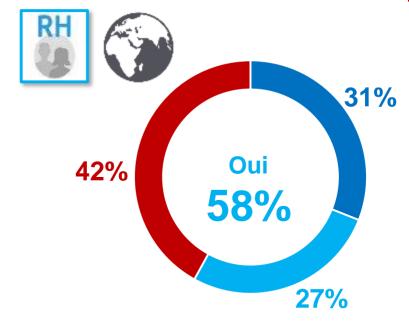
À titre personnel, avez-vous le sentiment que les <u>actions de dénonciation du racisme</u> (#BlackLivesMatter...) ont eu un impact dans votre entreprise | organisation ?

Oui, j'ai le sentiment que les actes et paroles racistes sont moins nombreux et que la parole des personnes concernée est libérée Oui, j'ai le sentiment que les actes et paroles racistes sont moins nombreux, mais la parole des personnes concernées ne s'est pas encore totalement libérée











L'apparence physique, le sexisme et le racisme impactent l'ambiance de travail

Au quotidien, dans votre entreprise / organisation, qu'est-ce qui dégrade même partiellement l'ambiance de travail ?



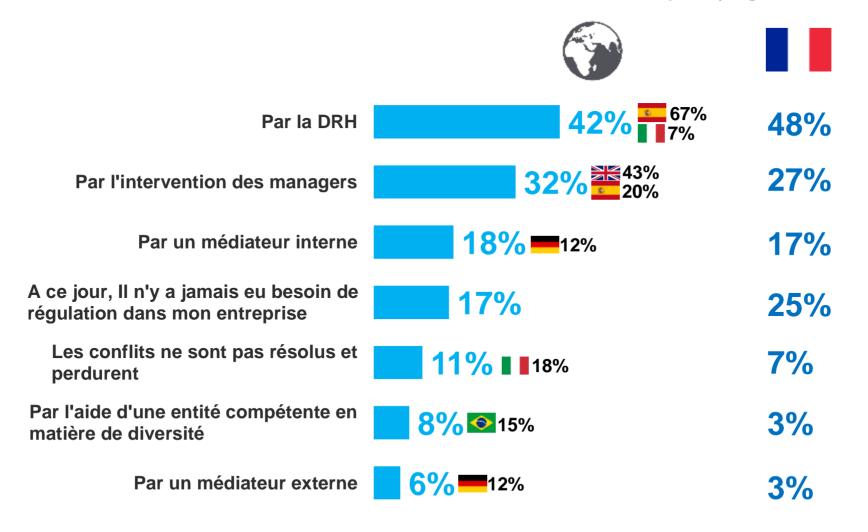
Clivage selon le profil des salariés: jeunes (18-34 ans), managers, et collaborateurs ayant un plus haut niveau de diplôme sont plus nombreux à percevoir une dégradation de l'ambiance de travail, quel que soit l'item proposé. À l'inverse des salariés les plus âgés (50-64 ans), des non-managers et de ceux ayant un faible niveau de diplôme.



Les conflits générés par la discrimination sont résolus par la DRH puis par les managers



Comment se résolvent les conflits liés à la diversité au sein de votre entreprise | organisation ?





Des discriminations encore présentes dans la sphère professionnelle

- > Le sujet des discriminations reste alarmant.
- > La palette des discriminations recensées est large.
- > La discrimination est avant tout le fait des collègues puis des managers.
- > Les salariés discriminés se tournent en premier lieu vers des personnes de confiance et de proximité : les collègues. Les RH ne sont que le 3ème niveau de recours.
- > Les comportements tardent encore à évoluer malgré les lois existantes en matière de non discrimination et la nomination de référents.



D'un monde à l'autre : les politiques D&I ont besoin d'être plus largement partagées

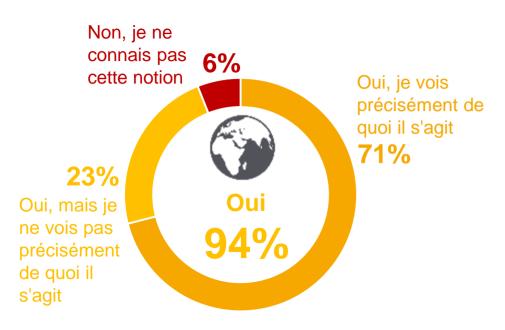






Diversité et inclusion : deux concepts bien connus en particulier des jeunes, des plus diplômés et des managers

Connaissez-vous la notion de « diversité » ?

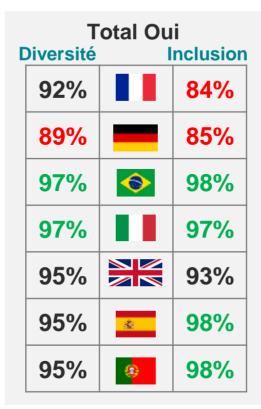


« Je vois précisément de quoi il s'agit » :

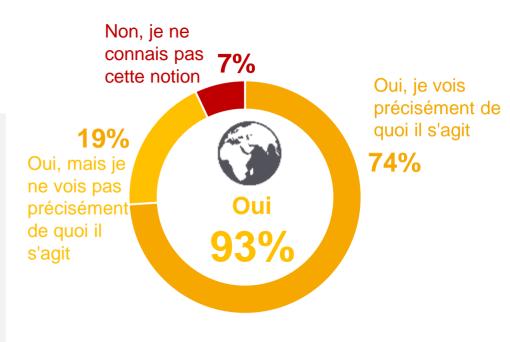
- Aucun diplôme (31%) VS Bac+5 et plus (81%)







Connaissez-vous la notion d' « inclusion » ?



« Je vois précisément de quoi il s'agit » :

- Brevet (33%) VS Bac+5 et plus (70%)
- Managers (59%) VS Non managers (47%)
- 18-24 ans (65%) VS 50-64 ans (46%)



Les RH promoteurs naturels de la diversité, des salariés français plus frileux



A titre personnel, concernant les enjeux liés à la diversité dans votre entreprise / organisation, diriez-vous que vous êtes :



À titre personnel, comment vous positionneriezvous sur les enjeux liés à la diversité dans votre entreprise / organisation ?











































1%







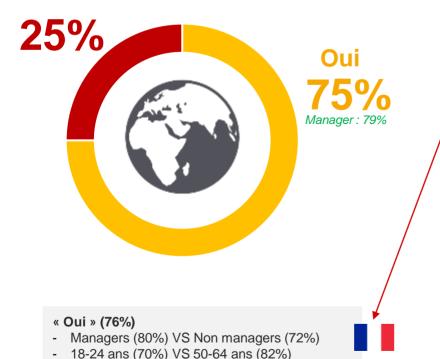


Pour tous, le corps social de l'organisation reflète bien la diversité de la société

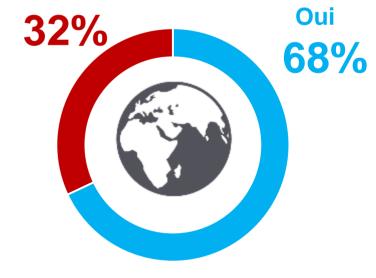
Diriez-vous que le corps social de votre entreprise / organisation reflète bien la diversité de la société ?













Plébiscite pour le déploiement d'une politique Diversité et Inclusion

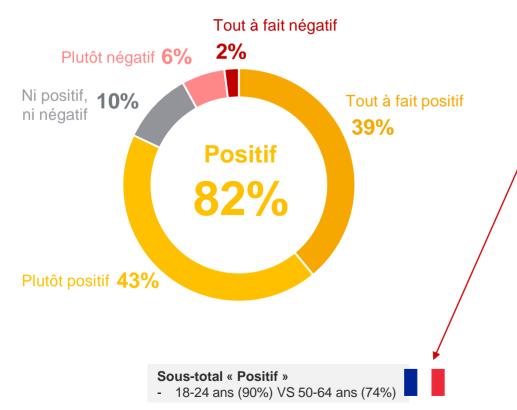
À titre personnel, pensez-vous que déployer une Politique Diversité et d'Inclusion dans l'entreprise / organisation est :



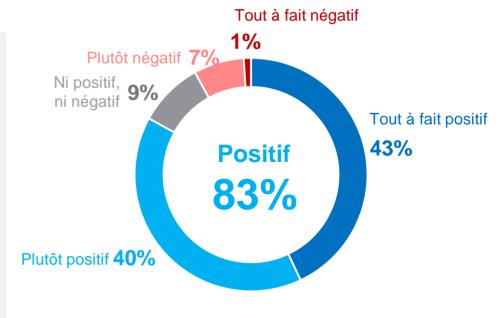














Les politiques diversité et inclusion existent, leur communication est à améliorer

À votre connaissance, votre entreprise / organisation a-t-elle mis en place une Politique Diversité et Inclusion ?

Total Oui

68%

64%

88%

73%

87%

75%

72%

67%

67%

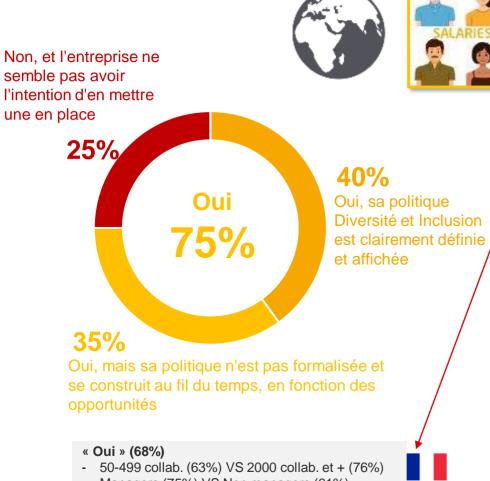
83%

68%

90%

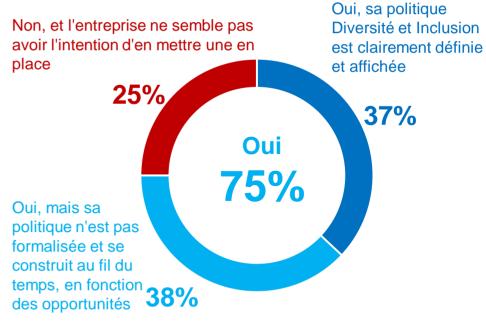
77%

73%

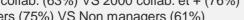








- Managers (75%) VS Non managers (61%)





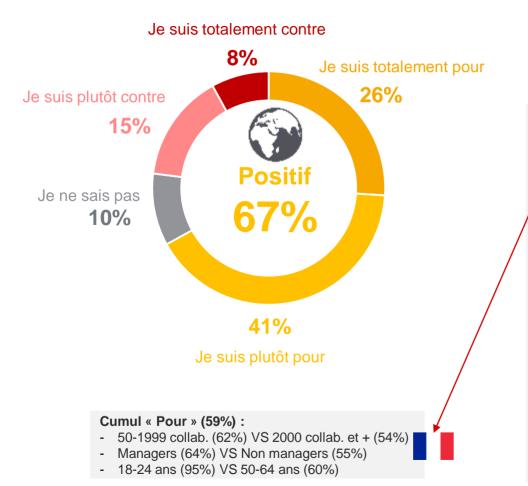
Une politique de quotas pour encourager le changement est plutôt bien perçue



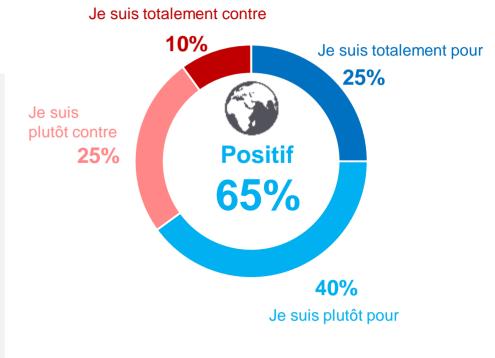
Que pensez-vous des politiques des quotas qui consistent à privilégier certaines catégories de salariés (les femmes, les seniors, les personnes en situation de handicap...)?



À titre personnel, et quelle que soit la réalité de cette pratique dans votre entreprise | organisation, que pensez-vous des politiques des quotas qui consistent à privilégier certaines catégories de salariés (les femmes, les seniors, les personnes en situation de handicap...)?



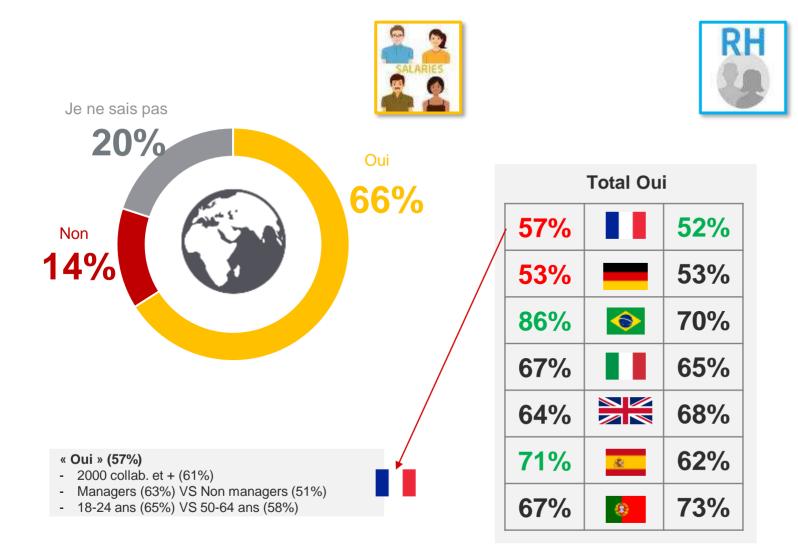
Total Positif 58% **59%** 50% 43% 81% 73% 77% **78%** 73% **60%** 71% 68% iĝi 63% 68%

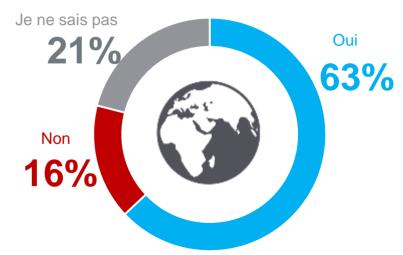




La politique Diversité et Inclusion est un levier de qualité de vie au travail

Diriez-vous que, dans votre entreprise | organisation, la politique de Diversité et Inclusion contribue au bien-être des personnes concernées ?



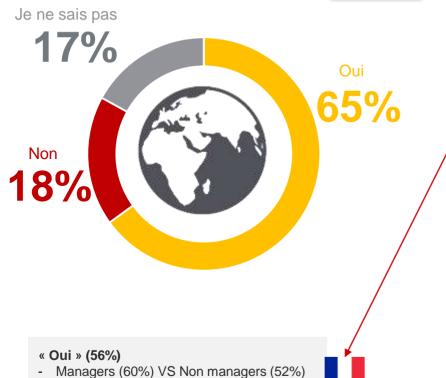




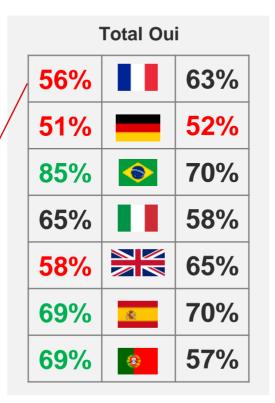
La diversité et l'inclusion bénéficient aussi à la performance globale

Diriez-vous que, dans votre entreprise / organisation, la diversité et l'inclusion contribuent à sa performance globale ?

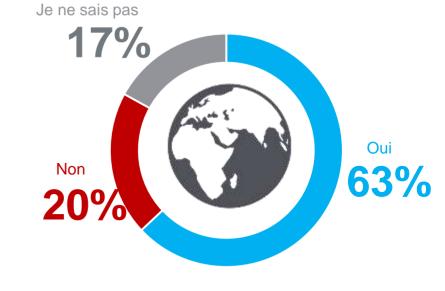




- 18-24 ans (70%) VS 50-64 ans (57%)









D'un monde à l'autre : les politiques D&I ont besoin d'être plus largement partagées

- > Même s'ils sont convaincus, les DRH peinent à embarquer l'ensemble des salariés dans une démarche D&I.
- > Ils peuvent pourtant compter sur les jeunes générations et les plus diplômés, particulièrement moteurs sur ces sujets.
- > Pour faire évoluer les comportements, salariés et DRH se disent majoritairement favorables aux politiques de quotas.
- > DRH et salariés sont convaincus de l'impact positif d'une politique D&I sur la Qualité de Vie au Travail et la performance globale des organisations.



Les esprits sont prêts : aux organisations de déployer et d'évaluer les actions



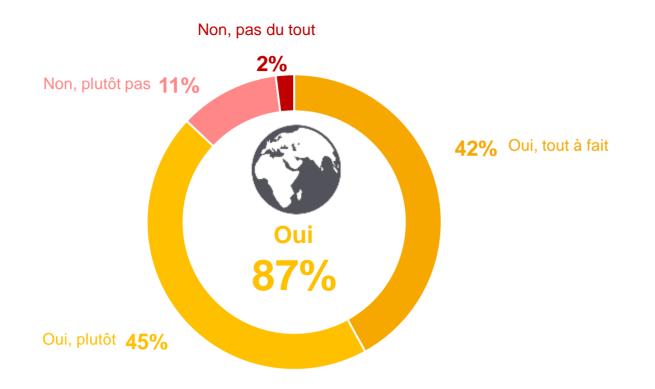


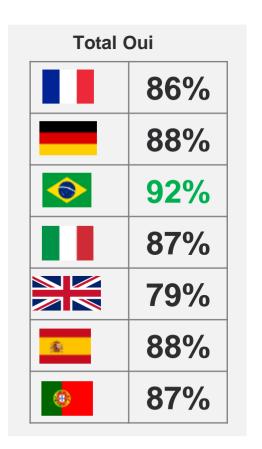


Une réelle marge de progrès pour inclure intégralement la diversité dans les organisations



À titre personnel, vous sentez-vous pleinement inclus dans votre entreprise / organisation ?







Les actions majeures mises en place : engagement des dirigeants et communication

Votre entreprise / organisation a-t-elle mis en place l'une de ces actions de sensibilisation en matière de diversité / inclusion :

Total Out	51%	Les dirigeants s'engagent personnellement sur le sujet	Tota 48%	al Oui 45%
38%	46%	Communication via les canaux de communication Interne	47%	42%
34%	44%	Communication dédiée mise en place	48%	45%
30%	42%	Intégration dans le parcours d'intégration des nouveaux embauchés	44%	42%
31%	40%	Réunions d'information internes ou actions de sensibilisation sont proposées	43%	52%
27%	39%	Culture d'alliés promue par l'entreprise	35 %	45%
25%	37%	Signature d'une charte ou engagement auprès d'associations	35%	37% Tous droits



Les leviers de l'inclusion : organisation du travail, recrutement et formation

Quels leviers votre entreprise / organisation devrait-elle mettre en place pour favoriser davantage l'inclusion ?

Г	DIL
	UH
	IXLL
	-
	(1000 MBW)
	0.0003 (0.0003)
	VIII THE
	4000

Quels leviers seriez-vous prêts à mettre en place pour que votre entreprise / organisation favorise davantage

	1	lusi		. •
'IN			ıon	
		ıuə	U	

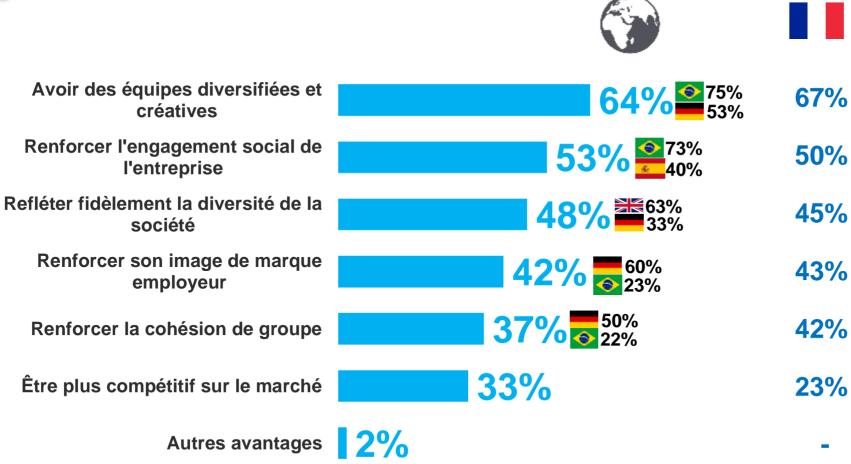
Sous-total OUI			Sous-total OUI	
70 %	79 %	Développer des modes de recrutement d'évaluation du potentiel	80%	75 %
68%	78 %	Mettre en place des modes de travail plus flexibles	82%	67%
68%	76%	Sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise à l'inclusion	82 %	73%
66%	76%	Former les managers à l'inclusion	82%	73%
62%	76%	Promouvoir et valoriser en interne des rôles et modèles diversifiés	74%	60%
67%	76%	Développer une politique sociale d'accompagnement	77%	75 %
64%	76 %	Redonner de la marge de manœuvre aux équipes	77%	63%
59%	73 %	Évaluer les collaborateurs par rapport aux valeurs d'inclusion	73 %	50%
60%	70%	Déployer un accompagnement des femmes	68%	67%



Une politique Diversité et Inclusion renforce la créativité et l'engagement social



Selon-vous, quels sont les <u>avantages</u> d'une politique Diversité et Inclusion pour une entreprise | organisation ?

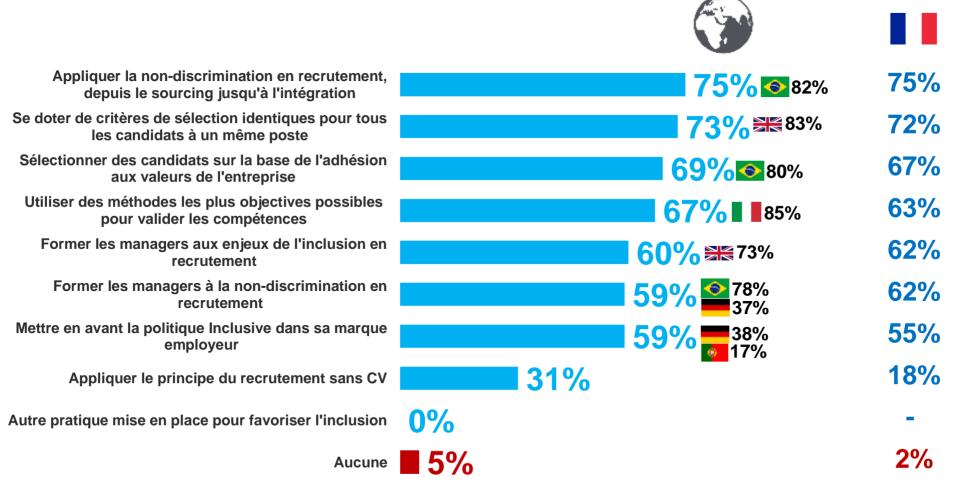




Dès la phase de sourcing, l'inclusion est prise en compte



En matière de recrutement, quelles sont les pratiques que vous avez mises en place pour favoriser l'inclusion ?



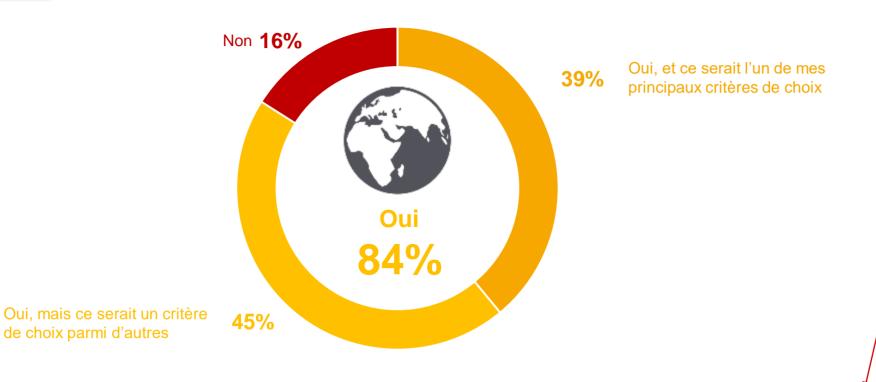


L'inclusion est un critère déterminant pour le choix d'un nouvel employeur



de choix parmi d'autres

Si vous deviez changer de travail demain, la prise en compte des enjeux d'inclusion serait-elle un critère important de choix de votre prochain employeur?





Cumul « Oui » (77%)

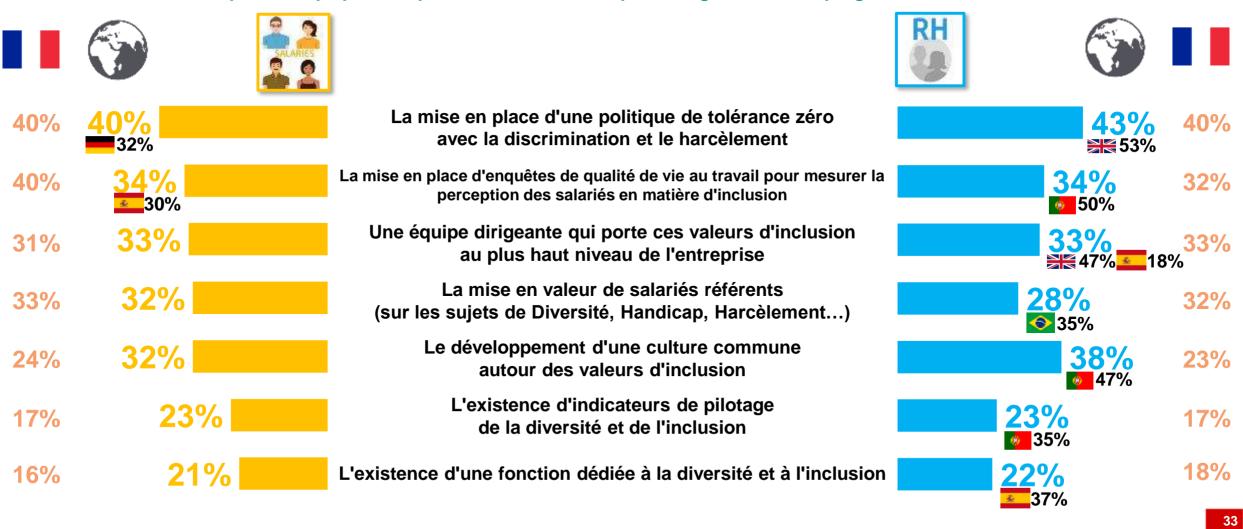
- Managers (84%) VS Non managers (70%)
- 18-24 ans (100%) et 25-34 ans (83%) VS 50-64 ans (75%)





3 axes de travail pour progresser : exiger, évaluer et promouvoir

Selon vous, qu'est-ce qui pourrait permettre à votre entreprise / organisation de progresser en matière d'inclusion ?



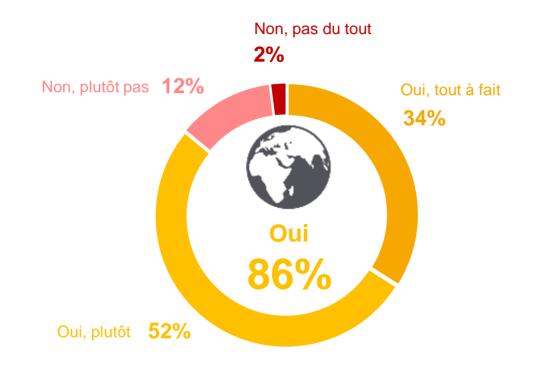


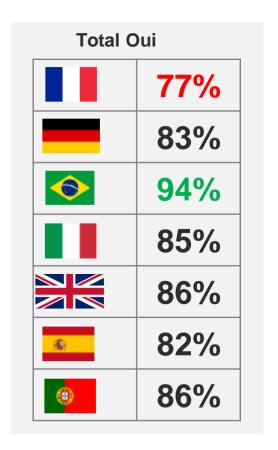
Les managers restent dans l'attente de plus de soutien de la part de leur organisation



En tant que <u>manager</u>, pensez-vous que les actions mises en place par votre entreprise / organisation (information, formation, soutien RH...) vous aident à gérer les situations sensibles liées à la diversité et à l'inclusion ?

Base: 2510 salariés (aux managers)

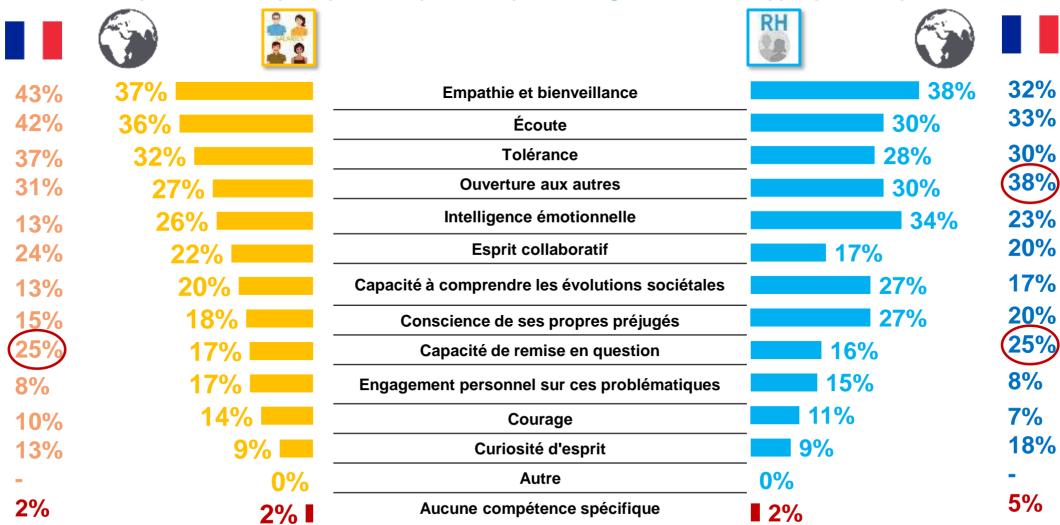






Le manager inclusif est à l'écoute, empathique et tolérant

Selon vous, quelles sont les principales compétences qu'un manager devrait développer pour être plus inclusif ?





Un axe de progrès : un engagement plus fort des managers dans le processus





Evaluation de la performance de l'organisation en matière de Diversité et d'Inclusion : un réel consensus Salariés/RH. Brésil et UK semblent avoir un temps d'avance.

Sur une échelle de 0 à 10, comment évalueriez-vous la performance de votre entreprise / organisation en matière de Diversité et d'Inclusion ?























7,0



7,3

6,9

6,8

6,7

6,7





6,8





6,8

6,6

6,8

6,9



OSER prendre le virage!



EXPRIMER

RECRUTER

SENSIBILISER

FORMER



Trois enjeux stratégiques

- Les femmes : il faut aller plus loin.
- Les seniors : il est urgent d'agir.
- Les très jeunes sont porteurs, en attente et exigeants : relevons le défi!





ANNEXES







Profils des répondants

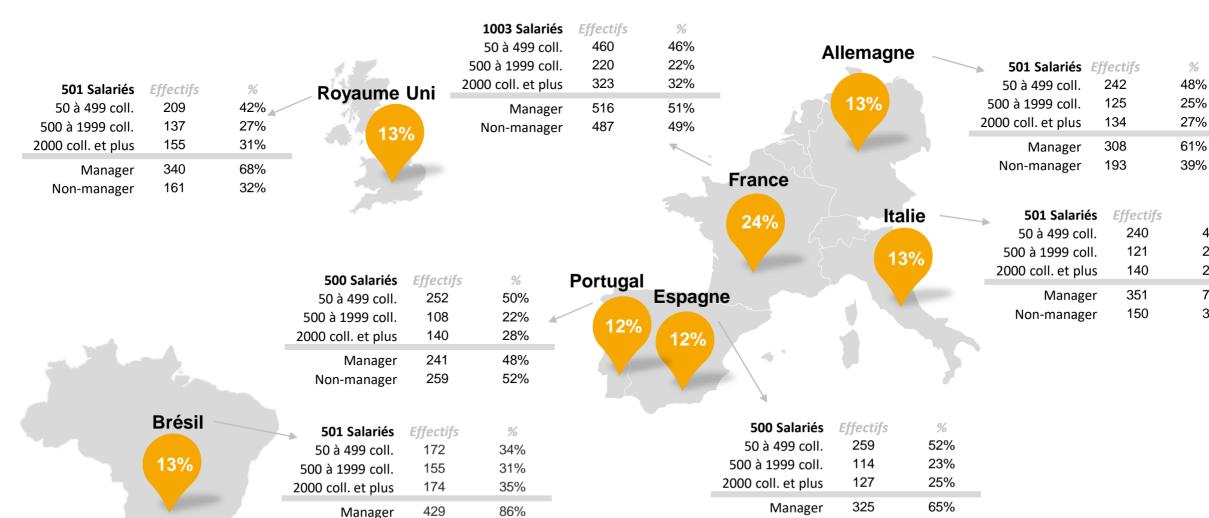
4 007 salariés



175

Non-manager

35%



72

Non-manager

14%

%

%

48%

24%

28%

70%

30%

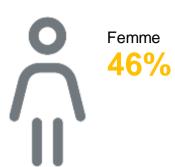


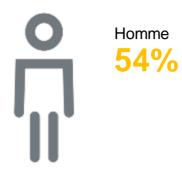
Profils des répondants

4 007 salariés

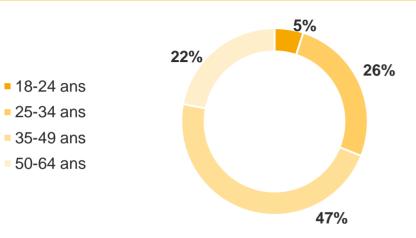


Sexe

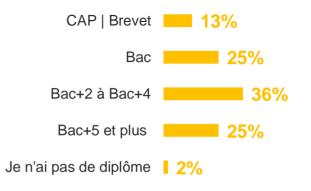




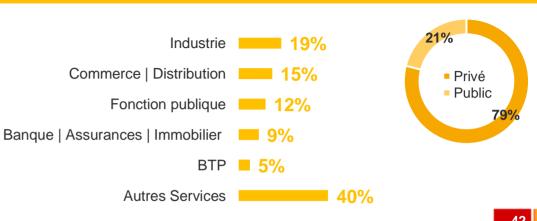
Age



Niveau de diplôme



Secteur d'activité





Profils des répondants



2%

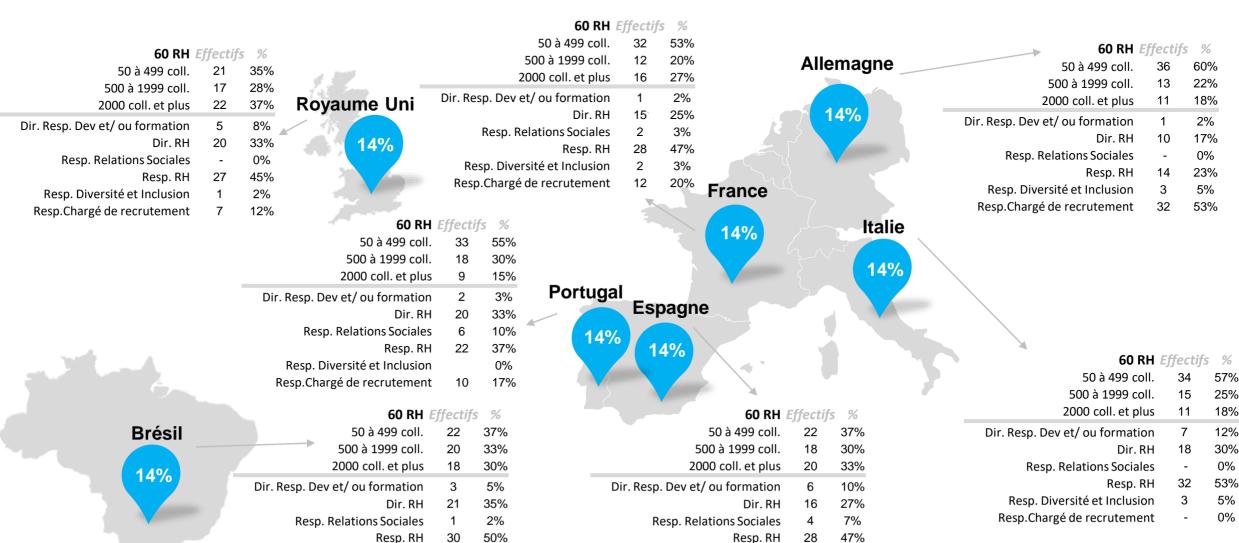
8%

5

Resp. Diversité et Inclusion

Resp.Chargé de recrutement

420 RH



2

3

3%

5%

Resp. Diversité et Inclusion

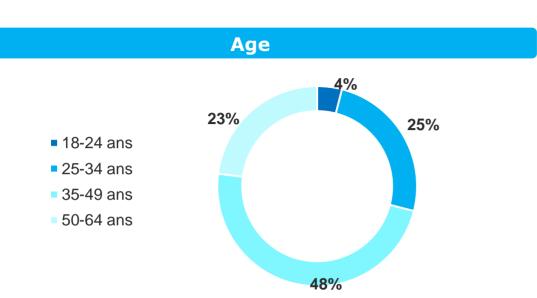
Resp.Chargé de recrutement

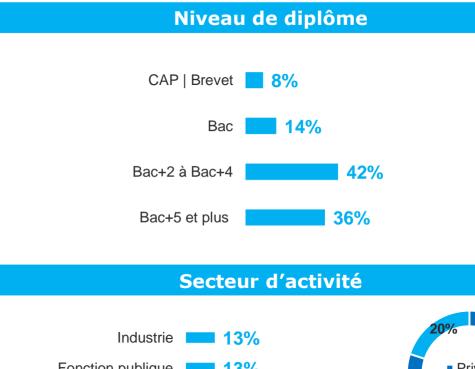


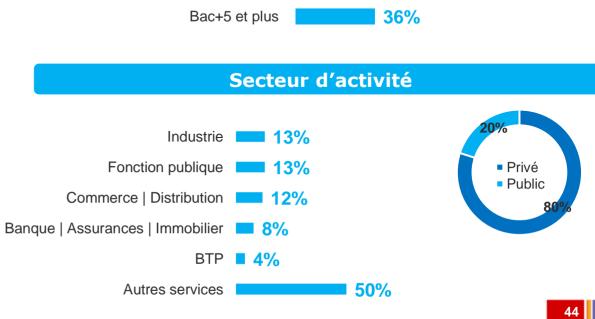
Profils des répondants 420 RH



Sexe Femme Homme **62%** 38%









BEYOND KNOWLEDGE*

* Bien plus que des savoirs

www.cegos.com







