



Diversité et inclusion dans les organisations
**LES ENJEUX COMPÉTENCES
D'UNE TRANSFORMATION CULTURELLE**



cegos.fr



* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*



Leader international de la formation professionnelle et continue, le Groupe Cegos a dévoilé aujourd'hui les résultats de son **baromètre international « Diversité et Inclusion dans les organisations : les enjeux compétences d'une transformation culturelle »**.

Pour cette édition, **4007 salariés (dont 1003 en France) et 420 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines (DRH/RRH)** d'organisations des secteurs privé et public de 50 collaborateurs ou plus, ont été interrogés en avril **dans 7 pays d'Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande-Bretagne, Portugal) et d'Amérique Latine (Brésil)**.

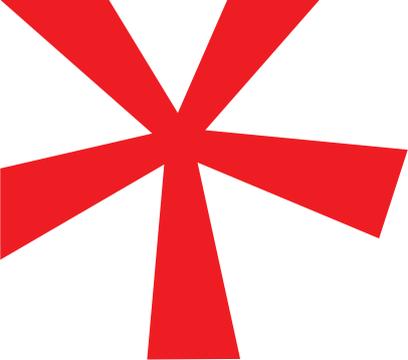
- * 63 % des salariés (54 % en France) disent avoir déjà été **victimes de discrimination** au cours de leur vie professionnelle.
- * 49 % des salariés (30 % en France) se positionnent comme **« promoteurs »** de la diversité dans leur organisation et 11 % comme « militants actifs » (17 % en France).
- * 84 % des salariés (77 % en France) disent que **la prise en compte des enjeux d'inclusion** serait un critère « important » de choix de leur nouvel employeur.

“ **Benoit Felix,**

Président du Groupe Cegos, apporte son éclairage sur ce baromètre international :

« En tant que leader international de la formation professionnelle, nous avons pu constater, depuis plusieurs mois déjà, dans tous les pays où nous intervenons, une même volonté des organisations à se saisir des enjeux d'Inclusion et de Diversité. Loin d'être une mode, le phénomène est structurel et participe d'une véritable transformation culturelle et sociétale. Nous sommes convaincus que les organisations qui n'oseront pas ou ne sauront pas se saisir de ces enjeux passeront à côté de l'Histoire, en particulier si elles ne prennent pas conscience des attentes et des exigences des plus jeunes générations. Verbaliser, sensibiliser, former et recruter : ce sont là quatre leviers d'action prioritaires.

En matière de développement des compétences, nous déployons d'ores et déjà de nombreuses missions directement liées à ces enjeux, qu'il s'agisse de former aux biais de perception inconscients, au leadership inclusif, à la lutte contre le harcèlement. Nous déployons par exemple des programmes visant à faire émerger une nouvelle génération de femmes leaders. Ce sont là des sujets complexes et qui demandent du temps. Mais ce sont aussi et surtout des problématiques galvanisantes parce qu'elles obligent à changer de regard pour imaginer et construire l'organisation de demain, plus diverse, plus inclusive donc plus performante et responsable. »



L'ESSENTIEL

Des discriminations encore bien présentes dans la sphère professionnelle

- * 82 % des salariés (74 % en France) disent avoir déjà été témoins d'au moins une forme de discrimination.
- * 63 % des salariés (54 % en France) disent avoir déjà été victimes d'au moins une forme de discrimination.
- * Ces actes de discrimination sont perpétrés en premier lieu par des collègues puis par les managers directs (n+1).
- * Acteurs les plus volontaires pour lutter contre les discriminations : les collègues et le manager direct selon les salariés vs les membres de l'équipe RH selon les DRH/RRH.
- * Les mouvements de libération de la parole face au sexisme et au racisme ont eu un impact positif... mais la marge de progrès reste forte.
- * Les conflits liés à la diversité au sein des organisations sont généralement résolus par la DRH.

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

- * 71 % des salariés (68 % en France) voient précisément ce qu'est la diversité ; 74 % (53 % en France) voient précisément ce qu'est l'inclusion.
- * 49 % des salariés (30 % en France) se positionnent comme « promoteurs » de la diversité dans leur organisation et 11 % comme « militants actifs » (17 % en France).
- * Pour 75 % des salariés (76 % en France) et 68 % des DRH/RRH internationaux (72 % en France), le corps social de leur organisation reflète bien la diversité de la société.
- * Pour 65 % des salariés (56 % en France), la politique Diversité contribue à la performance globale de l'organisation.
- * 67 % des salariés (59 % en France) sont favorables à la politique des quotas, tout comme 65 % des DRH/RRH (58 % en France).

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

- * 87 % des salariés (86 % en France) disent se sentir « pleinement inclus » dans leur organisation.
- * Une variété d'actions de sensibilisation sont conduites pour faire « bouger les lignes » dans les organisations.
- * Pour favoriser davantage l'inclusion, salariés et DRH/RRH plébiscitent en premier lieu des leviers liés à l'organisation du travail, au recrutement et à la formation.
- * 75 % des DRH/RRH (75 % en France) déclarent appliquer la non-discrimination en recrutement, depuis le sourcing jusqu'à l'intégration.
- * S'ils devaient changer de travail demain, 84 % des salariés internationaux (77 % en France) disent que la prise en compte des enjeux d'inclusion serait un critère de choix « important » de leur nouvel employeur.
- * 34 % des managers (21 % en France) estiment que les actions mises en place par leur organisation (information, formation, soutien RH...) les aident « tout à fait » à gérer les situations sensibles liées à la diversité et à l'inclusion.
- * 39 % des salariés (38 % en France) et 43 % des DRH/RRH (43 % en France) pensent que leur manager direct agit comme un allié solide face à ces enjeux.



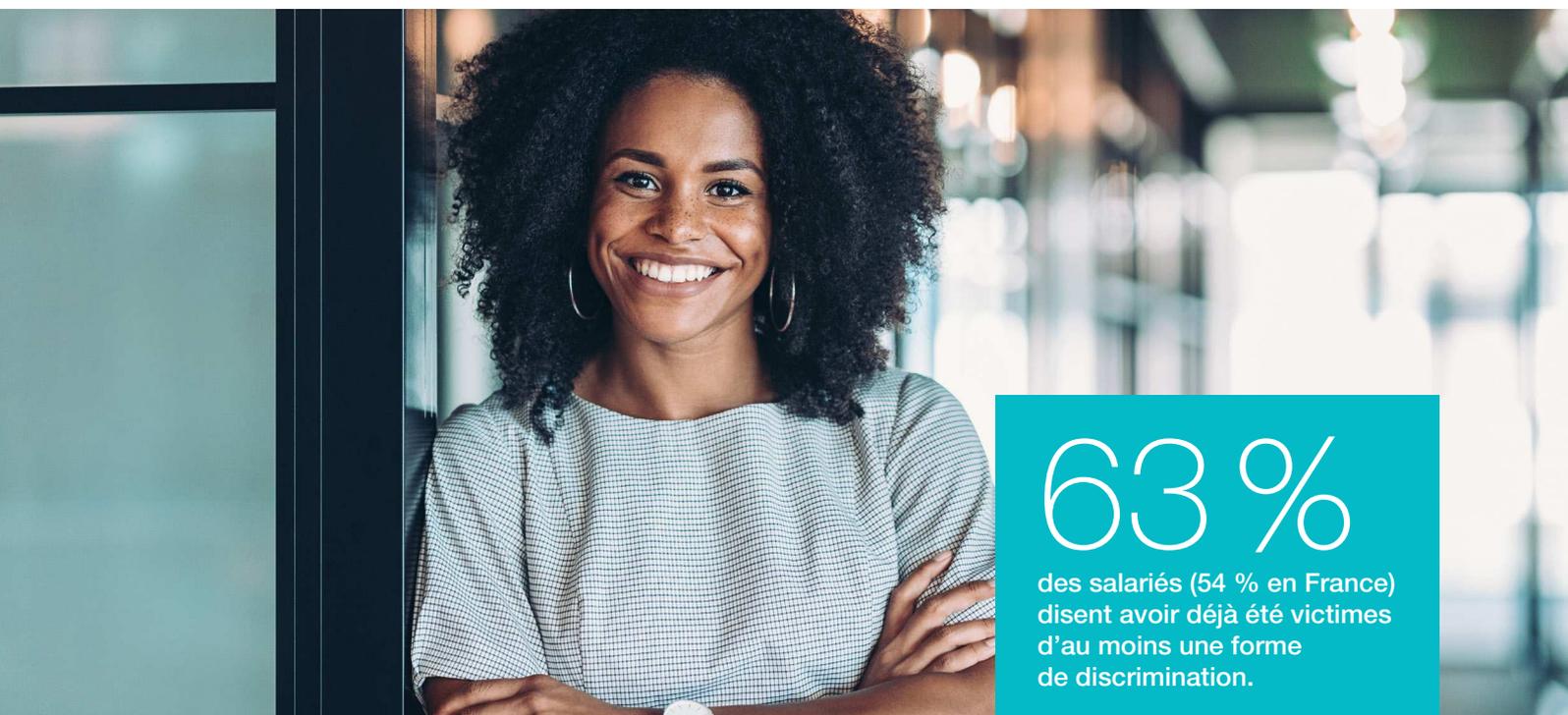
DES DISCRIMINATIONS ENCORE BIEN PRÉSENTES DANS LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE

L'état des lieux des discriminations dans les organisations

Les formes de discrimination les plus fréquemment rencontrées par les DRH/RRH français dans leur entreprise diffèrent de celles observées par le panel des DRH internationaux. En France, les DRH citent l'âge (32 %), les activités syndicales (22 %), l'état de santé (20 %) et le sexe (18 %), quand le panel global mentionne l'âge (25 %), l'état de santé (19 %), le sexe (18 %) et l'apparence physique (16 %). En outre, la discrimination par l'âge semble particulièrement prégnante en Italie (40 %).

Du côté des salariés, 82 % d'entre eux à l'international (74 % en France) disent avoir déjà été témoins d'au moins une forme de discrimination. Une donnée alarmante qui tend à montrer que les discriminations persistent fortement en dépit des lois anti-discrimination existantes. Les salariés français mentionnent en premier lieu l'apparence physique (41 %), puis le racisme (36 %), l'âge (34 %) et le sexe (31 %). Et les scores sont plus élevés encore chez les 18-24 ans, sur chacun des items; à l'inverse, les +50 ans sont moins nombreux à observer des actes de discrimination.

63 % des salariés internationaux (54 % en France) disent avoir déjà été victimes d'au moins une forme de discrimination. En France, 18 % mentionnent l'apparence physique et l'âge, 15 % le sexe et 13 % l'état de santé. Là aussi, les 18-24 ans se démarquent avec des données plus élevées que la moyenne, sur chacun des items (à titre d'exemple, 35 % des 18-24 ans français disent avoir déjà été victimes d'une discrimination sur l'apparence physique).

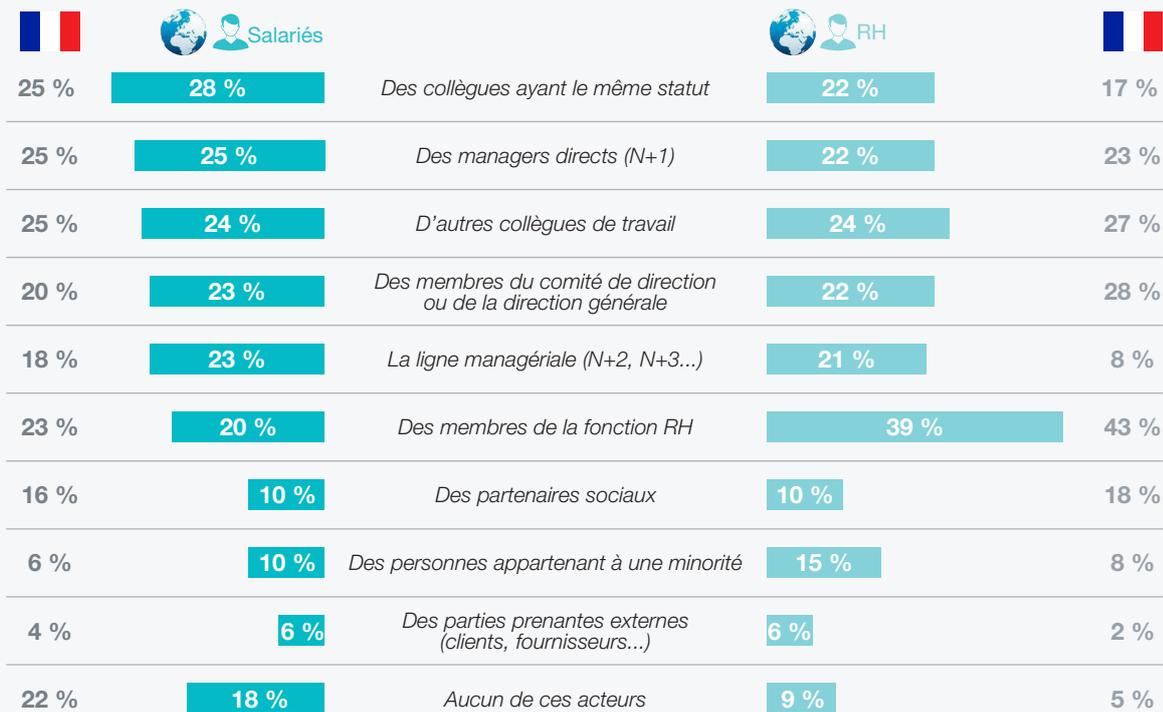


Salariés et DRH, en France et à l'international, s'accordent pour dire que les discriminations avérées s'exercent principalement à trois moments clés de la vie du collaborateur : pendant le recrutement, durant l'intégration et à l'occasion de la promotion.

Ces actes de discrimination sont perpétrés en premier lieu par des collègues puis par les managers directs (n+1), et ce même constat est observé par les salariés et les DRH, en France comme à l'international.

En revanche, les perceptions diffèrent quant aux acteurs identifiés comme les plus volontaires pour lutter contre les discriminations. Les salariés français et internationaux mentionnent les collègues et le manager direct, alors que les DRH, en France et à l'international, pointent en premier lieu... les membres de l'équipe RH :

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



Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

L'impact dans l'organisation des mouvements de libération de la parole

Plus spécifiquement, les actions de dénonciation des actes sexistes et de lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes (#BalanceTonPorc, mouvement me too...) ont eu un impact positif... même si le chemin est encore long.

Ainsi, pour 63 % de salariés internationaux (53 % en France), les actes sexistes sont moins nombreux. Parmi eux, 36 % (31 % en France) disent que la parole des femmes s'est totalement libérée et 27 % (23 % en France) qu'elle n'est pas encore totalement libérée. Pour les 37 % restants (47 % en France)... rien n'a changé.

Depuis #metoo, seuls

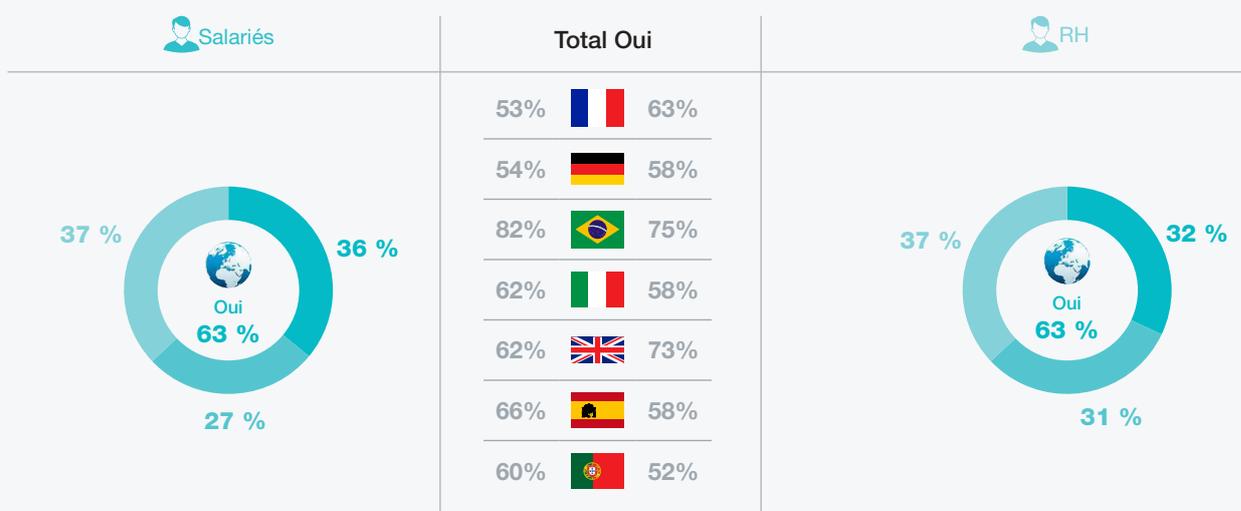
36 %

des salariés (31 % en France) disent que la parole des femmes s'est totalement libérée.

Malgré la mise en place de référents harcèlement sexuel pourtant encouragée par la loi en France, le sexisme reste ainsi fermement ancré dans les mentalités. On note toutefois de forts clivages entre les 18-24 ans, les managers et les diplômés Bac+5 qui perçoivent davantage une diminution des actes sexistes... et les +50 ans, les non-managers et les non-diplômés.

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



Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

De même, les actions de dénonciation du racisme (#BlackLivesMatter...) ont eu un impact positif... mais là aussi avec une grande marge de progrès possible... Ainsi, 56 % des salariés internationaux (48 % en France) ont le sentiment que les actes et paroles racistes sont moins nombreux. Mais seuls 31 % d'entre eux (26 % en France) disent que la parole des personnes concernées s'est totalement libérée et 25 % (23 % en France) qu'elle ne s'est pas encore totalement libérée.

Pour les 44 % restants (52 % en France), rien n'a changé. Une fois encore, un fort clivage apparaît entre les 18-24 ans, les managers et les plus diplômés, vs les +50 ans, les non-managers et les non-diplômés.

Les mêmes constats s'observent du côté des DRH, français et internationaux, tant sur le sujet du sexisme que du racisme : les lignes bougent... mais le chemin à parcourir reste long.

Seuls **31 %** des salariés (26 % en France) disent que la parole des personnes concernées s'est totalement libérée depuis les actions de dénonciation du racisme.

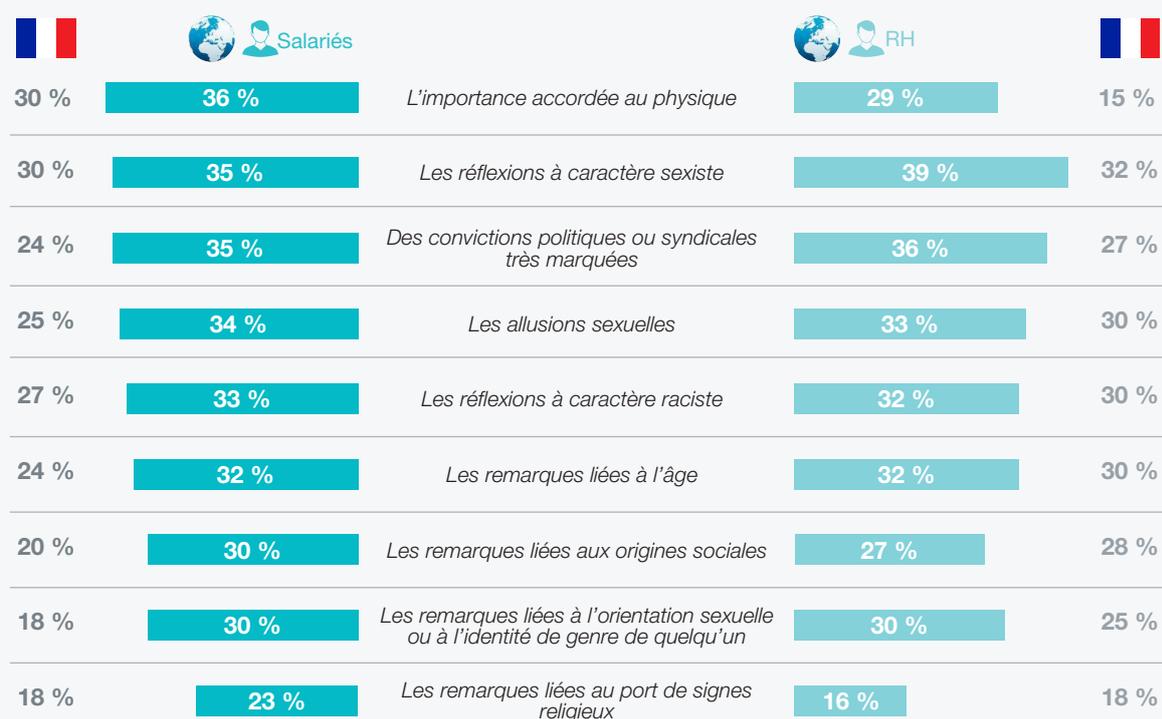
La dégradation de l'ambiance de travail et la résolution des conflits

Au quotidien, pour les salariés français et internationaux, l'ambiance de travail est dégradée en premier lieu par l'importance accordée au physique et par les réflexions à caractère sexiste. En France, les réflexions à caractère raciste arrivent ensuite. À noter que les 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.

Du côté des DRH/RRH, les perceptions divergent : sur l'ensemble du panel international, les réflexions à caractère sexiste, les convictions politiques ou syndicales très marquées, et les allusions sexuelles constituent les trois principaux motifs de dégradation de l'ambiance au travail. Les DRH/RRH français mentionnent quant à eux les réflexions à caractère sexiste, les allusions sexuelles, les réflexions à caractère raciste et les remarques liées à l'âge.

À noter également les très hauts scores relevés au Brésil, sur la quasi-totalité des items, et pour les deux populations Salariés et DRH/RRH.

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



Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

Enfin, les conflits liés à la diversité au sein des organisations sont résolus par la DRH (pour 42 % des DRH internationaux et 48 % des DRH français) **puis par les managers** (pour 32 % des DRH internationaux et 27 % des DRH français).

“ Annette Chazoule,

Manager d'Offre « Management et Changement », Groupe Cegos, explique :

« Les discriminations demeurent à un niveau très élevé, et tous les acteurs, qu'ils soient salariés ou DRH/RRH, le constatent, dans tous les pays sondés. C'est d'autant plus alarmant que beaucoup de pays, notamment la France, ont acté des dispositions juridiques ciblées pour lutter contre ces phénomènes. Ces résultats démontrent une fois encore que l'entreprise n'évolue pas en vase clos, elle est traversée par les mêmes enjeux sociétaux que ceux qui irriguent la société tout entière. À ce titre, l'impact positif mais encore trop limité des mouvements de libération de la parole témoigne de la force de l'ancrage des stéréotypes et préjugés sexistes, racistes et à propos de la différence. Lutter contre les discriminations impose aujourd'hui un engagement beaucoup plus proactif et puissant des directions d'entreprise, en particulier en termes de sensibilisation et de formation. »



D'UN MONDE À L'AUTRE : LES POLITIQUES DIVERSITÉ ET INCLUSION ONT BESOIN D'ÊTRE ENCORE PLUS LARGEMENT PARTAGÉES

Le niveau de connaissance et d'implication des acteurs de l'organisation

Les notions de diversité et d'inclusion semblent globalement bien connues des salariés, en France comme à l'international :

- 71 % des salariés du panel international (68 % en France) voient précisément ce qu'est la diversité ;
- 74 % (53 % en France) voient précisément ce qu'est l'inclusion.

Le niveau de connaissance est particulièrement élevé chez les plus jeunes, les managers et les plus diplômés.

À l'échelle internationale, 49 % des salariés (59 % au Portugal) se positionnent comme « promoteurs » de la diversité dans leur organisation et 11 % comme « militants actifs » (19 % en Espagne).

En France, seuls 30 % des salariés se disent « promoteurs » et 17 % « militants actifs ». 26 % se disent « indifférents », dont 30 % des +50 ans. Les plus jeunes se démarquent encore, avec 60 % de « promoteurs » et 25 % de « militants actifs ».

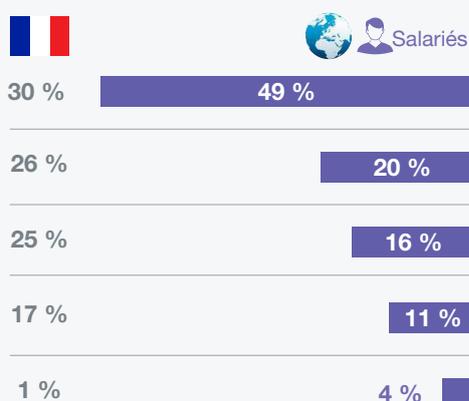
50%

des DRH/RRH se disent « promoteurs » de la diversité dans leur organisation.

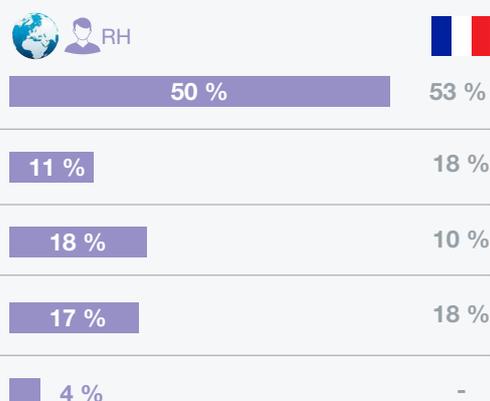


Du côté des DRH/RRH, 50 % d'entre eux sur le périmètre international sont « promoteurs » (53 % en France vs 60 % en Allemagne) et 17 % « militants actifs » (18 % en France vs 33 % en Espagne).

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



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



Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

Comme dans tout processus de changement, les DRH/RRH semblent donc avoir un temps d'avance et l'enjeu consiste désormais à embarquer les salariés, et notamment les 40 % de salariés (52 % en France) se positionnant comme « indifférents », « sceptiques » ou « détracteurs ».

Les bénéfices d'une Politique Diversité et Inclusion

Pour tous les acteurs, le corps social de leur organisation reflète bien la diversité de la société : c'est le cas de 75 % des salariés internationaux (76 % en France vs 83 % au Brésil et 72 % en Espagne, Italie, Portugal et Grande-Bretagne) et de 68 % des DRH/RRH internationaux (72 % en France vs 62 % en Italie). Désormais visible, cette diversité doit maintenant être valorisée. Pour ce faire, le déploiement d'une politique Diversité et Inclusion dans l'organisation est perçu comme positif par 82 % des salariés internationaux (77 % en France vs 93 % au Brésil et 68 % en Allemagne) et par 83 % des DRH/RRH (88 % en France vs 90 % au Brésil et 65 % en Allemagne).

Pour **75 %** des salariés (76 % en France), le corps social de leur organisation reflète bien la diversité de la société.

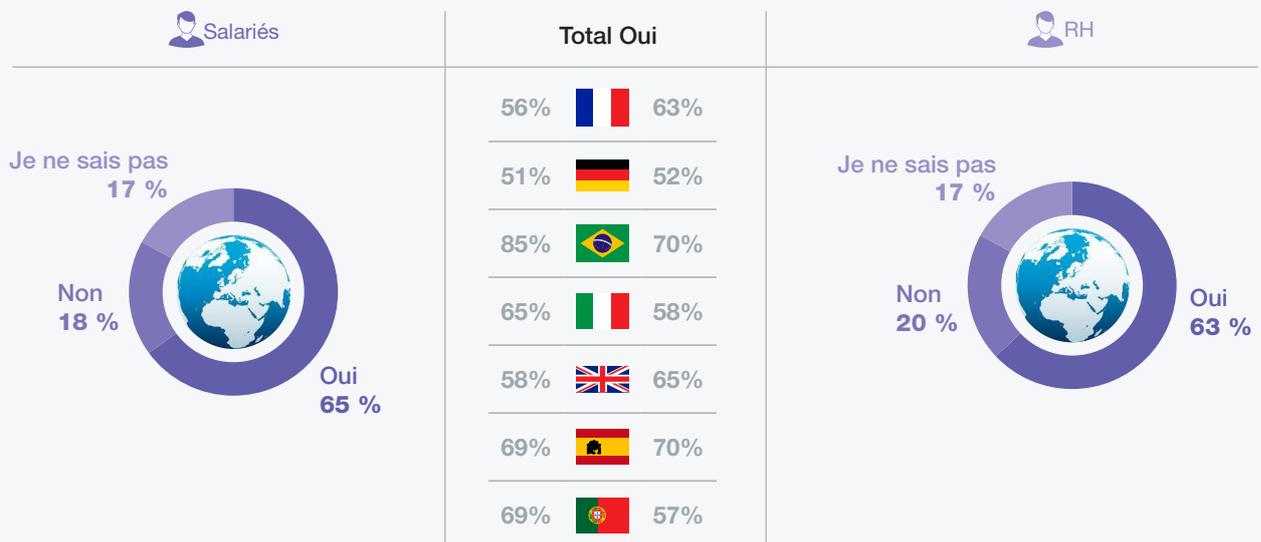
D'ailleurs, ces politiques dédiées existent déjà, mais leur communication reste à améliorer.

Si 40 % des salariés à l'international disent qu'une politique Diversité et Inclusion existe dans leur organisation et qu'elle est clairement définie et affichée, le chiffre tombe à 28 % pour les salariés français.

Fait intéressant, la politique Diversité et Inclusion apparaît comme un levier positif en faveur de la qualité de vie au travail : 66 % des salariés internationaux (57 % en France vs 86 % au Brésil et 53 % en Allemagne) et 63 % des DRH/RRH (52 % en France vs 73 % au Portugal et 70 % au Brésil) estiment que, dans leur organisation, cette politique contribue au bien-être des personnes concernées.

De même, 65 % des salariés du panel international (56 % en France vs 85 % au Brésil et 51 % en Allemagne) disent qu'elle contribue également à la performance globale de l'organisation. C'est également le cas pour 63 % des DRH/RRH (63 % en France vs 52 % en Allemagne et 70 % au Brésil et en Espagne).

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



Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

Pour encourager le changement, les politiques de quotas (qui visent à privilégier certaines catégories de la population) sont relativement bien perçues : 67 % des salariés internationaux (59 % en France vs 81 % au Brésil et 77 % en Italie) y sont favorables, tout comme 65 % des DRH/RRH (58 % en France vs 78 % en Italie et 43 % en Allemagne).

“ Isabelle Drouet de la Thibauderie,
Manager d'Offre « Ressources Humaines », Groupe Cegos, explique :

« Même s'ils s'en disent convaincus, les DRH/RRH peinent encore à embarquer l'ensemble des salariés dans une démarche Diversité et Inclusion, en particulier les populations les plus âgées et les moins diplômées. À l'inverse, ils peuvent compter sur un socle solide d'alliés parmi les jeunes générations et la ligne managériale. Il y a un terrain fertile à exploiter, d'autant que salariés et DRH/RRH se rejoignent pour constater que le déploiement d'une politique Diversité et Inclusion a un impact positif sur le bien-être au travail et sur la performance collective des organisations. »

LES ESPRITS SONT PRÊTS : AUX ORGANISATIONS DE DÉPLOYER ET D'ÉVALUER LES ACTIONS

Les actions déjà mises en place... et celles qui pourraient « booster » l'engagement de l'entreprise

Donnée de départ encourageante à souligner : 87 % des salariés internationaux (86 % en France vs 92 % au Brésil et 79 % en Grande-Bretagne) disent se sentir « pleinement inclus » dans leur organisation.

Partagée par les DRH/RRH et les salariés, une variété d'actions de sensibilisation sont conduites pour faire « bouger les lignes » dans les organisations. On note en particulier l'engagement des Directions Générales, de nombreuses actions de communication en interne et notamment, des actions de sensibilisation menées par la DRH :

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

France	Salariés	DRH	France
40 %	51 %	48 %	45 %
Engagement personnel des dirigeants sur le sujet			
38 %	46 %	47 %	42 %
Communication via les canaux de communication interne			
34 %	44 %	48 %	45 %
Communication dédiée mise en place			
30 %	42 %	44 %	42 %
Intégration dans le parcours d'intégration des nouveaux embauchés			
31 %	40 %	43 %	52 %
Réunions d'information internes ou actions de sensibilisation sont proposées			
27 %	39 %	35 %	45 %
Culture d'alliés promue par l'entreprise			
25 %	37 %	35 %	37 %
Signature d'une charte ou engagement auprès d'une association			

Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

87 %

des salariés (86 % en France) disent se sentir « pleinement inclus » dans leur organisation.

Pour favoriser davantage l'inclusion, salariés et DRH/RRH, en France comme à l'international, plébiscitent en premier lieu des leviers liés à l'organisation du travail, au recrutement et à la formation. Ainsi :

- 79 % des salariés internationaux (70 % en France) et 80 % des DRH/RRH (75 % en France) pensent que leur organisation devrait développer des modes de recrutement d'évaluation du potentiel ;
- 78 % des salariés internationaux (68 % en France) et 82 % des DRH/RRH (67 % en France) encouragent la mise en place de modes de travail plus flexibles (dans une optique de meilleur équilibre entre les vies professionnelles et personnelles) ;
- 76 % des salariés internationaux (68 % en France) et 82 % des DRH/RRH (73 % en France) souhaitent une sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise à l'inclusion ;
- 76 % des salariés internationaux (66 % en France) et 82 % des DRH/RRH (73 % en France) veulent former spécifiquement les managers à l'inclusion.
- 76 % des salariés internationaux (62 % en France) et 74 % des DRH/RRH (60% en France) encouragent la promotion et la valorisation en interne des rôles et modèles diversifiés.
- 76 % des salariés internationaux (67 % en France) et 77 % des DRH/RRH (75 % en France) souhaitent le développement d'une politique sociale d'accompagnement.

Interrogés sur les avantages d'une Politique Diversité et Inclusion, 64 % DRH/RRH internationaux (67 % en France vs 75 % au Brésil et 53 % en Allemagne) estiment qu'elle permet d'avoir des équipes plus diversifiées et créatives. 53 % (50 % en France vs 73 % au Brésil et 40 % en Espagne) disent qu'elle renforce l'engagement social de l'entreprise.

Les pratiques de recrutement pour favoriser l'inclusion

En matière de recrutement, les DRH/RRH ont déjà mis en place un certain nombre d'actions pour encourager l'inclusion au sein de leur organisation. Ainsi :

- 75 % des DRH/RRH du panel global (75 % en France vs 82 % au Brésil) disent appliquer la non-discrimination en recrutement, depuis le sourcing jusqu'à l'intégration ;
- 73 % (72 % en France vs 83 % en Grande-Bretagne) se dotent de critères de sélection identiques pour tous les candidats à un même poste ;
- 69 % (67 % en France vs 80 % au Brésil) sélectionnent des candidats sur la base de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise ;
- En revanche, seuls 31 % (18 % en France) appliquent le principe du recrutement sans CV.

Du côté des salariés, l'inclusion ressort comme un critère déterminant pour le choix d'un nouvel employeur. S'ils devaient changer de travail demain, 84 % des salariés internationaux (77 % en France vs 93 % au Brésil et 90 % en Italie) disent que la prise en compte des enjeux d'inclusion serait un critère « important » de choix de leur nouvel employeur. Pour les DRH/RRH, l'enjeu de communication sur leur marque employeur apparaît donc fondamental pour l'avenir.

84 %

des salariés (77 % en France) disent que la prise en compte des enjeux d'inclusion est un critère « important » de choix d'un nouvel employeur.

Les axes de progrès : exiger, évaluer et promouvoir

Qu'est-ce qui pourrait alors faire progresser l'organisation en matière d'inclusion ? Salariés et DRH/RRH, en France comme à l'international, apportent des réponses relativement cohérentes. Ainsi :

- 40 % des salariés (40 % en France) et 43 % des DRH/RRH (40 % en France) mentionnent la mise en place d'une politique de « tolérance zéro » avec la discrimination et le harcèlement ;
- 34 % des salariés (40 % en France) et 34 % des DRH/RRH (32 % en France) promeuvent la mise en place d'enquêtes de qualité de vie au travail pour mesurer la perception des salariés en matière d'inclusion ;
- 33 % des salariés (31 % en France) et 33 % des DRH/RRH (33 % en France) pointent l'engagement de l'équipe dirigeante pour porter ces valeurs d'inclusion au plus haut niveau de l'entreprise.

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

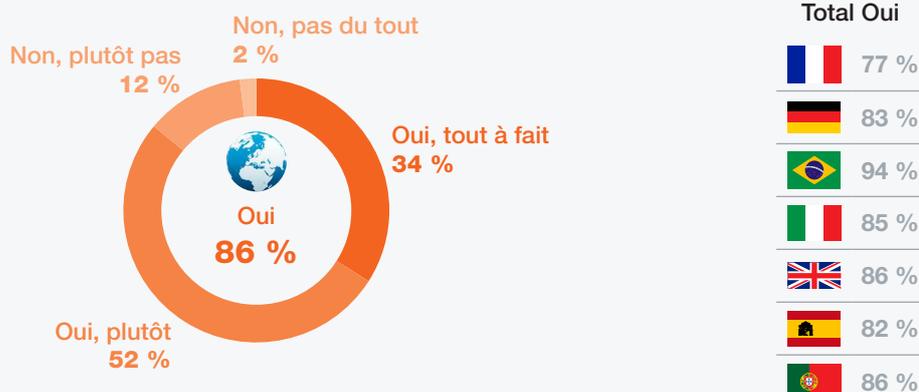
France	International	Salariés	Description	DRH	France
40 %	40 %	43 %	La mise en place de politique de tolérance zéro avec la discrimination et le harcèlement	40 %	40 %
40 %	34 %	34 %	La mise en place d'enquêtes de qualité de vie au travail pour mesurer la perception des salariés en matière d'inclusion	32 %	32 %
31 %	33 %	33 %	Une équipe dirigeante qui porte ces valeurs d'inclusion au plus haut niveau de l'entreprise	33 %	33 %
33 %	32 %	28 %	La mise en valeur de salariés référents (sur les sujets de diversité, handicap, harcèlement...)	32 %	32 %
24 %	32 %	38 %	Le développement d'une culture commune autour des valeurs d'inclusion	23 %	23 %
17 %	23 %	23 %	L'existence d'indicateurs de pilotage de la diversité et de l'inclusion	17 %	17 %
16 %	21 %	22 %	L'existence d'une fonction dédiée à la diversité et à l'inclusion	18 %	18 %

Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

Le rôle des managers

34 % des managers du panel international (21 % en France) estiment que les actions mises en place par leur organisation (information, formation, soutien RH...) les aident « tout à fait » à gérer les situations sensibles liées à la diversité et à l'inclusion. La marge de progrès est donc réelle...

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



Source : Observatoire Cegos – Juin 2022

Pour les salariés, en France comme à l'international, les principales compétences softskills qu'un manager devrait développer pour être plus inclusif sont l'empathie et la bienveillance, l'écoute et la tolérance. Les DRH/RRH y ajoutent l'intelligence émotionnelle.

Salariés et DRH/RRH, en France comme à l'international, attendent des managers (déjà sursollicités !) qu'ils s'engagent plus fortement sur les questions d'inclusion :

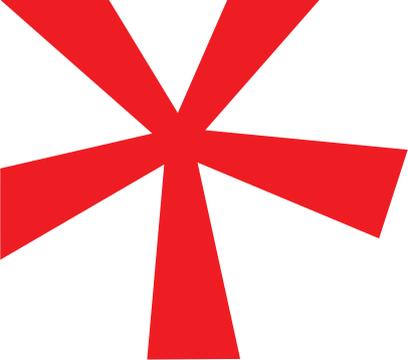
- 44 % des salariés internationaux (34 % en France vs 61 % au Brésil) et 37 % des DRH/RRH (35 % en France vs 43 % en Italie et en Espagne) estiment que leur manager direct semble être conscient de l'impact de ces diverses problématiques d'inclusion ;
- 39 % des salariés internationaux (38 % en France) et 43 % des DRH/RRH (43 % en France vs 60 % en Grande-Bretagne) pensent qu'il agit comme un allié solide lorsqu'il est confronté à ces sujets ;
- Seuls 15 % des salariés internationaux (17 % en France vs 8 % au Brésil et 20 % au Portugal) et 17 % des DRH/RRH (13 % en France) considèrent que leur manager direct ne reconnaît pas l'impact de ses préjugés sur sa prise de décision.



“ **Annette Chazoule,**

Manager d'Offre « Management et Changement », Groupe Cegos, note :

« Le diagnostic est posé, les leviers d'action connus, les outils existants et le terrain favorable. En particulier, le recrutement, la sensibilisation et la formation sont clairement identifiés comme de forts leviers d'action, mais ils ne sont pas encore suffisamment exploités. Déjà sursollicités, les managers ont un rôle clé à jouer pour développer la politique Diversité et Inclusion mais on perçoit bien qu'ils ne sont pas encore suffisamment soutenus et outillés pour le faire. Plus globalement, les RH font face à un fort enjeu pour l'avenir : muscler leur marque Employeur pour pouvoir continuer d'attirer les jeunes talents et rendre la fonction de manager attractive. Sur un marché de l'emploi particulièrement dynamique dans certains secteurs d'activité, c'est un levier aujourd'hui essentiel pour pourvoir les postes en tension. »



TRANSFORMER VOS MODÈLES EN IMPLIQUANT TOUS LES MÉTIERS DANS VOTRE STRATÉGIE RSE

La RSE est source de création de valeur en externe comme en interne. Elle est à la fois porteuse de business et socle de mobilisation des collaborateurs.

Diversité et inclusion, développement durable, bien-être au travail, marque employeur... La démarche RSE est multifacette, logique et transversale. Les réponses apportées par chaque organisation dépendent de son activité et surtout de ses ambitions.

Cegos est à vos côtés pour mettre toute votre organisation en mouvement

Pour transformer durablement les pratiques, il est essentiel d'impliquer l'ensemble des acteurs :



Traduire
en actions votre
stratégie RSE



Mettre l'engagement
au cœur
de la responsabilité
managériale



Sensibiliser et inciter
à l'action l'ensemble
des parties prenantes



Engager
tous les métiers
de votre organisation

35 formations RSE avec 5 grandes thématiques :

Mettre en œuvre la RSE dans les organisations

Déployer la RSE dans les métiers

Relever le défi de l'environnement et de la transition énergétique

Améliorer la santé, sécurité et qualité de vie au travail

Promouvoir la diversité au sein de l'entreprise

Solutions sur-mesure

Formations certifiantes et diplômantes

Contactez-nous : 01 55 00 90 90

cegos.fr

Engageons la discussion sur les réseaux sociaux



Échangez avec nos experts sur cegos.fr/ressources/mag



cegos.fr

* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*