Observatoire de l'inclusion

RAPPORT SYNTHÉTIQUE

Novembre 2025

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

L'Observatoire De l'Inclusion (ODI) est né de la publication par l'AFMD en 2018 de « L'inclusion dans les organisations » co-écrit par Patrick Scharnitzky et Pete Stone, qui propose un modèle de l'inclusion reposant sur **4 piliers (transversalité, équité, coopération et appartenance) et 4 dimensions (gouvernance, pilotage RH, management et communication).**

À l'heure où il existe de nombreux outils qui mesurent la diversité de façon silotée, nous proposons une approche transversale de l'inclusion, c'est-à-dire sans questionner les critères de diversité, tant du point de vue des actions que des impacts perçus.

L'ODI propose une mesure en miroir des actions réalisées dans les organisations d'une part (indice d'actions sur 100 points), et la perception que s'en font les salariés ou agents de ces organisations d'autre part (indice d'impacts sur 100 points).

Cette première édition de l'ODI concerne **dix organisations volontaires** et adhérentes de l'AFMD dans des secteurs d'activité variés, et **23 351 réponses complètes collectées** pour aboutir à une analyse croisée des actions et des impacts, au regard des quatre piliers et des quatre dimensions de l'inclusion.

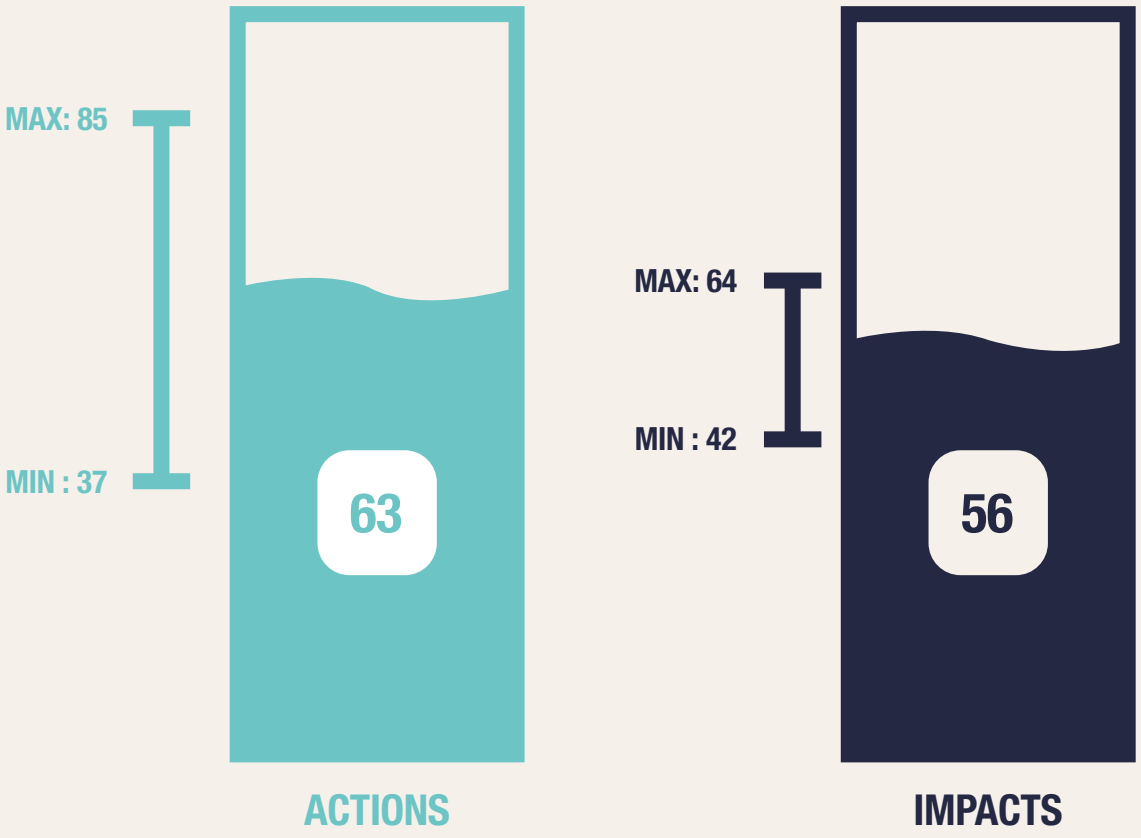
Les impacts perçus sont mesurés et analysés au regard de quatre variables démographiques descriptives des répondants : le genre, l'âge, le statut et les critères de la diversité déclarée.

LES 6 GRANDS RÉSULTATS

RÉSULTATS 01

UN DEGRÉ DE MATURITÉ VARIABLE SELON LES ORGANISATIONS

Plus le score sur 100 est élevé, plus cela traduit des actions nombreuses sur l'inclusion et des impacts positifs sur le ressenti des répondants.



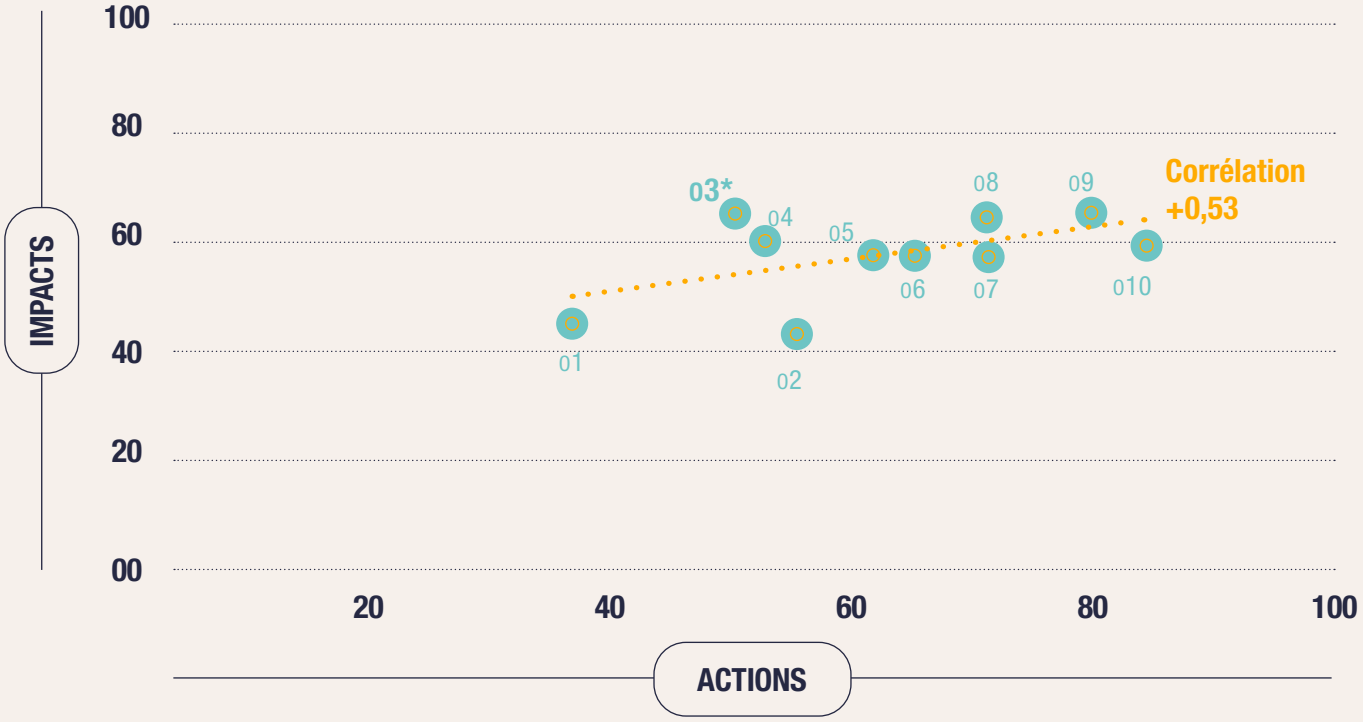
Concernant les actions, les écarts entre les organisations sont très marqués : 48 points d'écart entre l'organisation ayant déployé le plus d'actions et celle qui en a déployé le moins. **Ces écarts peuvent s'expliquer par l'antériorité des actions, la taille de l'organisation, la volonté ainsi que les moyens alloués par les dirigeants.**

En revanche, **en ce qui concerne les impacts** sur la perception des répondants, on constate des écarts beaucoup moins importants (22 points entre l'organisation dans laquelle les opinions sont les plus négatives et positives), même s'ils sont en lien avec les écarts sur les actions. Ce tassement des opinions peut s'expliquer par le fait que **les ressentis sur l'inclusion dépassent largement le cadre du vécu dans l'entreprise.**

RÉSULTATS 02

UN IMPACT POSITIF DES ACTIONS INCLUSION

Plus les actions menées sont nombreuses, plus la perception de l'inclusion dans leur organisation est positive.



Les points blues représentent les 10 organisations participantes au croisement de leur score d'actions et d'impacts.

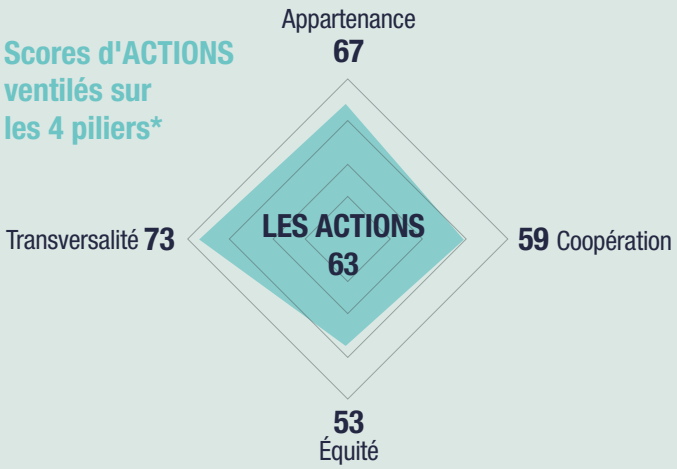
* Par exemple pour o3 (organisation n°3), le score moyen d'actions est de 50 et le score moyen d'impacts est de 64.

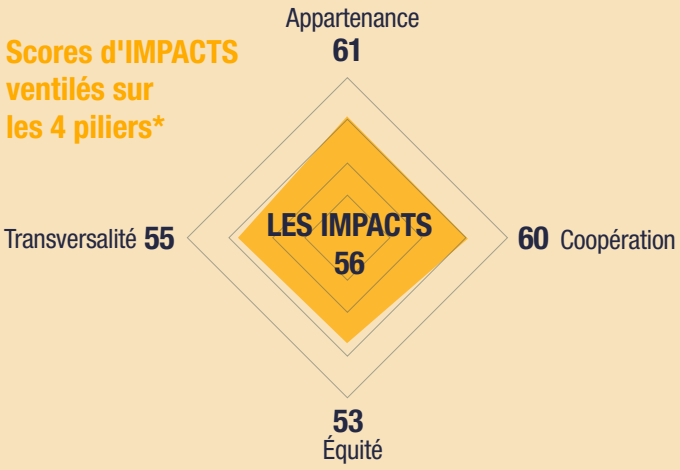
Il existe bien une corrélation significative entre les actions menées par les organisations et les impacts sur le ressenti des répondants.

Une analyse comparative entre les organisations montre qu'un même niveau d'actions ne génèrent pas forcément le même degré d'impact. Par exemple, les organisations o3, o8 et o9 de notre panel ont un volume d'impacts scoré autour de 65 et obtiennent 3 résultats différents d'actions (56, 69 et 82). Inversement, les organisations o2, o3, et o4 ont des scores d'actions proches (entre 55 et 60) alors que les volumes d'impacts sont très différents (respectivement 66, 59 et 35). **Donc il n'est pas suffisant de mener un grand nombre d'actions, il faut cibler celles qui sont les plus impactantes** et cela se définit à l'échelle de l'organisation, de sa culture, de son histoire et de son secteur d'activité.

RÉSULTATS 03

L'ÉQUITÉ EST LE PILIER LE MOINS INVESTI ET DONT L'IMPACT EST LE MOINS POSITIF

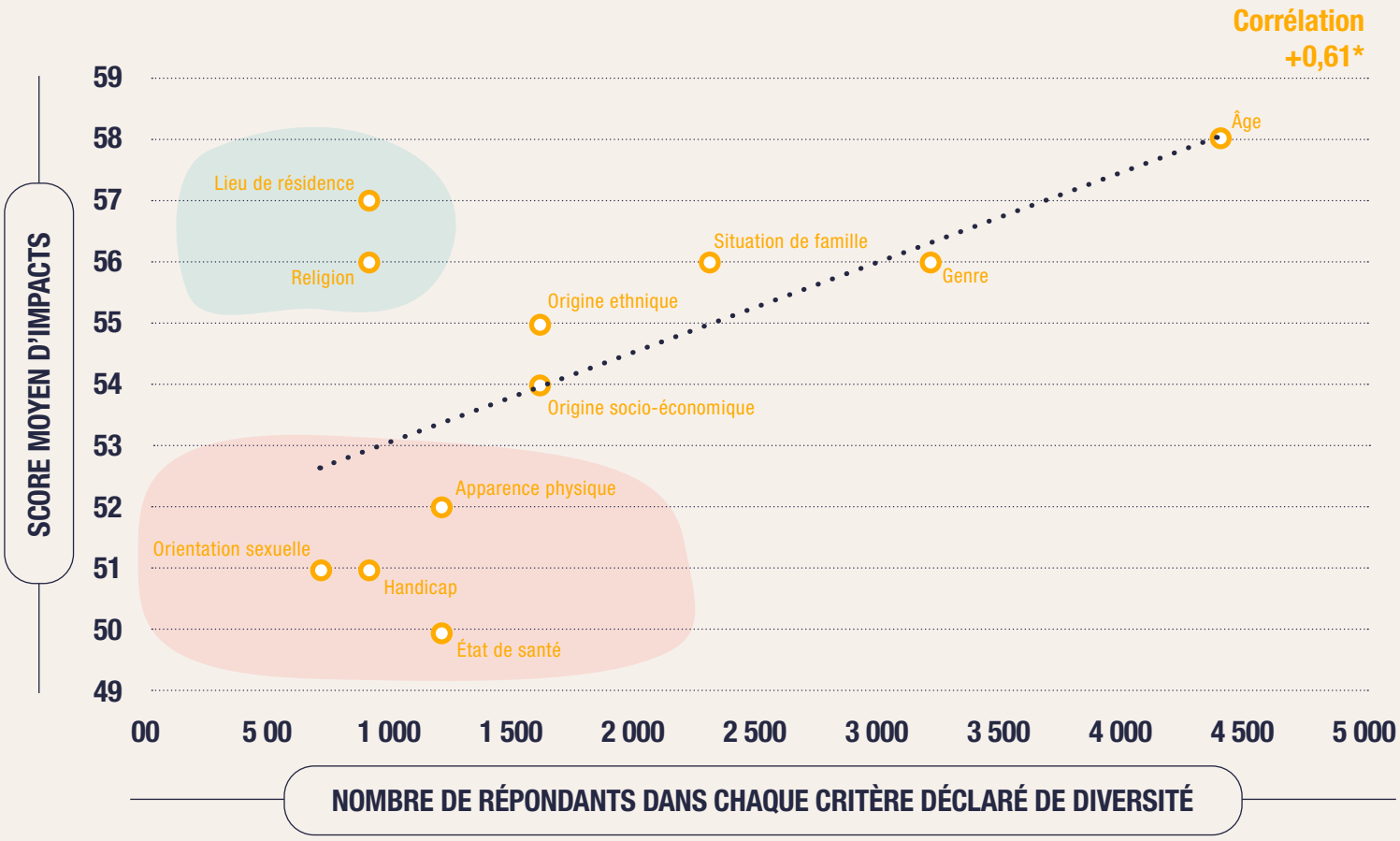




Alors que l'équité de traitement et la lutte contre toutes les discriminations sont le socle de l'entreprise inclusive, c'est sur ce pilier que les actions ont les scores les plus bas (53 contre 63 en moyenne). Sans doute les organisations pensent-elles avoir fait le travail alors que ce n'est toujours pas le cas, notamment pour le recrutement, la gestion des carrières ou encore l'égalité salariale. En revanche, les scores d'actions et d'impacts sur le pilier de l'équite sont parfaitement alignés (53 dans les deux cas). Cela semble dire que si les organisations menaient des actions sur l'équité de traitement, les impacts perçus seraient forts et convaincants (corrélation +0,60).

RÉSULTATS 04

PLUS UN GROUPE REPRÉSENTANT UNE DIVERSITÉ EST RÉDUIT, PLUS SON SENTIMENT D'INCLUSION EST DÉGRADÉ

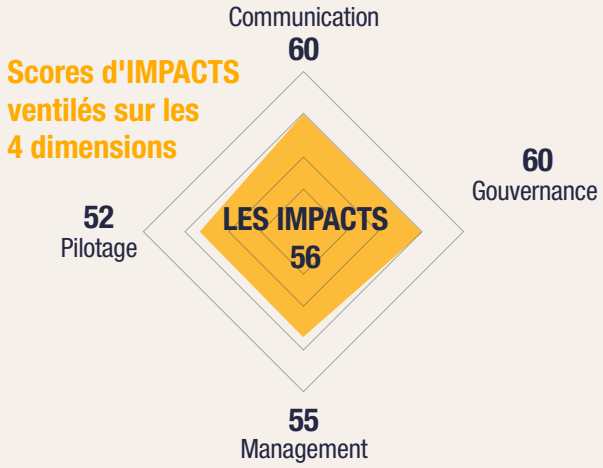


Moins un critère de diversité est représenté en nombre dans les organisations, plus l'impact perçu de l'inclusion est faible et c'est particulièrement fort pour le sentiment d'appartenance. Cela montre que le vécu de l'inclusion par les groupes appartenant à une diversité déclarée dépend fortement d'un seuil en nombre. Cela valide la théorie des minorités actives qui démontre qu'il existe un seuil (variable selon les critères) à partir duquel une minorité peut « exister » sans subir une pression forte au conformisme. **Cela plaide en faveur d'une logique de quotas, au moins pour atteindre quantitativement ce seuil.**

RÉSULTATS 05

LE MANAGEMENT, « PARENT PAUVRE » DES ACTIONS

Le management est, de loin, la dimension la moins investie par les organisations



Alors que les managers sont les plus exposés, dans leur quotidien, à la diversité des profils et aux conflits qui peuvent en découler. Pour les actions, les scores associés aux trois autres dimensions sont autour de 70, il est de 47 pour le management.

En revanche, le score d'impacts pour le management est au dessus du score d'actions (55 contre 47) indiquant que des pratiques managériales impactent positivement le sentiment d'inclusion sans pour autant être identifiées comme telles.

58% des répondant·es trouvent que leur manager intervient en cas de micro-agressions.

54% des répondant·es ont le sentiment qu' au sein de l'équipe, leur manager sait gérer les conflits.

RÉSULTATS 06

LE STATUT HIÉRARCHIQUE IMPACTE FORTEMENT LA PERCEPTION DE L'INCLUSION

66

SCORE MOYEN DE PERCEPTION DE L'INCLUSION PAR LES MANAGERS

56

SCORE MOYEN DE PERCEPTION DE L'INCLUSION PAR LES NON-MANAGERS

Nous avons analysé les opinions des répondants selon leur profil sociodémographique. Conformément à toutes **les études sur le sujet, les opinions des managers sont toujours plus positives que celles des non-managers.** Cet écart est relativement stable (environ 10pts de %), quels que soient les piliers et quelles que soient les dimensions. Cela peut s'expliquer : par le fait que les managers sont moins diversifiés et occupent une place plus confortable dans l'entreprise, par un biais défensif qui amène les managers à exprimer des opinions plus positives car ils évaluent leur propre posture, par le fait que les managers sont encore très peu formés au sujet.

70% DES **MANAGERS**

VS

50% DES **NON-MANAGERS**

(-20 PTS)

trouvent qu'au sein de leur organisation les discriminations sont entendues et traitées

73% DES **MANAGERS**

VS

52% DES **NON-MANAGERS**

(-21 PTS)

ont le sentiment que leur manager évalue la performance de façon équitable au sein de l'équipe

afmd
ASSOCIATION FRANÇAISE DES MANAGERS DE LA DIVERSITÉ

L'AFMD est une communauté d'entraide et un lieu de production de savoirs. Depuis 2007, elle fédère et soutient les organisations qui construisent et déploient des politiques de diversité, d'égalité des chances, d'inclusion.

CONTACT PRESSE : Gabrielle Pelet
afmd@vae-solis.com - 06 29 94 59 87
CONTACT : Maya Hagege
mhagege@afmd.fr

& UTOPIES alternego | BUSINESS NOT AS USUAL

Créé en 2010, le cabinet de conseil, de formation et de recherche appliquée se donne pour mission d'accélérer la transition des organisations publiques et privées vers des modèles d'affaires et des modes de fonctionnement plus responsables, plus justes, plus humains et donc plus durables.

CONTACT PRESSE : Amine Moussaoui
amine@edifice-communication.com - 06 99 81 59 04
CONTACT : Stéphane Philip
philip@alternego.com

just different
diversity & inclusion

Just Different accompagne de nombreuses organisations françaises et internationales dans leur politique de diversité depuis 2009. Son réseau de 13 consultants repose sur les nombreuses années d'expérience en formation et en gestion de politiques EDI de son fondateur Pete Stone.

CONTACT : Pete Stone
pete.stone@justdifferent.eu