

A woman with long blonde hair, wearing a dark blue top and a light-colored skirt, sits at a table in a meeting room. She is looking towards the camera with a serious expression. The room has a wall covered in numerous papers and documents. To her left, another person is partially visible, sitting at the same table. The overall atmosphere is professional and focused.

L'ÉGALITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

INERTIES ET ÉMERGENCES

Table des matières

Préface	4
Avant-propos	5
L'AFMD	5
Le projet	6
Le radar prospectif	8
1. Évolutions du contexte global	10
La démographie	11
Les changements climatiques et dégradations environnementales	21
Le contexte économique français	29
Le contexte politique dans l'Union Européenne et en France	34
Le climat et le lien social	40
La recherche en France	47
2. Évolutions de l'environnement professionnel et sa régulation	53
Le monde du travail	54
La gestion des ressources humaines	63
Le management	71
Le paysage institutionnel et législatif en EDI	77
Le niveau de sensibilisation et d'appropriation des enjeux (EDI) dans les organisations ...	85
3. Évolutions des enjeux et fonctions EDI	90
Les thématiques et sujets EDI dans les organisations	91
Les professionnel·les de l'EDI : compétences, missions, places et rôles dans les organisations	100
L'écosystème EDI, un catalyseur des enjeux	106
Mesures et indicateurs en EDI	114
Regard sur les recherches liées aux discriminations et à l'EDI	122
Bibliographie	130

Préface

Chers membres, partenaires et acteurs engagés,
Chers lecteurs et chères lectrices,

C'est avec un réel enthousiasme que nous vous présentons ce panorama des tendances en EDI, fruit d'une réflexion collective, nourrie par l'expertise et les échanges. Il est indéniable que, ces dernières années, nous avons été témoins d'un phénomène grandissant de fatigue autour des questions de genre et de diversité. Les termes de *gender fatigue* et de *diversity fatigue* font écho à une lassitude apparente vis-à-vis de certains discours et politiques sur ces thématiques. Parallèlement, un backlash s'est également fait sentir, en réaction aux avancées sur ces sujets. Loin de nous décourager, ces phénomènes rappellent à quel point il est crucial d'intégrer la diversité et l'inclusion non seulement dans les discours, mais dans les pratiques quotidiennes et structurelles de nos organisations.

Ce document s'inscrit dans une démarche de prospective, de compréhension des enjeux présents et de préparation aux changements qui s'annoncent. Nous avons cherché à décrire et analyser les phénomènes actuels, les tendances tout en restant attentifs aux signaux faibles et aux dynamiques qui pourraient annoncer les transformations de demain. C'est une réponse aux préoccupations de l'ensemble des professionnel·les des métiers de la prévention des discriminations et de l'inclusion dans les associations, chez les employeurs publics comme privés, dans les institutions. Le sentiment d'incertitude devient tellement omniprésent au quotidien, qu'il fallait un outil pour prendre du recul et orienter les choix.

Ce travail de synthèse n'a pourtant pas vocation à être exhaustif. En effet, avec ses 130 pages, il témoigne de la complexité et de la richesse des sujets qui nous traversent. Ces éléments, souvent entrelacés, montrent surtout les défis, les limites et parfois les leviers pour bâtir un avenir plus inclusif et équitable.

L'AFMD, en tant que communauté d'échanges et centre de production de savoirs, est plus que jamais un acteur clé dans l'accompagnement des entreprises et des institutions. Notre mission est d'éclairer, de guider et de soutenir les pouvoirs publics, les entreprises et toutes les parties prenantes dans l'intégration des enjeux de diversité, d'équité, de prévention des discriminations et d'inclusion dans leurs pratiques professionnelles. À travers ce cahier des tendances, nous espérons offrir des clés de lecture pour naviguer dans ce monde en mutation, mais aussi inciter chacun et chacune à participer activement à cette transformation. Car, plus que jamais, il nous faut imaginer et construire l'organisation inclusive de demain, en tenant compte des défis actuels, tout en restant ouverts aux possibilités infinies qu'offrent les évolutions démographique, économiques, sociales, sociétales ou encore technologiques.

Nous vous souhaitons une agréable lecture et vous invitons à vous joindre à nous pour faire de cette vision un avenir tangible et inclusif pour tous.

Delphine Pouponneau et Romain Plaisantin

Avant-propos

L'AFMD

L'Association Française des Managers de la Diversité est une association d'intérêt général fondée en 2007 par des managers soucieux et soucieuses de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

La mission sociale de l'AFMD est de prévenir les discriminations en milieu professionnel et d'accompagner les employeurs dans l'amélioration de leurs pratiques afin de garantir un environnement de travail inclusif.

Communauté d'entraide et lieu de production de savoirs, elle réunit aujourd'hui près de 200 employeurs (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun-e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·les pour travailler sur différentes thématiques. Cela peut être des questions de management de la diversité, d'égalité, d'inclusion ou encore d'équité, aussi bien pour accéder à l'emploi que dans les domaines du travail (espaces informels, parcours RH, management, communication, achats, recherche et développement...).

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

Acteur de référence en matière de prévention des discriminations en milieu professionnel, les travaux et activités de l'AFMD bénéficient aussi plus largement à ses parties prenantes externes : les institutions publiques, les membres des communautés scientifiques et acteurs de la recherche, les associations, cabinets de conseil, organismes de formation, les employeurs...

Le projet

Ces dernières années, l'AFMD a constaté plusieurs transformations qui interrogent le périmètre et les moyens de son action : **polarisation des discours** sur les questions d'égalité, de diversité et inclusion (EDI), **montée de l'extrême droite**... Ces évolutions soulèvent des questionnements profonds sur le futur des politiques EDI au travail et le futur même des fonctions EDI. Dans ce contexte, l'AFMD a lancé une démarche de prospective sur **les futurs envisageables des politiques EDI à horizon 2035**, afin :

- D'explorer **les évolutions possibles du secteur** (sujets traités, acteurs, législation...);
- D'explorer **les impacts envisageables des évolutions** du contexte global et du secteur plus spécifiquement sur la fonction EDI et ainsi identifier des **opportunités de changement**, d'adaptation ou des stratégies de résilience pour les professionnel·les concerné·es.

Cette démarche entend suivre des objectifs complémentaires, à la fois **exploratoires et stratégiques** :

- *Au niveau de l'AFMD* :
 - Nourrir en interne la réflexion pour établir une **vision** de ses enjeux à horizon 2035, et participer à l'élaboration d'une **feuille de route stratégique** ;
 - Renforcer la **position fédératrice** de l'AFMD sur les enjeux EDI.
- *Au niveau de l'écosystème des acteurs EDI* :
 - **Outils les professionnel·les** impliqué·es à toutes les échelles des organisations : managers EDI, RH, responsables de PME... ;
 - **Rassembler les parties prenantes** AFMD autour d'argumentaires et de perspectives communes.
- *Au niveau des décideurs publics* : établir un **plaidoyer** et des **recommandations** concrètes en vue des élections de 2026 et 2027.

Pour cela, le projet se compose de quatre étapes dont ce panorama constitue la première pierre : établir un panorama des tendances, cartographier des typologies d'acteurs, définir des scénarios prospectifs et produire des recommandations stratégiques.

Afin d'établir le panorama, nous avons interviewé 29 personnes dans 26 organisations dont la liste figure ci-après : sept chercheur-es, huit associations, sept employeurs, quatre institutions. Nous voudrions remercier les expert-es et professionnel·les interrogé-es dans les organisations suivantes :

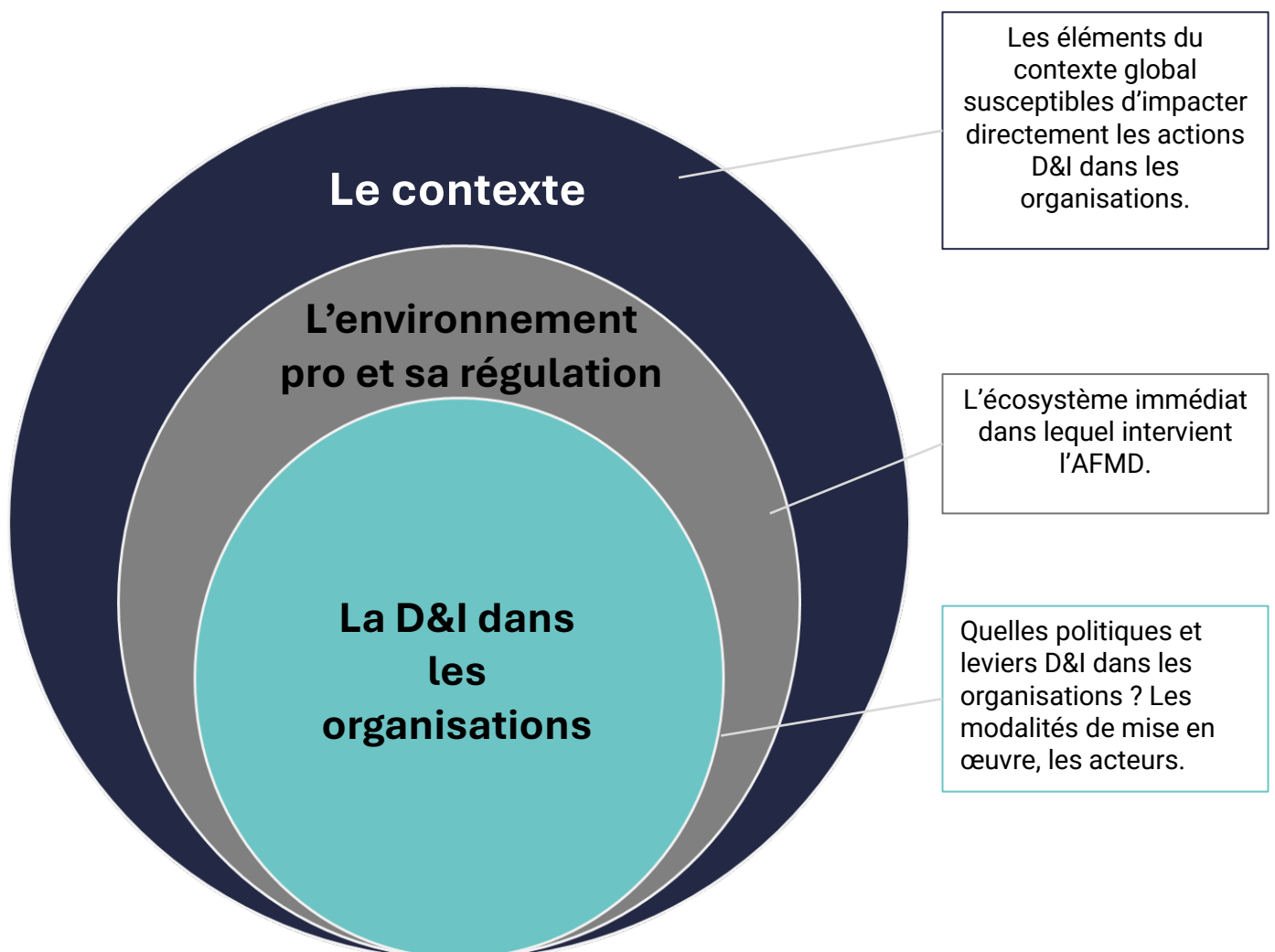
- ANACT
- APEC
- APHPP
- BNP Paribas CIB à Montréal
- CFDT
- CNRS
- DARES
- Défenseur des droits
- Hosmoz
- INED
- Institut Pasteur
- Keolis
- La FONDA
- L'Autre Cercle
- LE RAMEAU
- LIEPP
- L'Oréal
- ONDES
- ORSE
- Rennes School of Business
- RQEDI
- Sciences Po
- SOS Racisme
- Ville de Paris
- Vinci
- Université de Montréal

Grâce au temps et aux ressources qu'ils et elles nous ont donnés, nous avons pu creuser et structurer les données de ce panorama. Merci également aux relecteurs de certaines fiches : Inès Dauvergne, Fabrice Foroni, Marc Rivault, Aude Seurrat et Pascal Tisserant. Merci également à Martin Clément et Léa Maulet pour leur coup de main. Merci enfin à Quentin Bisalli et Pierre-Antoine Marti, de Futuribles pour leur accompagnement, leur patience et leur rédaction.

Le radar prospectif

Une fois définis les objectifs de la démarche prospective, il convient de définir les contours et le contenu du système étudié. Pour ce faire, une première étape consiste à définir de manière empirique quel est le sujet étudié, quels sont les différents facteurs ou paramètres à prendre en compte dans la réflexion, et comment tous ces éléments s'agencent entre eux. Pour cela, une distinction en trois cercles emboîtés « **radar** »¹ peut commencer à organiser ces différentes dimensions :

- Le **cercle central** (« système ») correspond au sujet qui fait l'objet de la démarche prospective : ici l'EDI dans les organisations.
- Le **cercle intermédiaire** (« écosystème ») représente les sujets ou paramètres qui sont en interaction directe avec le cercle central. Ici, il s'agit de l'environnement professionnel et de sa régulation.
- Le **cercle extérieur** (« environnement ») est celui du contexte général de la démarche, c'est-à-dire de la toile de fond sociétale, géopolitique et environnementale dans laquelle elle s'inscrit.



¹ [Analyse - Futuribles](#)



1. Évolutions du contexte global

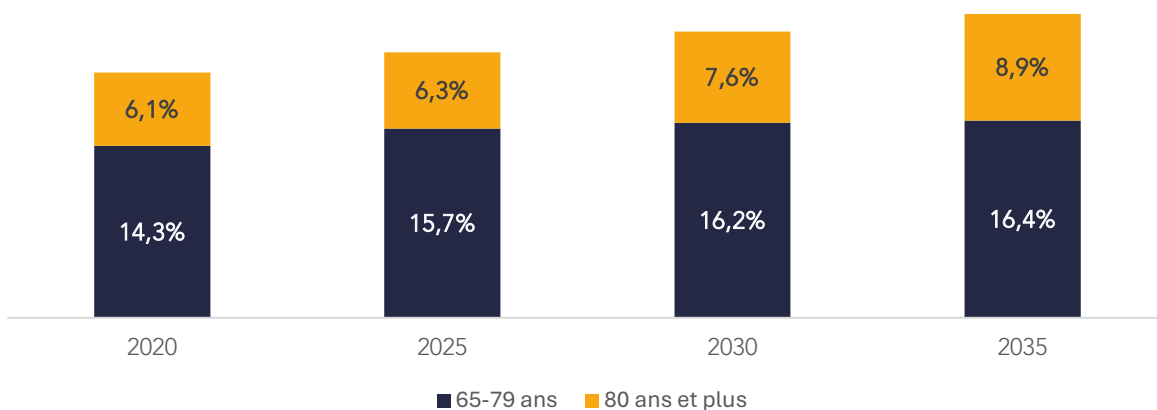
La démographie

Cette fiche vise à faire le point sur les grandes tendances démographiques actuelles et à horizon 2035, avec comme point de préoccupation les conséquences sur le monde du travail et sur les enjeux EDI (égalité, diversité et inclusion). Elle présente les principales tendances identifiées, les projections prospectives relatives le cas échéant, et les enjeux pour le monde du travail et les sujets EDI.

Une population de plus en plus âgée, un bouleversement des équilibres démographiques

- **Une forte augmentation des personnes très âgées**, en lien avec le passage au très grand âge des premières générations issues du baby-boom entraîne une forte augmentation de la part des personnes très âgées : le nombre de plus de 80 ans augmente de moitié entre 2020 et 2035, passant de 4,1 millions (6% de la population) en 2020 à 6,1 millions (9% de la population) en 2035. La part des 65-80 ans progresse dans une moindre mesure, passant de 9,6 millions (14% de la population) à 11,3 millions (16%) sur la même période.

Part des 65-79 ans et des 80 ans et plus dans la population générale (France, 2020-2035)



Source : INSEE, projection 2021-2070, scénario central

- **Un fort ralentissement de la croissance de la population active.** Après avoir été très forte pendant 40 ans, la croissance de la population ralentit, pour atteindre un plateau en 2036 à 31,2 millions environ, contre 30,1 millions en 2021)². Cette projection INSEE est basée sur un âge de départ à la retraite constant (sur la base de la réforme

² Source : « Une actualisation des projections de population active tenant compte de la réforme des retraites de 2023 », 'Insee Références « Emploi, chômage, revenus du travail », édition 2023

2023) ne tient pas compte d'une augmentation significative des flux migratoires (dont les moteurs sont en hausse tendancielle).

- **En tendanciel, une accélération du vieillissement des actifs**, a minima dû aux effets mécaniques des réformes successives de la retraite, et pouvant être renforcée par la baisse tendancielle des niveaux de vie relatifs des retraités et des taux de remplacement lors du passage à la retraite (projections COR). L'INSEE projette que le taux d'activité des 60-69 ans, de 38% en 2021, atteint un plateau autour de 58% en 2040. Malgré un vieillissement de la population active et un allongement des carrières, on note une baisse du taux d'activité à partir de 60 ans : le taux passe de 77% pour les 55-59 ans à 38,9% pour les 60-64 ans, et en dessous de 20% après 64 ans (DARES).
- **Mais le vieillissement va souvent de pair avec l'isolement** : la moitié des Français âgés de plus de 80 ans et un quart des 65-79 ans vivent seuls dans leur logement

L'articulation entre l'activité professionnelle et le statut d'aidant apparaît comme un enjeu à anticiper pour les organisations

Quels impacts sur l'EDI ?

- **Les fins de carrière seront à redéfinir du fait de la hausse du taux d'activité des personnes de plus de 60 ans.** Il devient indispensable de lutter contre l'usure et le désinvestissement des salariés les plus expérimentés en entreprise, mais aussi de les repositionner, par exemple en tant que mentors, et de délinéariser leurs carrières. Cela implique de mettre l'accent sur la formation continue des séniors et la préparation de la deuxième partie de leur vie professionnelle, jusqu'à une transition plus souple vers la retraite. La santé au travail est en enjeu de taille : le régime des affections de longue durée (ALD) concerne 23,8% des -59 ans et 36% des 65-69 ans.³ Parallèlement, l'essor des reconversions professionnelles, parfois contraintes par les évolutions technologiques et sectorielles comme l'intelligence artificielle (IA) ou l'écologie, devient une constante tout au long de la vie active.
- **La notion même de fin de retraite pourrait être redéfinie** : l'activité des séniors après la retraite pourrait croître, notamment comme vecteur de socialisation, maintien en activité, et, pour les plus précaires, comme une nécessité financière. La frontière entre activité professionnelle et retraite pourrait ainsi devenir plus floue.
- **Important enjeu de la cohabitation entre séniors et nouvelles générations au travail et de référentiels différents** (temps de travail, reconnaissance, usages numériques). La coopération intergénérationnelle devient un levier d'apprentissage mutuel, de transmission, et d'innovation sociale.

³ Données Assurance Maladie 2023 : <https://www.assurance-maladie.ameli.fr/etudes-et-donnees/prevalence-beneficiaires-ald>

- **L'articulation entre l'activité professionnelle et le statut d'aidant apparaît comme un enjeu à anticiper pour les organisations**, qui devront proposer des dispositifs d'accompagnement aux personnes concernées.
- **Les métiers d'aides à la personne seront fortement mobilisés**, avec d'éventuels apports de la technologie pour automatiser / assister certaines tâches, et la mobilisation du tissu associatif pour maintenir le lien social.

En corollaire à ce vieillissement, une diminution de la part des jeunes, et une consolidation des inégalités dès la jeunesse

- **En 2023, le taux de natalité en France a atteint son niveau le plus faible depuis 1982, même s'il compte parmi les plus élevés d'Europe.** L'âge moyen auquel les femmes ont leur premier enfant augmente continuellement : en 2021, en moyenne les femmes donnent naissance à leur premier enfant à 29,1 ans (contre 24,4 ans en 1967). Les évolutions de la natalité sont néanmoins associées à davantage d'incertitudes, les projections étant régulièrement révisées, le plus souvent à la baisse.
- **Un lent recul du poids relatif des jeunes** : en 2035, la France compterait un million de moins de 25 ans en moins par rapport à 2020, soit un passage de 30 à 28% de la population (projections INSEE).
- **Une précarisation croissante des jeunes sur les dernières décennies**, susceptible de se prolonger : croissance des jeunes ni en emploi, ni en études ou formation, soit plus d'un jeune sur 10 (« NEET », situation qui concernerait [1,4 million de 15-29 ans en 2021](#)), recul de l'âge au premier CDI, hausse du taux de pauvreté des jeunes...⁴
- **Une augmentation tendancielle de la part des jeunes adultes en études** : la moitié des jeunes de 21 ans étaient en étude en 2021, contre 40% en 2008. 55 % des étudiants sont des femmes, mais leur part dans les différentes filières reste très inégale, et la part des femmes cumulant étude et emploi est systématiquement plus élevée que pour les hommes (entre 1 et 3,5 points selon les tranches d'âges)⁵. L'accès aux études est structurellement plus difficile pour les étudiants issus de foyers défavorisés (30% y accèdent, contre 90% pour le décile le plus aisé) : la progressive libéralisation des études supérieures et les stratégies d'investissements publics, plus importants pour les filières où se retrouvent des profils favorisés⁶, sont d'importants facteurs d'inertie.

⁴ Pour aller plus loin voir rapport Croix-Rouge *Anticiper 2030* : <https://www.futuribles.com/anticiper-2030-crises-transformations-et-resilienc/>

⁵ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8242335?sommaire=8242421>

⁶ <https://www.cae-eco.fr/enseignement-superieur-pour-un-investissement-plus-juste-et-plus-efficace>

Quels impacts sur l'EDI ?

- **La jeunesse précarisée peut apparaître comme un vivier pour le travail à la tâche**, et l'importance croissante des NEET (ni en emploi, en études ou en formation) favoriserait une précarisation croissante du travail des personnes moins formées.
- **Parmi les étudiants, on constate des inégalités persistantes et croissantes dans les parcours** (études suivies, accès au logement, à l'alimentation et accès à l'emploi post-études).
- **Des pratiques de « consommation » d'emplois par les plus jeunes pourraient également perdurer dans leurs premières années d'activité**. La volatilité de la main-d'œuvre jeune entraîne des difficultés d'intégration, et des problèmes de stabilité des équipes, de maintien de la culture d'entreprise, de gestion des compétences et savoir-faire.
- **Un risque de collectifs de travail de plus en plus homogènes en fonction des secteurs d'activité**, tant en termes de genre que d'origine ou de condition sociale.

Vers une proportion croissante de la population immigrée, et des représentations toujours plus négatives du phénomène migratoire

- **Un phénomène en forte augmentation depuis 15-20 ans**, et appelé à se renforcer. Après avoir stagné entre 1970 et 2000, la part de la population immigrée dans la population française a depuis augmenté de trois points, pour atteindre 10,3% en 2022, soit sept millions de personnes (contre 4,374 millions il y a 50 ans). Cette croissance est liée à la fois à la croissance de la population immigrée et à la décreue du solde naturel. A l'échelle mondiale, les facteurs favorisant les mouvements migratoires sont en hausse tendancielle : dégradation de l'environnement sécuritaire (conflits, troubles civils, persécutions politiques ou socioculturelles) crises climatiques, pression démographique, déstabilisations géoéconomiques... l'ensemble de ces facteurs étant étroitement liés.
- **La perception du phénomène migratoire est globalement négative, mais ambivalente** : 65% des Français considèrent que le pays compte déjà beaucoup d'étrangers et qu'il n'est pas souhaitable d'en accueillir de nouveaux ; 61% considèrent qu'on ne peut pas accueillir plus de migrants car nos valeurs sont trop différentes, 71% estiment que l'immigration économique permet au patronat de tirer les salaires vers le bas. Mais, 60% estiment que c'est le devoir de la France d'accueillir des migrants qui fuient la guerre et la misère (IFOP, 2023). Ces chiffres sont à rapprocher des difficultés de recrutement déclarées par les entreprises : la moitié des entreprises déclarent des difficultés à embaucher en 2025, un chiffre en baisse par rapport au niveau haut de 2022-2024 (57 à 61% de réponses positives), mais structurel sur certains métiers notamment de service à la personne (restauration, aide à domicile et auxiliaire de vie, aides-soignants, mais aussi agriculteurs)⁷.

⁷ <https://statistiques.francetravail.org/bmo/bmopub/225146>

Les 15 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles

Métier	Nombre de projets jugés difficiles	Ensemble des projets de recrutement	% des projets jugés difficiles
Serveurs de cafés restaurants	53475	107810	49,6 %
Aides à domicile et auxiliaires de vie	49288	61331	80,4 %
Agriculteurs	44457	92937	47,8 %
Aides de cuisine et employés polyvalents de la restauration	42647	103390	41,2 %
Aides-soignants	38747	60138	64,4 %
Viticulteurs, arboriculteurs	37833	86331	43,8 %
Agents d'entretien de locaux	37251	84540	44,1 %
Cuisiniers	34500	56808	60,7 %
Professionnels de l'animation socioculturelle	31372	63859	49,1 %
Employés de l'hôtellerie	27319	52357	52,2 %
Infirmiers et sages-femmes	26295	39066	67,3 %
Personnels de ménage chez des particuliers	24542	38526	63,7 %
Employés de libre service	18364	55753	32,9 %

Source : <https://statistiques.francetravail.org/bmo/bmopub/225146>

Quels impacts sur l'EDI ?

- **La part des personnes immigrées dans la population active est passée de 8% en 2004 à 10,8% en 2021.** La poursuite de cette évolution est tributaire de plusieurs facteurs : besoins en main d'œuvre, notamment sur les secteurs en tension (BTP, services à la personne et du *care*), traitement politique et institutionnel de la question migratoire, dynamiques économiques (attractivité de la France).
- **Certaines populations de migrants peuvent apparaître comme un vivier de main-d'œuvre précaire** (activités de manutention ou de livraisons), souvent éloignés des dispositifs de protection sociale notamment pour les travailleurs en situation irrégulière.
- **Les sujets liés à l'immigration semblent occuper une place croissante dans le débat politique et générer de possibles tensions et/ou discriminations en fonction des discours.** Pour autant, les enjeux liés à l'immigration ne font pas partie des principaux sujets de préoccupation des Français (Cevipof).

Féminisation de la population active et inégalités genrées

- **La population active se féminise** : le taux d'activité des femmes est passé de 64% à 70,7% entre 2000 et 2022 (contre 76,6% pour les hommes en 2022, en hausse de 1,3 point depuis 2000).
- **Les inégalités genrées de salaire diminuent mais restent importantes (voir fiche travail)** : La féminisation de la population active ne s'est pas accompagnée d'une redéfinition de la répartition de la charge mentale. 80% des femmes contre 36% des hommes déclarent consacrer plus d'une heure par jour à la réalisation des tâches domestiques, une proportion stable entre 2003 et 2016⁸ ; le constat est le même, dans une moindre mesure, pour le temps consacré à l'aide et au soin aux proches (enfants, proches dépendants). Néanmoins, la part des jeunes couples hétérosexuels déclarant un partage des tâches égalitaires est en hausse sur 20 ans⁹.
- **Dans la population totale, une féminisation qui croît avec l'âge** : Les hommes deviennent largement minoritaires aux âges avancés : ils représentent seulement 43,1 % de la population des 65 ans ou plus et 38,9 % des 75 ans ou plus. L'espérance de vie des femmes est de 5,5 ans supérieure à celle des hommes (un écart qui tend à diminuer depuis 2000). Ces écarts ne sont pas observés dans la population active : en 2023, le taux d'activité des femmes de 25 à 49 ans était de 84,5%, celui des femmes de 50 à 64 ans était de 68,7%. Chez les hommes, ces proportions s'élèvent à 92,7% (25-49 ans) et à 72,4% (50-64 ans). Les femmes représentaient en 2020 49,2% des personnes de plus de 50 ans en emploi.
- **Des femmes plus exposées aux responsabilités parentales** : les femmes de 25 à 64 ans sont plus souvent à la tête d'une famille monoparentale que leurs homologues masculins : en 2016, cette configuration familiale concerne 11,8 % d'entre elles contre seulement 2,7 % des hommes. Les femmes sont aussi moins souvent seules dans leur logement (14,7 % contre 18,4 %).

80% des femmes contre 36% des hommes déclarent consacrer plus d'une heure par jour à la réalisation des tâches domestiques

⁸ <https://inegalites.fr/Le-partage-des-taches-domestiques-et-familiales-ne-progresse-pas>

⁹ <https://inegalites.fr/Taches-domestiques-l-egalite-progresse-dans-les-jeunes-couples>

Quels impacts sur l'EDI ?

- **Les écarts croissent avec l'âge** : un risque d'accroissement des inégalités avec le vieillissement de la population.
- **Une prise de conscience plus grande des inégalités**, mais une transformation des pratiques qui ne suit pas, et des dispositifs publics à l'efficacité limitée.
- **Les femmes particulièrement exposées à la précarisation** (temps partiel, monoparentalité...) et à l'aide : enjeu de l'évolution de la prise en compte de ces facteurs.

Une proportion de la population handicapée ou affectée par une affection de longue durée qui croît nettement avec l'âge

- **Une importante population concernée** : En 2022, le nombre d'enfants et d'adultes handicapés (de 5 ans ou plus), qu'ils vivent à domicile ou en établissement, varie de 5,7 millions à 18,2 millions de personnes selon la définition utilisée.
- **Une proportion de personnes en incapacité qui augmente avec l'âge** : La proportion de la population qui a *a minima* une restriction fonctionnelle importante est de 30,6%. Mais cette proportion varie avec l'âge : 19,7% des 15-29 ans, 21,6% des 30-49 ans, 32,8% des 50-64 ans, et 49% des plus de 64 ans. L'enjeu du handicap devrait donc s'accroître dans le cadre du vieillissement de la population.
- **Au-delà du handicap, des affections longue durée en hausse** : 23.5% des 50-64 ans sont atteints d'une ALD en 2022 (et 46.8% des plus de 65 ans). Ce taux augmente progressivement, passant de 19,4% en 2008 à 21% en 2016. Cette hausse reflète aussi une meilleure prise en charge des pathologies chroniques. Reste qu'un quart des 50 -64 ans montre les signes d'une santé dégradée.

Quels impacts sur l'EDI ?

- **Le taux d'activité des personnes bénéficiaire d'une obligation à l'emploi (BOE) est de 45% (moyenne totale 74%), le taux de chômage de 12% (moyenne totale 7% - chiffres : Agefiph).** Un enjeu structurel d'accompagnement vers l'emploi.
- **Un enjeu d'accompagnement du handicap**, et plus généralement de la santé, au fil de l'évolution des carrières.
- **Un enjeu de prise de conscience de la possible survenue du handicap** ou de maladie chronique dans la carrière.
- **Les dispositifs de maintien en emploi pour les personnes invalides s'avèreraient un facteur important dans l'évolution de cette thématique à horizon 2040** : évolution des dispositifs, moyens alloués, ampleur de leur mise en œuvre...

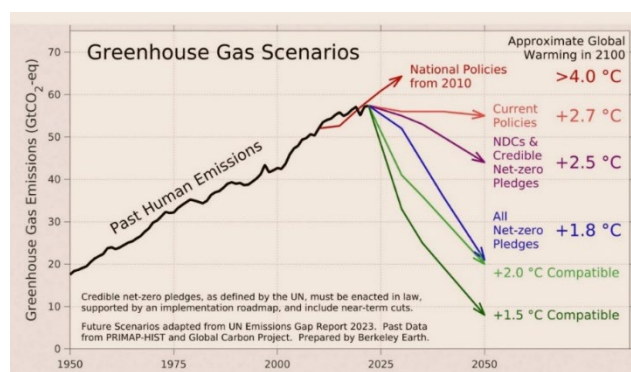


Les changements climatiques et dégradations environnementales

Cette fiche évoque les dynamiques liées au changement climatique, aux enjeux environnementaux, et à la transition écologique. Elle fait le point sur l'état des connaissances actuelles, les conséquences (déjà effectives comme envisageables) sur le travail, et les enjeux EDI soulevés.

Une accélération du changement climatique, un impact croissant sur l'environnement et les ressources, et des événements extrêmes plus fréquents

- **Un phénomène de réchauffement inéluctable pour les prochaines décennies et plus important en France et en Europe** : à 2050, le réchauffement à l'échelle mondiale sera compris entre 1,8°C et 2,2°C ; en France, la trajectoire de référence est de 2,7°C. Les stratégies pour faire face à cette dynamique s'organisent autour de deux tendances : limitation / atténuation d'une part, adaptation de l'autre.
- Le réchauffement est associé à des **dégradations environnementales permanentes** (altération des régimes de précipitation, stress hydrique...) **et des aléas extrêmes** plus fréquents, plus intenses et touchant de nouveaux territoires (sécheresse, incendie, canicule, inondation, tempête...). A titre d'exemple, le nombre de sinistres liés aux inondations pourrait augmenter de +50 à +110% en fonction des régions ; en 2050, il y aurait en moyenne 25 jours par an en vague de chaleur en France, et jusqu'à 100 nuits très chaudes dans le sud.
- **Une trajectoire de fragilisation forte et rapide de la biodiversité.** Les facteurs de pression sur la biodiversité sont inertiels (changement d'usage des sols, pollutions...) voire en augmentation à moyen terme (changement climatique), et font peser une triple menace sur la biodiversité : extinction d'espèce (un quart des espèces connues menacées), diminution des populations (70% des populations de vertébrés en moins depuis 1970), fragilisation et fragmentation des écosystèmes et populations.



Quels impacts sur l'EDI ?

- **Enjeu de la pénibilité du travail**, notamment du fait du travail par fortes chaleurs, en extérieur prioritairement mais aussi en intérieur. Il y aura des changements indispensables à mener pour poursuivre les activités en extérieur, notamment en cas d'événements climatiques extrêmes ou d'éventualités de ces événements.
- **Enjeu de l'exposition des infrastructures et des chaînes de valeurs économiques**, et de l'adaptation des lieux de travail comme des modalités de travail (horaires, travail à distance...) aux évolutions climatiques.
- **Des impacts transverses à envisager sur plusieurs secteurs d'activité** : agriculture : (disponibilité des sols et des ressources hydriques, rendements), tourisme (modification des mouvements saisonniers, diminution de l'activité dans certaines zones, industrie (dégradation ou destruction d'infrastructures), énergie...
- **Des facteurs démographiques également à prendre en compte. Les personnes âgées sont les principales impactées par les vagues de chaleur** : en France, $\frac{3}{4}$ des décès concernent des personnes de plus de 75 ans, et le nombre de décès de personnes de plus de 65 ans a augmenté de 40% entre 2000-2004 et 2018-2022, en neutralisant les effets du vieillissement démographique¹⁰. Par ailleurs, les femmes sont plus exposées : surmortalité lors des vagues de chaleur¹¹, de l'ordre de 15% pour la canicule historique de 2003 (pour les femmes de plus de 55 ans), augmentation du nombre de complications au cours d'une grossesse¹²...
- **Vers l'augmentation de phénomènes migratoires internationaux et intra-nationaux et un éventuel enjeu d'accueil des populations immigrées dans les organisations**, avec des impacts possibles en termes d'image sur l'opinion publique. Des mouvements de populations qui posent également la question de l'accès aux transports / de la mobilité, et de possibles renforcements de marginalisation (ou d'attractivité) de zones rurales.
- **A échelle macro-économique comme à échelle des organisations**, enjeu du fléchage et de l'ampleur des investissements vers l'accompagnement de la transition, ou en réponse à des crises (risque de défaillance / de fonctionnements en mode dégradé).
- **Possibilité d'un environnement économique mondial de plus en plus tendu**, autour de conflits d'usages pour les ressources disponibles (« capitalisme de la finitude »).

¹⁰ <https://www.futuribles.com/environnement-et-risques-sante-en-france-a-lhorizon-2040/> page 31.

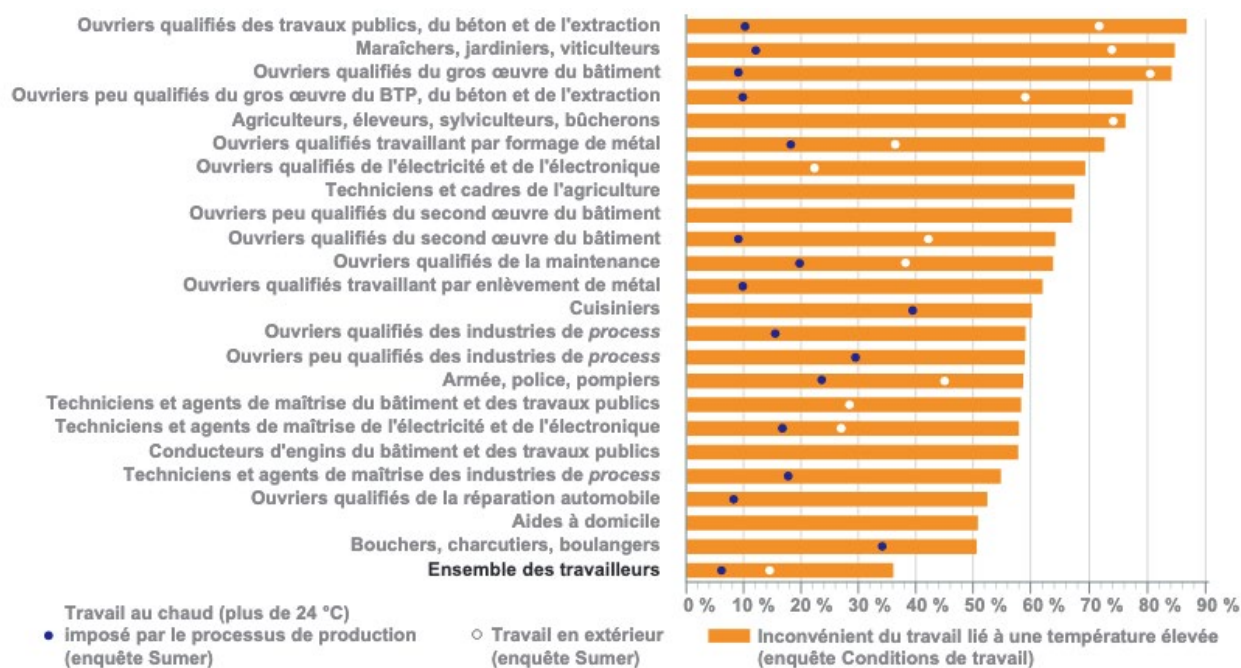
¹¹ <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8755659/>

¹² <https://www.bmj.com/content/371/bmj.m3811>

Des conséquences multiples du changement climatique sur les risques professionnels et la pratique du travail¹³

- **Des effets importants de l'exposition à la chaleur sur les individus au travail** : elle engendre d'abord un « stress thermique » qui favorise la fatigue, voire l'épuisement, et diminue un certain nombre de capacités : baisse de la vigilance et de la concentration, moindre qualité de traitement des informations, augmentation des temps de réaction, vision troublée, nervosité et modification de l'humeur, etc. Pour les activités en extérieur, l'exposition fréquente aux rayons UV peut générer des pathologies graves telles que les cancers cutanés.
- **Des conséquences économiques qui commencent à être mesurées** : l'exposition à la chaleur serait associée à plus de 650 milliards d'heures de travail perdues par an (soit l'équivalent de 148 millions d'emplois à temps plein)¹⁴ Le seuil de température à partir duquel la productivité baisserait se situe aux alentours de 24-26°. D'après une méta-analyse, elle baisserait en moyenne de 2,6 % pour chaque degré dépassant les 24 °C (seuil WBGT). Une autre estimation à l'échelle mondiale montre que la productivité du travail (estimée en termes d'équivalence en heures de travail) chuterait même de 50 % en moyenne dès 33-34 °C, et ce même pour une intensité de travail modérée (peu de charges lourdes à porter, faibles efforts physiques, etc.).
- **Une différenciation de l'exposition en fonction des typologies professionnelles comme de l'implantation géographique**

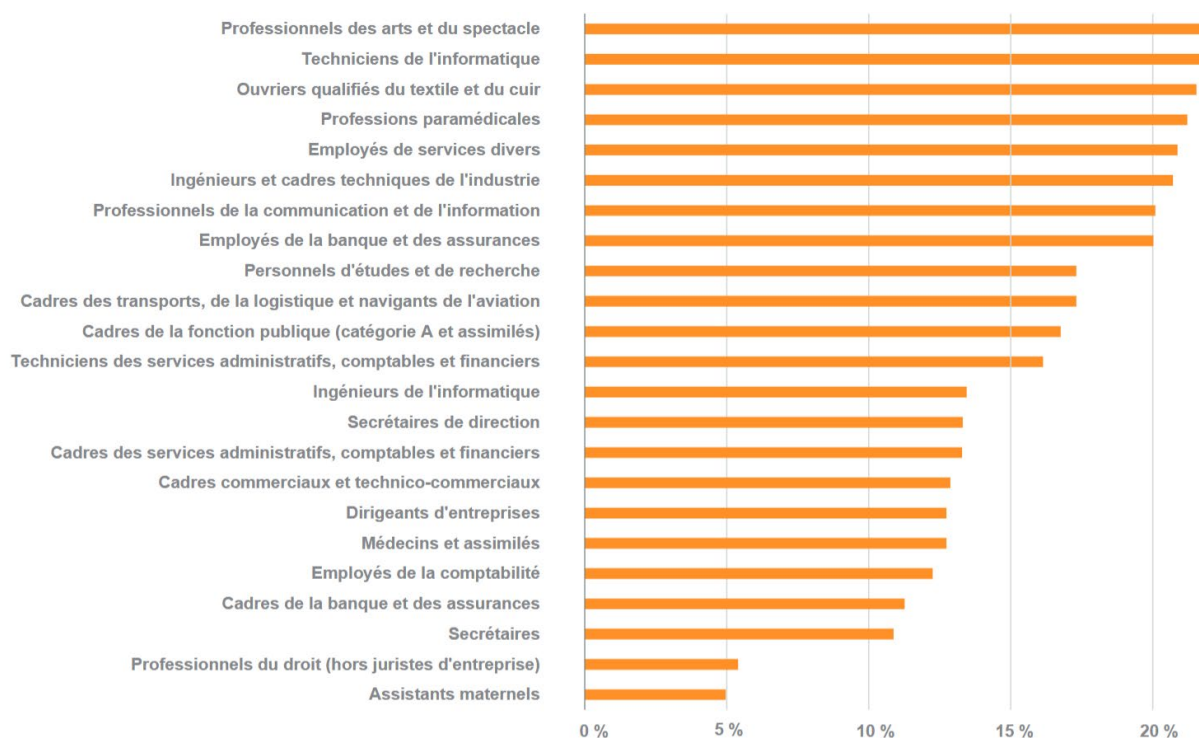
Les vingt-trois métiers les plus exposés à une température élevée



¹³ La plupart des données de ce paragraphe sont issues de : *Le Travail à l'épreuve du changement climatique*, France Stratégie, juin 2023 : https://www.strategie.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport/fs-2023-na123-adaptation_changement_climatique-juin_2.pdf

¹⁴ Parsons L. A. et al. (2022), « Global labor loss due to humid heat exposure underestimated for outdoor workers », *Environmental research letters*.

Les vingt-trois métiers les moins exposés à une température élevée



Quels impacts sur l'EDI ?

- **Risque de polarisation accrue entre métiers « siège » et métiers « terrain »** (intérieur et extérieur) : une configuration professionnelle qui tend à se superposer avec une différenciation sociale.
- **Quelle prise en compte de la diversité dans les politiques d'adaptation des organisations compte-tenu de l'évolution des travailleurs** (vulnérabilité des personnes âgées, des travailleurs en plein air, etc.) ?
- **Risque de perte d'attractivité du travail extérieur** et d'exploitation de main d'œuvre précaire.
- **Risque de « saisonnalité » forcée de l'ensemble de l'activité économique** (forte diminution de l'activité en été) et d'intensification de l'activité en période tempérée.
- **Enjeu de mettre en place des plans d'adaptation de l'activité du travail** (horaires décalées, adaptation de l'activité physique...), et de prendre en compte les conséquences extra-professionnelle (accès au site, logement, scolarité des enfants...).
- **Possible incidence sur la santé mentale des travailleurs** et sur les aidants à prendre en compte dans les organisations.
- **Nécessaire accompagnement (formation et sensibilisation) des salariés sur les questions environnementales** (y compris les acculturations aux conditions extrêmes)

Un appareil législatif de plus en plus étoffé, mais une mise en œuvre de la transition plus conflictuelle, et une prise en compte mesurée des organisations

- **A l'échelle européenne, un appareil législatif et normatif important et des ambitions à horizon 2050** : le Pacte vert pour l'Europe (Green new deal) fixe une feuille de route pour l'atteinte de la neutralité climatique (objectif intermédiaire -55 % d'émissions de GES en 2030 par rapport à 1990). Le Pacte est associé à des investissements, et est décliné à l'échelle nationale : l'impératif de la neutralité carbone pour la France à horizon 2050 est inscrit dans la SNBC2 publiée en mars 2020. La stratégie se double d'un appareil législatif de plus en plus fourni : loi climat et résilience (2021, comprenant l'objectif Zéro Artificialisation Nette à 2050), loi EGALIM 2018 (secteur agricole et alimentaire), loi AGECE 2020 (anti-gaspillage pour une écologie circulaire) ...
- **Une mise en œuvre de plus en plus conflictuelle et remise en question** : la mise en œuvre de la transition pose des questions de plus en plus prégnantes de justice sociale (incarnées particulièrement par les enjeux liés aux Zones à Faibles Emissions, à l'objectif du Zéro Artificialisation Nette ou de la réglementation sur l'isolation thermique des logements) et/ou de faisabilité économique (cf. mouvement des agriculteurs). Les discours invitant à aménager ou revenir sur les engagements pris se multiplient (cf. remise en cause du rôle de l'ADEME, OFB, ANSES, propositions de loi revenant sur l'objectif de ZAN ou les ZFE, loi omnibus européenne...). Le contexte budgétaire contraint, combiné à la concurrence avec d'autres investissements (compétitivité économique, défense, protection sociale...) accentuent par ailleurs l'incertitude.
- **Au sein des organisations professionnelles, une prise en compte inégale** : la question environnementale est identifiée par l'ensemble des acteurs du monde économique mais traitée avec des disparités : initiatives internes ou en réseau (CEC, etc.), syndicalisme / activisme spécialisés, adaptation à l'appareil législatif ou encore lobbying contre les programmes environnementaux.

La mise en œuvre de la transition pose des questions de plus en plus prégnantes de justice sociale

Quels impacts sur l'EDI ?

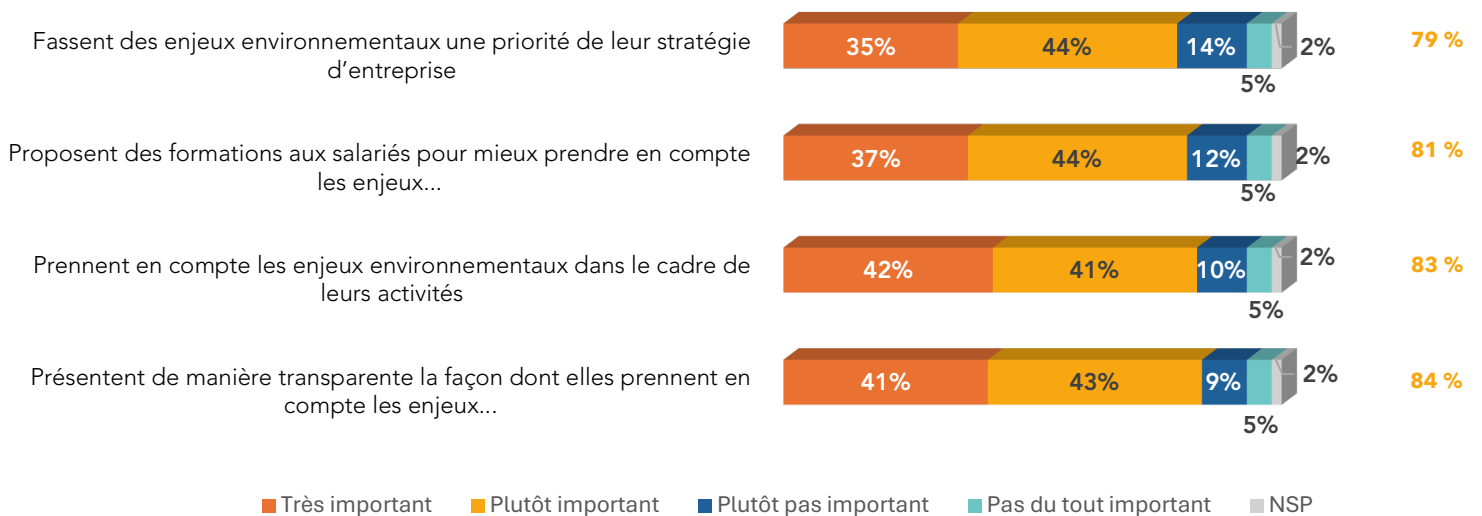
- Quelle intégration des enjeux des inégalités sociales et de genre à cet appareil législatif et normatif ?
- Quelle réception et efficacité de la mise en œuvre de cet appareil normatif par les entreprises, dans un contexte économique sous tension ?
- Opportunité d'alliances entre EDI et RSE pour repenser ensemble modèles économiques, justice sociale et écologie.

Des évolutions dans le rapport des individus à l'environnement qui impactent le travail

- **Une prise de conscience croissante de l'interdépendance entre l'humain et le vivant au sens large** : le paradigme traditionnel d'exploitation / domination de la nature laisse de plus en plus la place à une nouvelle éthique environnementale, davantage sensible à la solidarité inter espèces et une vision écosystémique. Elle se traduit par des courants philosophiques, artistiques et scientifiques (Latour, Descola...) ou des mouvements sociaux tels (flexitarisme végétarisme, antispécisme...). Des signaux concrets renforcent cette bascule, comme d'un droit des générations futures, les condamnations judiciaires de gouvernements pour inaction climatique, ou les appels mondiaux des médecins généralistes en faveur de la santé planétaire (« one health »).
- **Chez les travailleurs, une attente croissante d'engagement à travers leur travail** : la majorité des salariés souhaitent une implication importante de leurs employeurs sur les questions environnementales, et aimeraient accentuer l'impact environnemental de leur travail. Une tendance qui semble s'accroître chez une partie des plus jeunes générations, bien qu'impactée par la conjoncture économique défavorable.

Diriez-vous qu'il est important ou pas important que les entreprises...

Important en pourcentage



Source : étude de Harris interactive pour un réveil écologique, mars 2022.

Que sait-on de l'impact des préoccupations écologiques sur le bien-être au travail ?

80% des jeunes interrogés estiment qu'il est important qu'une entreprise associe ses salariés aux décisions portant sur les aspects environnementaux.

68% des jeunes interrogés disent renoncer à postuler dans une entreprise dont-ils estiment qu'elle ne prend pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux.

69% des jeunes interrogés se disent prêt à changer d'emploi pour occuper un emploi qui soit écologiquement utile.

Source : étude de Harris interactive pour un réveil écologique, mars 2022.

Quels impacts sur l'EDI ?

- **La question environnementale comme levier pour favoriser l'engagement des travailleurs** ainsi que comme un outil en faveur de la cohésion des collectifs (thématique de l'inclusion)
- **Possibilité d'accroissement de conflits éthiques pour les travailleurs**, entre leurs aspirations et les activités de leurs employeurs
- **Enjeu d'articuler les impératifs EDI avec l'engagement écologique**, notamment à travers le concept d'intersectionnalité.
- Vers de nouvelles sensibilités vis-à-vis du vivant au sens large qui pourrait influencer sur le concept de « diversité » ?



Le contexte économique français

Un ralentissement de la croissance économique historique et appelé à se prolonger

- **Depuis au moins 20 ans, la croissance ralentit dans la plupart des pays développés, et *a fortiori* en Europe.** Les moteurs soutenant le ralentissement (baisse des gains de productivité horaire, vieillissement de la population, saturation des besoins d'équipement des ménages...) sont très inertiels à moyen terme, à moins d'une rupture majeure (choc de productivité lié à l'IA... par exemple).
- **Par ailleurs, le contexte géo-économique et géopolitique international sera vraisemblablement plus contraint :** le renouveau des politiques de protectionnisme et la remise en cause du libre-échange et du multilatéralisme apparaissent durables à moyen terme, bien qu'incertains dans leur ampleur. Si un mouvement de démondialisation paraît peu probable à l'horizon de la réflexion, les échanges seront marqués par une régionalisation accrue, selon la proximité géographique et/ou idéologique des parties.
- Enfin, dans un contexte de perturbations géopolitiques et logistiques, de hausse de la demande et de dégradations environnementales, **les marchés de matière premières (produits agricoles, métaux, notamment métaux critiques pour la transition écologique et énergétiques) connaîtront des perturbations conjoncturelles** ou durables, pouvant déstabiliser les acteurs économiques français.
- Par ailleurs, **les dispositifs d'accompagnements publics aux entreprises, notamment en matière de transition écologique et énergétiques ou d'aide à l'emploi (alternance, emplois francs, indirectement subventions publiques aux associations...), seront susceptible de se rétracter.** Les budgets publics verront en effet se renforcer l'effet ciseaux entre hausse des contraintes budgétaires (poids de la dette, recettes fiscales moindres...), et hausse des dépenses et besoins d'accompagnement (santé, retraites, investissement pour la transition, défense...).

Un environnement économique contraint pourrait entraîner une priorisation encore plus nette de la notion de compétitivité, au détriment des questions de QVT en général, et d'EDI en particulier

Quels impacts sur l'EDI ?

- Un environnement économique contraint pourrait entraîner une priorisation encore plus nette de la notion de compétitivité, au détriment des questions de QVT en général, et d'EDI en particulier.
- Dans ce même cadre, les prérogatives assurées par les départements EDI dans les organisations pourraient être réorientées et/ou intégrées sous l'ombrelle plus générale RH.
- La fonction publique et les associations financées par le public mais aussi le privé pourraient également voir leurs effectifs réduits en raison de finances publiques limitées.
- Un enjeu à renforcer l'argumentaire sur les apports de l'EDI sur la compétitivité (QVT, santé et sécurité au travail, externalités positives et négatives...).

Une économie et une consommation davantage tournées sur les services

La part des services et du secteur tertiaire dans l'économie a crû sur longue période. A moyen terme, la hausse des besoins à la personne, notamment liée au vieillissement de la population devrait prolonger cette tendance – par ailleurs la croissance de la consommation de services est depuis la crise sanitaire plus forte que celle de la consommation de biens.

Un tissu économique français particulièrement concentré sur les grandes entreprises, et orienté à l'international

Plusieurs inerties structurelles à moyen terme :

- **Des emplois majoritairement pourvus par les entreprises privées** : En 2021, la France comptait 4,5 millions d'entreprises, employant 14,8M de salariés en équivalent temps plein (ETP), sur un total de 26,8M de salariés et 3,27 de personnes occupant un emploi non salarié.
- **Des microentreprises très nombreuses, mais une concentration de la valeur et du salariat sur les grandes entreprises, dans une proportion quasi-inédite en UE** : la France compte 4,3M. de microentreprises, pour 158 566 PME, 6608 ETI et 294 grandes entreprises (GE). Mais en matière de génération de valeur, cet ordre de grandeur est inversé et le tissu productif français se caractérise par une grande concentration : les 6 902 GE et ETI génèrent 58 % de la valeur ajoutée. Parmi elle, les 294 GE emploient 28 % des salariés en France (une proportion relativement stable depuis plusieurs décennies). À l'opposé, les 4,3M de microentreprises génèrent 19 % de la valeur ajoutée et représentent 18% des emplois. Entre ces deux extrêmes, les PME génèrent 23 % de la valeur ajoutée, mais emploient 29% des salariés. Après l'Irlande, la France est le pays d'Europe où les G.E. ont le plus de poids économique.

- **Une économie française particulièrement ouverte à l'international** : les firmes multinationales représentent moins de 1% des entreprises françaises mais concentrent 42 % de l'emploi total et génèrent 55% de la valeur ajoutée produite sur le territoire français. Leurs investissements représentent 32% du PIB de la France en 2021, et provient, par ordre décroissant, des Etats-Unis, de l'Allemagne, de la Suisse, puis du Royaume-Uni. La Chine occupe la 14e position de ce classement.

Une orientation à l'international des entreprises françaises qui peut favoriser la sensibilité aux enjeux EDI mais peut également rendre les entreprises dépendantes des évolutions dans les pays où les sièges sont implantés.

Quels impacts sur l'EDI ?

- **Un tissu économique orienté G.E (grandes entreprises)** : une importante structuration des politiques R.H. dans ces grandes organisations, avec de possibles relais EDI institutionnalisés. En parallèle,
- **Un tissu PME et microentreprise conséquent**, mais dont les pratiques RH sont relativement peu accompagnées, qui peuvent dépendre directement d'une direction peu au fait des enjeux EDI.
- **Outre la dimension de l'entreprise jouant sur la structuration de la politique RH, les obligations légales divergent en fonction de la taille des organisations** : par exemple, certaines obligations découlant de la Loi relative à la lutte contre la corruption (LCD) concernent très souvent les entreprises de plus de 1000 salariés, plus modérément celles de plus de 250 salariés, et rarement celles de plus de 20 salariés.
- **Des microentreprises toujours plus nombreuses** : population exposée à la précarité, main d'œuvre peu accompagnée en termes de droits sociaux, et non affiliées aux pratiques RH des entreprises pour lesquelles elles peuvent être prestataires.
- **Une orientation à l'international des entreprises françaises qui peut favoriser la sensibilité aux enjeux EDI** mais peut également rendre les entreprises dépendantes des évolutions dans les pays où les sièges sont implantés.

Des modèles économiques alternatifs minoritaires, mais de plus en plus ancrés

- **La montée en puissance de la finance « durable » ou « verte »** (« cleantech ») comme tendance lourde, témoigne de changements dans la conception de l'économie : encore assez minoritaire dans le montant des investissements globaux, elle connaît une croissance constante. Ex. : l'investissement cleantech est resté important dans l'UE : en 2024, il dépasse en volume l'investissement en Asie Pacifique, mais reste inférieur à l'investissement en Amérique du Nord. Néanmoins, il demeure dynamique en Europe, alors qu'aux US il baisse depuis 2022, et est inférieur à son niveau de 2019.
- **Une institutionnalisation / normalisation des dimensions RSE dans les entreprises** : avec la promulgation de la loi Pacte en 2019, pour encourager la RSE dans les entreprises et adopter le modèle de société à mission, en lien avec des ODD. On compte 1490 sociétés à mission en 2023, un nombre en croissance, même si cette croissance ralentit, pour un total de 905 000 salariés concernés. En 2023, les entreprises de moins de 50 salariés représentent 79 % des sociétés à mission (58% de microentreprises), contre 81 % en 2022.
- **Un secteur de l'économie sociale et solidaire qui se consolide** : 155 000 entreprises employeuses (tous statuts juridiques confondus) pour 2,6 millions d'emplois, soit 10 % du nombre d'emplois en France et 14 % des emplois du secteur privé¹⁵. Dans ce spectre, des modèles d'organisation alternatifs encore minoritaires : les structures plus alternatives des coopératives (Scop, Scic) représentent une part infime du total, bien qu'en fort dynamisme : 1 787 en 2005, 3 611 en 2020. En 2020, elles regroupaient 72 000 salariés.

Quels impacts sur l'EDI ?

- **Enjeu du dynamisme de la finance durable à moyen terme** : quelle place sera accordée à des formes de finances pour une finance alternative plus sensible aux dimensions extra-financières ?
- **Quelle place des enjeux EDI dans les sociétés à mission** et dans les modèles alternatifs en générale (notamment ceux centrés sur l'écologie) ?
- **Parallèlement, la pérennité de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dans un contexte économique difficile est en enjeu majeur.** Son modèle financier alternatif représente-t-il une opportunité de s'ancrer durablement dans le paysage économique ?
- **Au-delà de la résilience, l'ESS pourrait également devenir un vivier essentiel pour l'innovation sociale et le développement de nouvelles formes d'organisation.**

¹⁵ <https://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-contexte>



« Je suis vraiment enthousiasmé, collaborer avec
Duplana. On est venu ici pour réfléchir ensemble
pour trouver des formats un peu innovants. On a
besoin d'élargir le format de l'année dernière avec
les ateliers prospectifs. Et on avait vraiment à cœur
de renouveler l'expérience. On vous propose à
nouveau de venir travailler avec nous l'après-midi li-
désiné. Et on espère qu'on aura pas des conférences
avant.
Cette année, ce que nous allons travailler, c'est
"Intégrer (vraiment) les politiques sectorielles et
environnementales, le défi de 2025 ?"

afmd
Assemblée générale 2024
Intégrer (vraiment) les politiques
environnementales
Le défi de 2025 ?
Conférence et ateliers

Le contexte politique dans l'Union Européenne et en France

Cette fiche évoque les grandes dynamiques caractérisant le contexte politique à échelle française et européenne. Une attention particulière est portée aux sujets en lien avec les thématiques EDI.

À l'échelle européenne, un cadre législatif et stratégique de long terme en faveur de la diversité et des enjeux ESG, mais des incertitudes sur son futur renforcement

- **Une structuration croissante du cadre légal et institutionnel sur les enjeux de diversité** : plusieurs plans pluriannuels sont en cours de déploiement, sur les thématiques-clé de l'EDI, dans le cadre de la stratégie transverse « Union de l'égalité » : « stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025 » (actions en faveur de l'égalité salariale, la transparence des rémunérations, l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle, contre la violence...), « EU anti-racism action plan 2020-2025 » (feuille de route de lutte contre les discriminations raciales), « Stratégie en faveur de l'égalité de traitement à l'égard des personnes LGBTIQ 2020-2025 » (actions pour protéger les droits des personnes concernées), « Strategy for the rights of persons with disabilities 2021-2030 » (amélioration des conditions de vie des personnes en situation de handicap), « Strategy on combating antisemitism and fostering Jewish life 2021-2030 » (déclinée en 90 actions), enfin « Cadre stratégique pour l'égalité, l'inclusion et la participation des Roms dans les pays de l'UE 2020-2030 ».
- **Les prochaines orientations de ce cadre donneront de la visibilité sur les sujets EDI** : trois de ces feuilles de route ont pour terme l'année 2025 : égalité hommes / femmes, antiracisme, LGBTIQ. La façon dont la Commission s'emparera de ces trois plans, alors que ces enjeux sont mis à mal aux Etats-Unis, donnera une indication de traitement institutionnel pour les années à venir. La commission pourrait : renforcer ses actions pour proposer un contre-modèle au revirement étatsunien ; prolonger les actions dans une perspective de stabilité ; alléger ce cadre institutionnel pour prioriser les questions de compétitivité / les enjeux de défense.

- **Des incertitudes révélatrices sur le CSRD** : La Directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est une règle de l'UE qui oblige les entreprises (G.E., ETI et PME) à reporter leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Elle vise à améliorer la transparence sur ces aspects. Elle vise à structurer les entreprises sur leur reporting extra-financier, et à donner de la visibilité aux investisseurs sur ces questions. Votée et approuvée en 2022, elle devait entrer en application en 2025. Néanmoins, en avril 2025, leur mise en application a été suspendue « le temps de simplifier les procédures », en réaction au contexte économique et géopolitique. Ce précédent témoigne de la fragilité des engagements ESG / EDI au regard des enjeux de compétitivité, tension qui devrait se poursuivre dans les années à venir.

Quels impacts sur l'EDI ?

- Une dépendance importante de la prise en charge des enjeux au contexte légal européen : les évolutions macro seront largement influencées par les actions à l'échelon européen.
- Un possible « gel » des actions institutionnelles qui autonomiseraient les organisations et donneraient plus de responsabilités et / ou d'exposition, voire une nouvelle raison d'être aux associations type AFMD.
- Un enjeu de coordination des acteurs de l'EDI à échelle européenne, éventuellement dans une perspective de lobbying.

À échelle européenne comme en France, un poids croissant des partis populistes et une montée constante de l'extrême droite

- **Une tendance lourde : la montée en puissance des partis populistes** : en Europe, sur les dernières décennies, on note une montée électorale croissante du populisme de droite et de gauche, synonyme, dans certains pays, d'accession au pouvoir de dirigeants d'extrême droite (Hongrie, Italie), de présence croissante parmi les représentants politiques à échelle nationale ou locale (France, Allemagne) ou de résultats électoraux nourris de populisme (Brexit). Le cas de la Pologne, qui a renoué avec un gouvernement de centre / libéral après plusieurs années de gouvernement populiste (2015-2023), tend à montrer que le mouvement n'est pas à sens unique, même si la tendance lourde confirme une montée des extrêmes.
- **En France particulièrement, un renforcement constant du populisme** : l'extrême droite et la gauche populiste renforcent leurs résultats dans les élections nationales. Plus particulièrement, l'extrême droite s'attache à une stratégie de respectabilisation freinée par un « plafond de verre » - quand, à l'inverse, les partis traditionnels s'approprient une partie de leurs thématiques et de leur rhétorique, et ainsi se « normalisent ». L'émergence récente dans le débat public de questionnements sur la nature de l'Etat de droit et la remise en cause de l'indépendance de la justice mettent en lumière les possibles conséquences de cette évolution sur le socle institutionnel. À noter 1/ Ce renforcement semble lié à une perte d'intérêt pour les partis traditionnels

plus qu'à une réelle adhésion : « L'attrait de l'extrême droite reste relatif, voire limité dans notre pays. En revanche, cette force politique capitalise à chaque étape de son parcours sur les faiblesses de ses opposants. » (Fondation J. Jaurès) 2/ On note une « droitisation » particulière des jeunes hommes (relativement aux jeunes femmes), observée à l'échelle occidentale

- **Un attachement enraciné des Européens au modèle de la démocratie libérale, mais qui s'amenuise auprès des plus jeunes** : selon une étude menée à échelle européenne de 2024¹⁶, 69 % soutiennent l'appartenance de leur pays à l'UE ; 18 % cependant n'y sont pas favorables mais ne veulent pas la quitter. La même proportion souhaite conserver l'Euro. 84% sont favorables à un système démocratique. Ces ordres de grandeurs sont similaires chez les électeurs de partis populistes. Cependant 22 % des 18-34 ans optent pour un système politique autoritaire plutôt que démocratique (+6 points vs. la moyenne) : vers une érosion du référent démocratique ?

22 % des 18-34 ans optent pour un système politique autoritaire plutôt que démocratique

Quels impacts sur l'EDI ?

- Une accession au pouvoir de l'extrême droite ou une influence croissante dans le jeu parlementaire pourrait modifier en profondeur le traitement des enjeux EDI.
- A court terme, l'attachement au modèle libéral semble contribuer à sécuriser certains développements récents en lien avec les enjeux EDI, notamment sur le mariage pour tous. Mais on pourrait assister à une instrumentalisation politique croissante d'autres thématiques, en lien avec l'immigration et l'identité nationale, déjà ciblées dans la remise en cause de « l'Etat de droit ».
- À plus long terme, de possibles modifications du socle constitutionnel et de l'Etat de droit, notamment sur les questions en lien avec les thématiques EDI.

¹⁶ « Les européens abandonnés au populisme. Une enquête de la Fondation pour l'innovation politique dans les 27 pays de l'Union européenne et au Royaume-Uni ». Etude réalisée par Ipsos sur un échantillon de 23 788 personnes. <https://www.fondapol.org/app/uploads/2024/05/enquete-europeennes-fr-derniere-version-fr-4.pdf>

En France, une perte de confiance des citoyens à l'égard des institutions, un attrait confirmé pour l'échelon local

- **Une crise de confiance durable envers le fonctionnement de la démocratie et les grandes institutions politiques et privées** : selon les études du Cevipof¹⁷, la méfiance est plus importante envers les partis politiques, les médias, les banques, les syndicats, les grandes entreprises. 74% des Français disent ne pas avoir confiance dans la politique, toutes les institutions politiques étant marquées par un recul de la confiance accordée depuis 2009, les institutions inspirant le moins confiance (24%) s'avérant le gouvernement et l'Assemblée nationale. 71% des sondés estiment que la démocratie fonctionne mal, contre 48% en 2009 : un sentiment net de dégradation de la vie démocratique.
- **L'échelon local de l'action publique demeure relativement préservé de cette défiance** : les institutions locales se démarquent positivement des institutions nationales / européennes. 58% de confiance dans le conseil municipal, 50% pour le conseil départemental, 49% pour le conseil régional. À noter qu'il s'agit d'une spécificité française : l'écart de confiance entre institutions européennes/nationales et autorités locales était de 32 points en 2022, soit deux fois plus que la moyenne européenne.

74% des Français disent ne pas avoir confiance dans la politique

Quels impacts sur l'EDI ?

- Un enjeu d'investir l'échelon local pour sensibiliser les acteurs publics sur les questions liées à l'EDI.
- Les questions d'EDI comme éventuels leviers pour améliorer la confiance dans les grandes entreprises ?
- Perspective pour les acteurs de l'EDI d'investir le tissu des entreprises locales pour les sensibiliser à leurs discours et approches.

¹⁷ « En quoi les Français ont-ils confiance aujourd'hui ? Le baromètre de la confiance politique ». *Vague 16*, février 2025.

En France, une prédominance pérenne d'un Etat-stratège, malgré une tendance croissante à la décentralisation et l'émergence de nouveaux modèles

- **La décentralisation comme tendance de fond dans les évolutions institutionnelles françaises** : en parallèle avec la confiance maintenue dans l'échelon local, le mouvement de décentralisation s'avère constant depuis les années 1980. En 2022, il a été marqué par le vote de la loi dite « 3DS », relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et à la simplification de l'action publique locale. Le dispositif augmente la marge de manœuvre des élus locaux. Néanmoins, ce gain en autonomie est limité par les fortes contraintes budgétaires, qui pourraient s'intensifier dans les années à venir. Ce mouvement se double de **la montée en puissance des EPCI (Établissement public de coopération intercommunale) et des métropoles**, ainsi que **d'initiatives démocratiques à échelle locale** : budgets participatifs, référendums, débats citoyens...
- **Essor des nouvelles formes de mobilisation hors des canaux traditionnels d'intermédiation et de représentation** : les réseaux sociaux ont permis depuis 10 ans à des milliers d'individus de communiquer et d'échanger, entre autres sur leurs opinions politiques, en dehors des canaux traditionnels. Le mouvement des gilets jaunes en automne 2018 est une mobilisation entièrement nourrie par les réseaux en ligne, sans leader, échappant à la formation des partis habituels, aux syndicats etc. Autres exemples : marches pour le climat par exemple, actions d'Extinction Rébellion, etc. Les ZAD pour Zones à Défendre, phénomène apparu dans les années 2010, ont montré la capacité des citoyens à infléchir de grandes décisions politiques par des mobilisations hors-normes.

Quels impacts sur l'EDI ?

- Enjeu d'investir l'échelon local pour sensibiliser les acteurs publics sur les questions liées à l'EDI et faire éventuellement émerger les thématiques des débats locaux.
- Vers de possibles actions sur le thème de l'EDI par des collectifs militants.



France



AVORTER EST
DROIT FONDAME

MLF

Le climat et le lien social

Cette fiche retranscrit les grandes dimensions ayant un impact direct sur le climat et le lien social en France : valeurs, solidarités et engagement, rapport aux savoirs, aux médias, au genre... En raison de son hétérogénéité, elle est organisée davantage par sous-thème que par évolution homogène.

Autonomisation des individus et renouvellement du lien social

- **Montée de l'individualisation et recul de l'individualisme à l'échelle européenne** sur les 40 dernières années (données European Values Studies) : autonomisation progressive des individus par rapport aux institutions, liens et valeurs traditionnelles (État, Église et religions, famille... et valeurs fondées sur les devoirs, le conformisme et le respect des autorités), recul de l'individualisme et des valeurs associées à l'égoïsme, et à l'inverse montée des valeurs altruistes et de tolérance et de l'acceptation d'une diversité d'identités et de comportements (divorce, non-hétérosexualité, multiplication des liens affinitaires...) ¹⁸.
- **Une perception de dégradation du lien social difficile à documenter** : si deux tiers des Français estiment que le lien social est bon là où ils vivent (contre un tiers de réponses positives sur la qualité du lien social à l'échelle nationale), près de 80% estiment qu'il se détériore à l'échelle nationale ¹⁹. La diffusion des outils numériques participe en effet à une détérioration des liens direct, une montée des situations d'isolement social et à la polarisation des opinions (notamment avec le phénomène de bulle informationnelle) ²⁰. A l'inverse, le niveau de confiance interpersonnelle apparaît quasiment stable sur les 15 dernières années d'après le CEVIPOF.
- **L'état d'esprit général est structurellement plus pessimiste en France que dans d'autres pays européens** (Allemagne, Pays-Bas) et s'est récemment dégradé : la dominance des sentiments négatifs (méfiance, lassitude et morosité en tête), tendancielle sur 15 ans s'est renforcée depuis 2021 avec les différents bouleversements internationaux (crise sanitaire, guerres, trajectoires climatiques, contexte économique et budgétaire...) ²¹.
- **De la même manière, l'engagement bénévole semble stable en France à l'échelle des 10-15 dernières années** : le nombre de foyers réalisant des dons est stable, et celui des entreprises mécènes augmente (9,2 milliards de don en 2022, dont 60% provenant des particuliers) ; l'engagement associatif semble lui aussi stable sur longue période malgré une baisse lors de la crise sanitaire, autour d'un quart de la population (les plus impliqués étant en moyenne plus âgés, souvent retraités), auquel

¹⁸ European values studies. Analyses de Pierre Bréchon : <https://www.futuribles.com/levolution-des-valeurs-en-europe-2/> et <https://www.futuribles.com/europe-des-valeurs-en-evolution-mais-toujours-auss/>

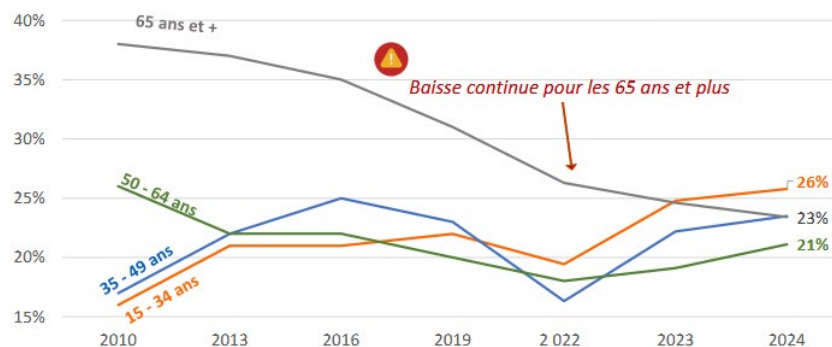
¹⁹ Baromètre du lien social : qu'est-ce qui unit les Français en 2024 ?, <https://www.ipsos.com/fr-fr/barometre-du-lien-social-quest-ce-qui-unit-les-francais-en-2024>

²⁰ Eloi LAURENT, *Coopérer et se faire confiance*, 2024

²¹ Baromètre confiance politique, CEVIPOF : <https://www.sciencespo.fr/cevipof/fr/etudes-enquetes/barometre-confiance-politique/>

environ 14% s'engageant uniquement hors associations (écoles, église, mairie, bénévolat direct). Les formes d'engagements se renouvellent néanmoins : augmentation de l'engagement des jeunes générations, engagement plus ponctuel, direct et informel, au détriment de l'engagement structuré et régulier... Les outils numériques contribuent par ailleurs à la diversification des canaux d'engagement (plateformes d'engagement plus souple comme Benenova ou Komeet ou jeuveuxaider.gouv.fr, rôle des réseaux sociaux et influenceurs) et donc des publics (ex. du marathon de streaming caritatif Z Event).

Engagement en association en France Depuis 2010, en fonction de l'âge



Quels impacts sur l'EDI ?

- L'individualisation et l'affirmation du droit des individus à l'autonomie et la différence est un moteur puissant de sensibilité de la population aux enjeux de diversité, d'inclusion et de tolérance.
- Le renouvellement des formes d'engagements interroge le rôle des entreprises, et est compatible avec une place plus importante de ces dernières : mécénat d'entreprise, initiatives internes (journées de bénévolat, mécénat de compétence) pouvant être combinées avec le déploiement de la responsabilité territoriale des entreprises (partenariats avec des associations locales, implication accrue dans les territoires...)
- Les formes d'engagements internes peuvent être déployées pour améliorer la mobilisation des collaborateurs et le sens au travail ; l'intrication entre travail et engagement solidaire peut par ailleurs répondre aux attentes d'engagements plus ponctuels et moins contraignants.
- Baisse de l'engagement des plus anciens, y compris des 50-64 ans qui stagnent et que les entreprises nomment "seniors". Le vieillissement de la population active française peut corrélérer avec le désengagement associatif.

Une baisse des différences intergénérationnelles en termes de valeurs...

- **Les différences intergénérationnelles en termes de valeurs tendent à se réduire sur une longue période** (European values studies 1990-2017), et les valeurs des jeunes générations ne se distinguent pas radicalement de celle des générations plus âgées, et s'orientent vers davantage de libéralisme, notamment culturel et social. En moyenne, les jeunes générations se montrent significativement plus sensibles aux questions sociétales, comme le racisme, la faim dans le monde ou les inégalités ; l'écart existe, mais est moins important pour les violences sexuelles ou les enjeux écologiques (voir tableau). Par ailleurs existe un effet générationnel expliquant un engagement des jeunes générations pour un plus grand nombre de préoccupations

Les sujets prioritaires par génération

Sujets jugés très importants	JEUNES	PARENTS	BABY BOOMERS
Les violences faites aux femmes	77	61	67
Le racisme	67	32	47
Le terrorisme	66	62	77
La faim dans le monde	65	38	43
L'écologie	62	51	46
Les inégalités	62	36	37
Les violences entre jeunes	55	45	56
Les droits LGBT	35	17	20
Les questions de religion et de laïcité	33	20	21
Les questions de genre	28	12	11

Source : Institut Montaigne 2022 : <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/une-jeunesse-plurielle-enquete-aupres-des-18-24-ans-rapport.pdf>

- **Dans un contexte de sensibilité croissante envers les discriminations et les injustices, et de persistance de ces dernières**, les positions pourraient néanmoins renforcer une polarisation des valeurs telles qu'on l'observe sur l'égalité entre genres (voir paragraphe suivant).

... mais un ancrage et une polarisation des stéréotypes et discriminations liés au genre, notamment chez les jeunes générations, malgré une sensibilité croissante à ces enjeux

Des tendances en apparence contradictoires, avec une incertitude majeure à 2035 : est-ce que la polarisation observable ces dernières années est un soubresaut éphémère ou un réel retournement de tendance plus durable ?

- **Sensibilisation croissante de la population aux enjeux d'égalité de genre, notamment autour de l'égalité homme-femme** : plus de 90% de la population française estime que femmes et hommes ne sont pas traités de la même manière... mais le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) pointe dans ses rapports²² un décalage entre la sensibilité générale et la capacité à percevoir le sexisme dans ses propres comportements. La répartition genrée des tâches domestiques a ainsi peu évolué en 40 ans, à l'exception des jeunes couples à l'échelle de 15 ans. Les violences sexistes et sexuelles restent un fléau structurant et mal pris en charge par la société : plus de 200 000 viols et tentatives de viols par an en France (dont 90% par un agresseur connu de la victime), 140 féminicides recensés en 2024, une femme sur deux a subi au moins une fois dans sa vie une forme de violence sexuelle... Les chiffres augmentant en croisant les facteurs de discrimination : 80% des femmes en situation de handicap victimes de violences, 75% des agressions islamophobes visent des femmes, etc. (chiffres Noustoutes). Cette inertie est parallèle à la consolidation de l'approche intersectionnelle au sein des luttes féministes et queers.
- **Affirmation et visibilité accrue des identités queers (dont non binaires) chez les jeunes générations** : environ un Français sur 10 s'identifie à une identité LGBTQIA+, mais la part est de 22% chez les moins de 26 ans contre 4% pour les personnes de plus de 60 ans – le même décalage générationnel s'observe pour la non-binarité (2% de la population générale, 8% des 18-24 ans)²³. Cette évolution est parallèle sur le long court à une tolérance croissante vis-à-vis d'autres identités de genre et/ou orientations sexuelles.
- **Affirmation récente des discours masculinistes et sexistes**. Un faisceau d'évolutions converge dans ce sens, et remet en cause le mouvement de tolérance croissante : conservatisme accru des jeunes hommes relativement aux femmes en l'espace de 15 ans à l'échelle occidentale ; plus récemment espaces médiatiques plus importants pour les discours sexistes et/ou masculinistes, avec une forme de « libéralisation de la parole sexiste » (HCE) exacerbée depuis l'élection de Trump et le recul de la modération sur les réseaux sociaux, etc.²⁴

²² https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hce-sexisme_polarisation_etat_des_lieux_sexisme-vf.pdf

²³ <https://www.ipsos.com/fr-fr/lgbt-pride-2023-10-des-francais-sidentifient-comme-lgbt>

²⁴ https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hce-sexisme_polarisation_etat_des_lieux_sexisme-vf.pdf

Quels impacts sur l'EDI ?

- Être queer est davantage perçu en France comme un handicap dans le monde professionnel : 8% des travailleurs le considèrent comme un avantage contre environ un quart à l'échelle internationale²⁵
- Un tiers des femmes ont déjà subi du harcèlement sexuel au travail (noustoutes)
- La polarisation et l'affirmation des discours masculinistes heurtent frontalement les politiques EDI. Si 81% des Français considèrent que la diversité est une bonne chose, le ralliement à des opinions masculinistes et/ou antiféministe se développe fortement chez les jeunes hommes (37 % des jeunes hommes considèrent que le féminisme « menace leur place » en tant qu'homme dans la société d'après le rapport HCE.), dans un contexte de forte médiatisation de la des discours sexistes et masculinistes, tant dans les médias traditionnels que sur les réseaux sociaux, et de progression électorale de l'extrême-droite.

Être queer est davantage perçu en France comme un handicap dans le monde professionnel

Scepticisme et défiance croissante envers les connaissances scientifiques et les institutions de savoir traditionnelles, accélérée par les réseaux sociaux.

- Montée des fausses informations et place accrue des thèses complotistes, parallèle à une méfiance structurelle envers les médias « traditionnels » (28% disent avoir confiance en les médias entre 2020 et 2024, contre 23-24% dans la décennie précédente hors 2015²⁶) et les institutions classiques de diffusion du savoir. La rapidité de propagation des fausses informations est accélérée récemment par les reculs en matière de modération sur les réseaux sociaux, et les relais que constituent certaines personnalités politiques et/ou médiatiques, au premier rang desquels Trump (2016 a ainsi vu la naissance du concept d'ère de la post-vérité, où toutes les opinions sont considérées comme équivalentes indépendamment de leur validité factuelle et/ou scientifique).
- Désintermédiation du savoir : la production et la diffusion des connaissances scientifiques, historiquement construite sur des institutions académiques, est fragmentée par la multiplication des sources de savoir et la dérégulation de l'accès aux informations. Ces dynamiques sont aujourd'hui accélérées par l'espace médiatique et politique donné aux fausses informations et à la remise en cause frontale des apports de la science dans le processus décisionnel, notamment en lien avec le réchauffement climatique (succès électoraux de partis/personnalités populistes, guerre informationnelle avec la Russie...).

²⁵ <https://www.bcg.com/publications/2021/first-year-of-inclusive-work-environment-for-lgbtq>

²⁶ <https://www.sciencespo.fr/cevipof/fr/etudes-enquetes/barometre-confiance-politique/>

- Une accélération avec les développements de l'IA : Les nouvelles capacités permises par l'utilisation des outils d'IA jouent aussi un rôle d'accélérateur majeur dans la fabrique du faux et dans la saturation de l'espace informationnel, mais aussi de nouvelle relation au savoir (l'IA supplante les moteurs de recherche pour la recherche d'information chez les jeunes générations). A l'inverse, les institutions politiques et médiatiques traditionnelles souffrent d'une crise de confiance structurante (voir fiche « contexte politique »)²⁷.
- La confiance accordée en la science reste à un niveau élevé et relativement stable néanmoins : 80% des sondés en 2025 contre 78% en 2021²⁸.
- Une incertitude majeure à 2035 face à ces inerties : quelle capacité collective à reconstruire une confiance partagée autour de la production de savoir ?

La désinstitutionnalisation des savoirs rend plus complexe la formation des professionnels aux enjeux EDI

Quels impacts sur l'EDI ?

- La défiance voire la remise en cause de la parole institutionnelle peut impacter la capacité des grandes organisations à fédérer autour de stratégies managériales d'inclusion, et de manière générale les stratégies de communication en entreprise, avec un risque d'archipélisation interne – une réception des données et savoirs relatifs à l'EDI par les salariés qui pose question.
- La désinstitutionnalisation des savoirs rend plus complexe la formation des professionnels aux enjeux EDI – notamment en cas de divergence d'opinion politique sur le sujet. Quelle crédibilité et portée des savoirs générés sur les thématiques EDI au sein des organisations et de la population ? Quelle argumentation pour légitimer des financements sur ce types d'études ?
- Par nature, ces transformations affecteront moins les groupes de taille plus réduite – de manière générale les échelons locaux bénéficiant d'une confiance plus importante.

²⁷ Pour aller plus loin : <https://www.futuribles.com/chapitre-6-du-rapport-vigie-2023-savoirs-et-institutions-qui-croire-que-croire/>

²⁸ <https://www.sciencespo.fr/cevipof/fr/etudes-enquetes/barometre-confiance-politique/>



La recherche en France

Cette fiche est issue d'entretiens réalisés avec des chercheuses et des chercheurs et les professionnels de l'EDI. Elle contient également la synthèse d'articles et de rapports.

Un écosystème français de la recherche universitaire face à des difficultés structurelles

On observe des difficultés structurelles liées à la recherche universitaire en France. Les dépenses de R&D, bien qu'en légère augmentation sur la période 2015-2022 (de 48 408 millions d'euros à 51 152 € d'euros constants 2014 pour les dépenses intérieures de R&D), sont d'une part en stagnation entre 2019 et 2022, d'autre part en recul en termes de part du PIB, passant de 2,23% en 2015 à 2,18% en 2022²⁹, bien en deçà de l'objectif UE de 3% (stratégie « Horizon Europe »), et de la moyenne OCDE (2,72%). Sur une plus longue période, le dynamisme de publications scientifiques françaises est en recul, du fait à la fois d'un manque de moyens humains et financiers, et de la complexité du système de recherche : la part des publications scientifiques est passée, entre 2005 et 2022, de 15,4% à 10,7% des publications de l'UE, et de 4,1% à 2,1% des publications mondiales³⁰. Malgré ce recul, la pression à publier reste forte puisque le nombre de publications détermine le classement et la note des établissements d'enseignement supérieur (ESR), notamment leur place dans le classement de Shanghai depuis 2003. On observe ainsi un renforcement de la logique d'évaluation et de « gestionnarisation » avec la multiplication des dispositifs d'évaluation (recherche financée de plus en plus par appels à projets, moins de financements structurels), la complexification des procédures administratives et l'accentuation de la gestion par indicateurs quantitatifs.

La pression des directions qui pèse sur les chercheurs peut les inciter à privilégier la quantité à la qualité d'une part et, d'autre part, à accentuer la compétition entre eux alors que la collaboration est une garantie de qualité en la matière. Cette compétition se fait également au détriment du CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) dont l'une des missions est précisément de partager et de faire circuler les savoirs. « En février 2019, la ministre de l'enseignement supérieur, Frédérique Vidal, a adressé une lettre au président du CNRS afin que les chercheurs les plus cités internationalement, selon la base HiCi (*Highly cited researchers*), privilégient en première signature leur affiliation universitaire et non celle du CNRS car seule la première signature est prise en compte dans le classement de Shanghai, confirmant l'acuité de ce classement et sa dimension prescriptive. »³¹ Certains ESR français font le choix de sortir du classement de Shanghai afin de s'extraire de cette pression évaluative.

Le syndicat national de la recherche scientifique indique quant à lui une baisse des effectifs, notamment au CNRS qui « a perdu 120 chercheurs, chercheuses permanent-es et 261 ingénieur-es, techniciennes, techniciens (IT) »³² sur les années 2021 et 2022. Au-delà de cette baisse, le syndicat pointe le vieillissement des effectifs : 35% des chercheuses et

²⁹ https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T923/l_effort_de_recherche_et_developpement_en_france/

³⁰ <https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/files/2023-analysis-scientific-technological-profile-cnrs.pdf> et <https://www.futuribles.com/dynamique-des-publications-scientifiques-le-cas-de-la-france/>

³¹ Christine Barats, « À propos de la médiatisation du classement de Shanghai : l'apport de l'analyse du discours », *Revue française de linguistique appliquée*, 2019.

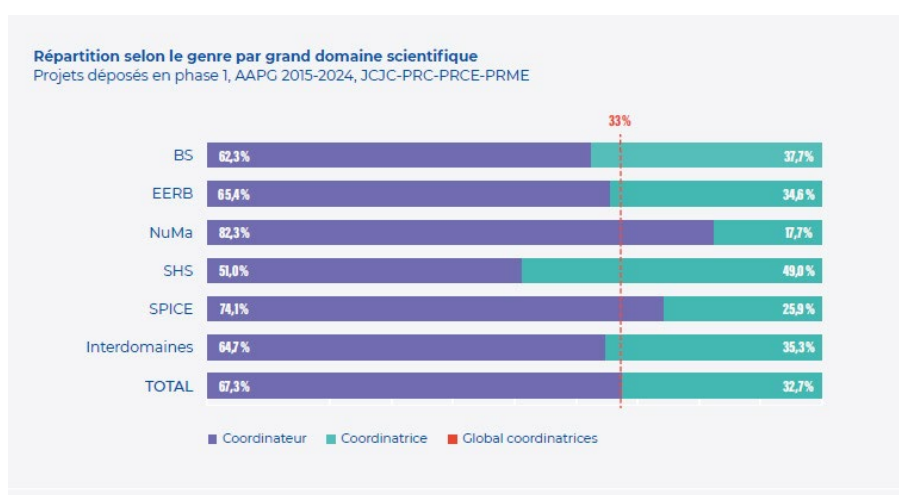
³² <https://snacs.fr/wp-content/uploads/2024/07/congres2024-SNACS-FSU-theme1-conditions-de-travail.pdf>

chercheurs avaient plus de 55 ans en 2022. Quant à l'âge moyen, il est 49,9 ans pour les chercheuses et les chercheurs et de 48,4 en 2022 pour les IT.

L'égalité femmes-hommes dans la recherche progresse lentement, mais les écarts persistent selon les domaines, les niveaux hiérarchiques et l'accès aux financements les plus prestigieux³³

1. Participation croissante, mais encore minoritaire

Le rapport de l'ANR *Financement de la recherche et égalité de genre* rapporte le pourcentage de projets déposés par des femmes est en augmentation entre 2015 et 2024. En effet, même si les projets déposés à l'AAPG sont portés en grande majorité par des hommes (67,3 % d'hommes contre 32,7 % de femmes sur l'ensemble de la période), on constate toutefois une légère et constante augmentation des projets coordonnés par des femmes passant de 29,3 % en 2015 à 34,7 % en 2024. Cette augmentation s'inscrit dans une cohérence avec la structure des effectifs en enseignement supérieur et recherche, mais ne garantit pas encore la parité. Cette augmentation de projets déposés par des coordinatrices diffèrent cependant en fonction des domaines scientifiques. C'est en sciences humaines et sociales où cette proportion atteint 49 % alors qu'elle n'est que de 17,7 % en Numérique et mathématiques.



2. Écarts de réussite qui se réduisent – voire disparaissent

Le taux de succès des femmes a connu une amélioration notable. Si les femmes étaient légèrement moins souvent lauréates entre 2015 et 2021, l'équilibre a été atteint en **2022**, et en **2024**, les femmes obtiennent même un taux de succès supérieur (26 %) à celui des hommes (24 %). Dans les dispositifs ciblés comme les Projets de recherche collaborative (PRC), l'écart historique s'est résorbé en 2024, avec des taux désormais équivalents pour les femmes et les hommes (25 %). Pour les Jeunes Chercheuses et Jeunes Chercheurs (JCJC), les femmes affichent un taux de succès supérieur de 4 points depuis 2021.

³³ <https://anr.fr/fr/actualites-de-lanr/details/news/financement-de-la-recherche-queles-avancees-pour-legalite-de-genre/>

3. Une réalité contrastée selon les types de financement

En 2024, **31 % des financements de projets** de recherche sont attribués à des femmes contre 23 % en 2015 — une amélioration réelle, mais encore loin de la parité. Dans les postes de direction, **35 % des directeurs de laboratoire sont des femmes**. Malgré ces progrès, les financements d'excellence restent très majoritairement masculins : moins de **20 % des financements les plus prestigieux** et seulement **15 % des subventions ERC** sont attribués à des femmes. De plus, **80 % des prix scientifiques les plus prestigieux en France** ont été décernés à des hommes au cours des 20 dernières années.

Des inégalités également perçues dans les postes attribués qui se traduisent par une influence genrée de l'attribution des budgets. En 2024, les femmes représentaient 41 % des membres des 57 comités de l'AAPG (appel à projets générique) contre 29% en 2019 ou 36% en 2022. La présence des femmes, si elle ne garantit pas l'absence de représentations genrées, offre toutefois une plus grande ouverture aux approches scientifiques qui sont sexuellement différenciées et par conséquent une meilleure appréciation de propositions de recherches portées par des femmes. C'est en ce sens que la parité est importante. Mais la participation des femmes à ces comités est aussi cruciale afin qu'elles puissent également tirer les bénéfices d'une telle participation (faire du réseau, enrichir son CV et augmenter ses propres chances de succès en réponse à un appel en ayant une meilleure compréhension des attentes d'un comité d'évaluation).

Une « ubérisation de l'enseignement supérieur »³⁴

En 2024, une note du collectif Nos services publics indique que les vacataires sont désormais majoritaires au sein des personnels enseignants de l'ESR. « On estime leur nombre à 167 000 pour l'année scolaire 2021-2022, un chiffre en augmentation constante (+ 30 % en 7 ans). Hors ce statut, l'enseignement supérieur est assuré par 55 000 enseignants-chercheurs titulaires, 13 000 enseignants titulaires, et environ 20 000 enseignants contractuels. »³⁵ « En 2007, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités a donné, à chaque établissement, la responsabilité de son budget et de sa stratégie de recrutement, dans un contexte de sous-financement global, rappelle le collectif. [...] Une heure de vacation revient à l'université environ cinq fois moins cher qu'une heure de cours assurée par un titulaire (50 euros contre 300 euros en moyenne). »³⁶ Les vacataires assurent de nombreuses heures de cours, notamment en premier cycle, où se dispensent les savoirs fondamentaux. Servant de « sas entre la thèse et la titularisation comme maître de conférences ou chargé de recherche »³⁷, le statut de vacataire place les doctorant.es et les docteur.es dans des positions de précarité professionnelle et économique ainsi que de dépendance face au bon vouloir des ESR.

On peut établir un parallèle entre les vacataires de l'enseignement supérieur et les pigistes des médias d'information qui, eux aussi, sont de plus en plus nombreux³⁸, et qui eux aussi sont les garants de savoirs factuels, construits et vérifiés. La forte précarisation de ce qui fonde les connaissances universitaires et informationnelles risque de mener à un étiolement

³⁴ <https://nosservicespublics.fr/vacataires>

³⁵ Idem

³⁶ https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/04/11/enseignement-superieur-un-rapport-pointe-l-explosion-du-nombre-de-vacataires_6227158_3224.html

³⁷ <https://nosservicespublics.fr/vacataires>

³⁸ « Au regard des chiffres de la Commission de la carte de presse, deux journalistes sur trois, pour les trente ans et moins de trente ans, n'ont pas de CDI, et cela quels qu'ont pu être les parcours d'entrée dans la profession. » Sans compter les journalistes qui n'ont pas de carte de presse... cf. [Jeunes journalistes : de la précarité « subie » à la « pige choisie » – L'Observatoire des médias](#)

du pluralisme et de la pluralité des savoirs ainsi qu'à l'effacement progressif des méthodes de production spécifiques à ces savoirs.

Par ailleurs, nombreux sont les chercheur.es à mettre en garde face aux évolutions des IA génératives et à la numérisation accrue des pratiques : généralisation des plateformes numériques pour l'enseignement et la recherche, développement des ressources pédagogiques en ligne, montée en puissance des outils collaboratifs pour la recherche et l'administration, contenus générés par les IA...

Un engouement pour la vulgarisation scientifique et une ouverture à la société civile

Les « sciences avec et pour la société » sont en plein essor. On observe en effet une implication croissante de parties prenantes (associations, entreprises, collectivités) externes au monde académique dans la définition des problématiques de recherche et la production de savoirs.

A titre d'exemple, l'ANR lance et soutient chaque année des appels à projets « Science avec et pour la société ». « Ce mouvement des « sciences et recherches participatives », fondé sur le croisement des savoirs (scientifiques, d'action, d'expérience), se caractérise aujourd'hui par une très grande variété d'approches, de disciplines, de thèmes, d'acteurs et de finalités »³⁹ ainsi que par une grande variété de médiations scientifiques (infographies, podcasts, ressources en ligne, open labs, tiers-lieux, festivals...) ⁴⁰ Le succès d'événements tels que La fête de la science, les rendez-vous de l'histoire de Blois ou de formats comme « Ma thèse en 180 secondes » témoignent également de cet engouement.

L'un des enjeux pour les chercheurs est d'expliquer la façon dont les scientifiques travaillent selon leurs disciplines et comment ils produisent des données qu'ils interprètent ensuite. Dans un contexte de post-vérité, de désinformation et d'attaques contre les sciences, aux Etats-Unis⁴¹ notamment, l'enjeu n'est pas uniquement scientifique, il est politique au sens où les démocraties ne peuvent se passer de savoirs reposant sur des faits et des méthodes scientifiques éprouvées par les pairs.

Incertitudes majeures : une fracture entre ambition stratégique et moyens effectifs

Les financements de la recherche publique en France connaissent des tensions croissantes. Malgré une programmation ambitieuse à travers la loi de programmation de la recherche (LPR) 2021–2030, visant notamment à tripler les crédits ANR d'ici 2030, les restrictions budgétaires concrètes se font déjà sentir. Le projet de budget 2025 prévoit des coupes drastiques, avec 320 millions d'euros en moins pour l'enseignement supérieur et la recherche, portant à 60 sur 75 le nombre d'universités en déficit⁴². Le CESE et la Cour des

⁴² https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/10/01/des-coupes-budgetaires-redoutees-dans-les-universites-et-la-recherche_6340521_4401467.html

⁴² https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/10/01/des-coupes-budgetaires-redoutees-dans-les-universites-et-la-recherche_6340521_4401467.html

⁴² https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/10/01/des-coupes-budgetaires-redoutees-dans-les-universites-et-la-recherche_6340521_4401467.html

⁴² https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/10/01/des-coupes-budgetaires-redoutees-dans-les-universites-et-la-recherche_6340521_4401467.html

comptes soulignent un sous-investissement structurel en R&D, insuffisant notamment face aux niveaux britanniques ou allemands.

En parallèle, le dispositif Cifre (Conventions industrielles de formation par la recherche) est largement promu comme levier solide pour favoriser la recherche partenariale public-privé. Il vise à soutenir 2 150 thèses par an en 2027, contre 1 500 en 2020⁴³. En 2023, l'ANRT a atteint 1 750 nouveaux contrats, avec un objectif rehaussé à 1 850 pour 2024. Ce succès témoigne d'une stratégie engagée pour consolider les doctorats dans un cadre d'emploi stable et avec un financement public assuré. D'ailleurs, la France semble renforcer ses injonctions thématiques à la recherche, notamment à travers le Plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine (2023–2026), piloté par la DILCRAH, qui prévoit la promotion et le financement de la recherche ainsi que la mesure des phénomènes discriminants⁴⁴. Cependant, l'absence d'un cadre budgétaire clair ou de financements dédiés reste un frein récurrent.

S'agissant des ressources européennes, le programme Horizon Europe offre une réponse partielle. Doté d'un budget de près de 90 milliards d'euros pour 2021–2027, il constitue une opportunité pour compenser les contraintes nationales. Le Sénat insiste d'ailleurs pour que la France améliore son retour sur investissement dans ce programme⁴⁵. On voit donc des tensions budgétaires réelles malgré des ambitions de programmation à long terme et une dépendance renforcée à l'Europe pour compenser les financements nationaux.

Enfin, certaines critiques émergent vis-à-vis des politiques fiscales comme le Crédit d'impôt recherche (CIR) : ce dispositif bénéficie surtout aux entreprises privées et aurait affaibli la recherche publique. Certaines voix plaident pour un rééquilibrage des fonds en faveur de l'innovation sociale et publique, avec des critères d'impact renforcés dans l'attribution des aides.⁴⁶

Il y a beaucoup d'autres incertitudes. Parmi elles : quels rôles pour les entreprises dans le financement et la production de connaissances sur les sujets de discriminations ? Comment garantir l'indépendance de la recherche si elle s'appuie sur des financements privés ?

⁴³ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/les-cifre-46510>

⁴⁴ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/lutte-contre-le-racisme-et-l-antisemitisme-49940>

⁴⁵ https://www.senat.fr/rap/l24-144-324/l24-144-324_mono.html

⁴⁶ https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/10/10/en-privant-de-financement-la-recherche-publique-et-l-universite-le-credit-d-impot-recherche-detrior-e-l-ecosysteme-francais_6348407_3232.html et https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/10/25/il-est-temps-de-reequilibrer-l-effort-de-financement-vers-l-innovation-dite-sociale_6359559_3232.html



2. Évolutions de l'environnement professionnel et sa régulation

Le monde du travail

Cette fiche vise à faire le point sur les dynamiques à l'œuvre dans le monde professionnel : quelle structuration, quelles pratiques ? Y sont abordées des thématiques pouvant avoir un impact direct sur les enjeux de diversité et inclusion au travail.

Un amenuisement continu des cadres du dialogue professionnel, malgré de nouvelles formes émergentes

- Le **taux de syndicalisation** des salariés a été divisé par trois entre 1945 et 1990, pour se stabiliser depuis autour de **10%** (10,3% en 2019). Cette moyenne masque de fortes disparités générationnelles et statutaires : le taux s'élève à **2,7%** chez les moins de 30 ans, contre 14,7% chez les plus de 50 ans, et à 7,8% dans le privé contre 18,4% dans le public ; 2,3 % des salariés en intérim et CDD contre 11,8 % des salariés en CDI sont syndiqués. Les mouvements en réaction à la réforme des retraites (2022) ont néanmoins remis au centre de l'attention l'importance des organisations syndicales pour la défense des intérêts des travailleurs.
- Les ordonnances travail dites « ordonnances Macron » (2017) ont fortement réduit les prérogatives et le nombre d'instances représentatives du personnel, et participent à un **amenuisement de la coordination des collectifs de travail**,
- La digitalisation, l'algorithmisation et l'individualisation des objectifs favorisent également cette tendance à la fragmentation des collectifs, tout comme l'essor des travailleurs de plateforme (2% des personnes en emploi).
- Cependant, les **Comité Sociaux et Economiques (CSE)** représentent un levier important de dialogue professionnel. Ils jouissent d'une image positive : 68 % des salariés ont une bonne image de leur CSE ; 63 % font confiance aux membres de l'instance pour bien les représenter⁴⁷. Néanmoins, « l'enquête souligne que la moyenne de la plupart des indicateurs de la qualité du dialogue social s'érode du point de vue des élus du personnel, qu'il s'agisse de la présence syndicale dans leur entreprise (6,8/10 contre 7,7/10 en 2023 et 8,5/10 en 2022), de la proximité des élus avec les salariés et le terrain (7/10 contre 7,4/10), de la capacité à suivre des accords (6,1/10 contre 6,7/10) et de celle à produire des accords (5,9/10 contre 6,4/10) » : l'efficacité de la structure en matière de rapport de force est perçue comme relativement mitigée.
- Par ailleurs, des formes plus horizontalisées et moins institutionnalisées d'organisation collective émergent : groupes informels ou opportunistes dans les organisations, boucles de conversation sur les réseaux sociaux qui se structurent autour de revendications...

⁴⁷ <https://www.cfecgc.org/actualites/en-entreprise-les-salaries-ont-plutot-une-bonne-image-de-leur-cse> enquête Ifop menée auprès de 2000 élus du personnel, 1300 salariés et 400 directions d'entreprises

Quels impacts sur l'EDI ?

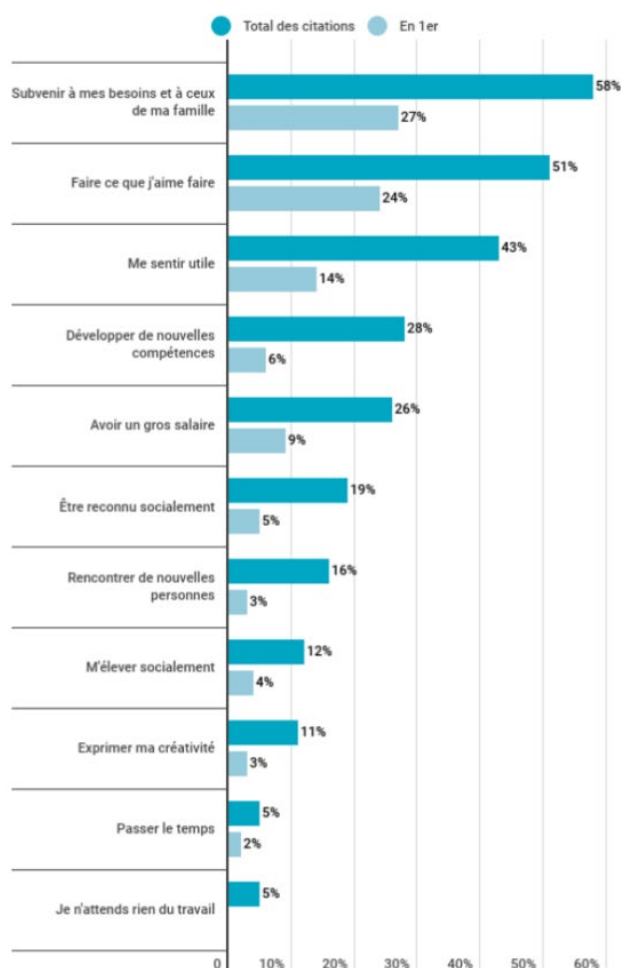
- Un amenuisement des structures de dialogue professionnel qui peut nuire à la prise en charge des thématiques EDI.
- Les travailleurs les plus précaires sont par ailleurs moins exposés aux modalités rendant possible le dialogue professionnel, ce qui renforce leur isolement.
- Opportunité pour l'AFMD d'investir les nouvelles formes horizontalisées de dialogue professionnel (groupes informels, numériques) pour porter les enjeux EDI dans les organisations.
- Opportunité de positionner les acteurs associatifs comme l'AFMD comme structures référentes du dialogue professionnel.
- Quelle intégration des sujets EDI aux priorités d'action des organisations syndicales ?

Les ambivalences du « sens » : le travail occupe une place toujours décisive mais plus centrale aux yeux des Français

- Le **travail occupe une place toujours déterminante, mais beaucoup moins centrale** dans la vie des Français, par rapport à 1990, au profit d'autres valeurs (loisirs, et relations amicales notamment⁴⁸). Pour 81% d'entre eux, le travail occupe une place plutôt (61%) ou très (20%) importante dans leur vie. Ces taux sont plus marqués pour les demandeurs d'emploi (34% « très important », 54% « plutôt important ») : le travail apparaît en creux comme **une condition de l'émancipation individuelle** (chiffres Unédic). La principale attente exprimée vis-à-vis du travail est d'ordre **utilitaire** : il s'agit de « subvenir aux besoins ». Les critères de plaisir, d'utilité sociale, d'émancipation ou de statut prennent la suite :

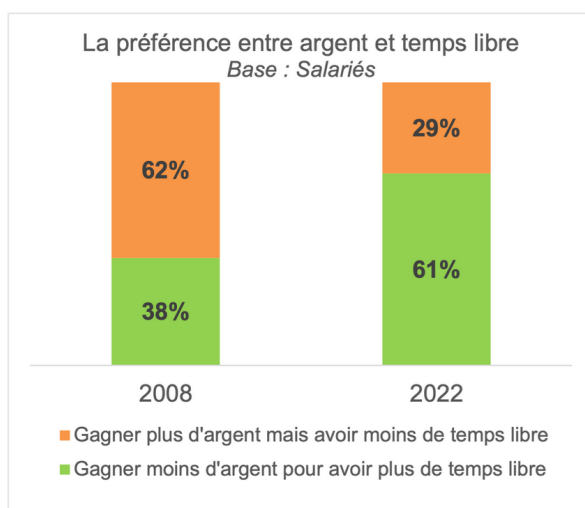
Le travail répond d'abord à un besoin vital

Réponses à la question : «Vous, personnellement, qu'attendez-vous du travail?»

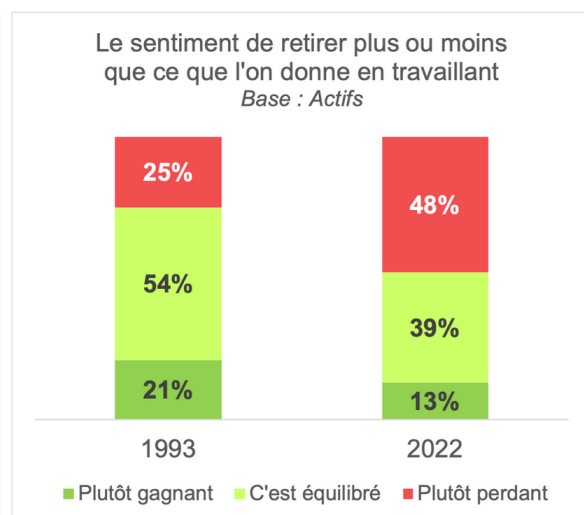


⁴⁸ Analyse de Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier pour l'IFOP : <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/11/Note-Les-Francais-leffort-et-la-fatigue.pdf>

- **Une émancipation par le travail contrastée** : 71% des Français se disent très (18%) ou plutôt (53%) satisfaits de leur travail. Ce panorama est marqué par des disparités, notamment liées à l'âge (67% de satisfaction chez les 30-39 ans, contre 72% pour les 50-59 ans), et surtout aux CSP (les ouvriers se trouvent 6 points en dessous de la moyenne, quand les cadres et professions intellectuelles supérieures sont 4 points au-dessus et les agriculteurs, artisans et commerçants 8 points au-dessus), le niveau de formation (les Bac+5 sont nettement plus satisfaits que les sans diplômes) et la situation financière, qui apparaît comme un marqueur déterminant : les personnes indiquant avoir du mal à boucler leurs fins de mois ont un niveau de satisfaction très inférieur à la moyenne (-17 points) ; celles qui affirment le faire facilement se placent très au-dessus (+14 points).
- En parallèle, on constate sur le long terme **renversement majeur du rapport à l'argent et au temps libre au profit de ce dernier** : alors qu'en 2008, presque deux tiers des Français déclaraient une préférence pour gagner plus d'argent au détriment du temps libre, la proportion est inverse en 2022. Cette inversion du rapport est à mettre en parallèle avec une **déception liée aux attentes de reconnaissance** vis-à-vis du travail qu'ils accomplissent (chiffres Fondation Jean Jaurès) :



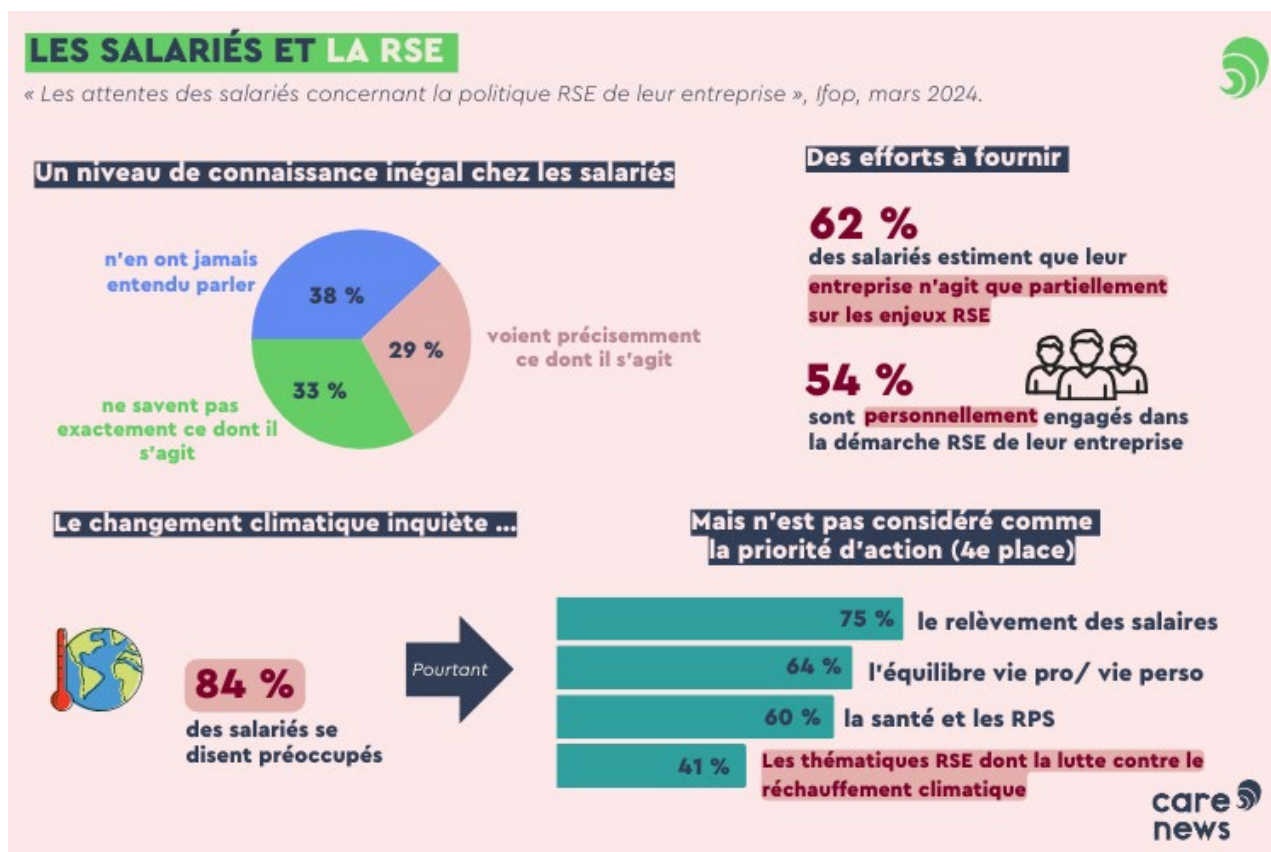
Source : Enquête Ifop pour Solutions solidaires, réalisée du 20 au 21 septembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif 1011 Français âgés de 18 ans et plus.



Source : Enquête Ifop pour Les Makers, menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1015 Français âgés de 18 ans ou plus.

- Parallèlement à cette dynamique de désengagement, on constate une **dégradation de la santé, et particulièrement de la santé mentale**, des travailleurs, et particulièrement des managers. En septembre 2022, un quart des cadres estimaient leur santé mentale dégradée sur les deux dernières années (Apec), qu'ils lient à un **sentiment de surcharge** (55%), d'épuisement professionnel (54%) ou de stress intense (54% - effet « Covid à prendre en compte dans ces chiffres). En 2023, 41% des managers déclarent se sentir **isolés**, et la fonction managériale ne suscite pas d'enthousiasme : 69% des non-encadrants ne souhaitent pas manager à l'avenir (étude Alan). En contrepartie, on constate une libération / désinhibition de la parole sur la santé mentale parmi les plus jeunes générations.

- La question du sens au travail apparaît comme centrale, et les observateurs estiment que les plus jeunes générations semblent particulièrement exigeantes sur ces enjeux. Mais leur traduction concrète questionne : **la loi Pacte** promulguée en 2019 permet d'accompagner cette aspiration en encourageant la RSE des entreprises et en créant le modèle de société à mission (en lien avec des ODD). Son appropriation est un phénomène émergent (on compte 1490 sociétés à mission en 2023, un nombre en croissance, même si cette croissance ralentit, pour un total de 905 000 salariés concernés). Néanmoins, **la prise en compte de la RSE par les salariés comme les organisations demeure mitigée**, cf. infographie :



- *In fine* se dessine un **rapport relativement désenchanté au travail**, condition nécessaire (subvenir à ses besoins) mais non suffisante pour s'épanouir.

Quels impacts sur l'EDI ?

- Les thématique EDI et plus généralement RH s'inscrivent dans un rapport au travail transformé, globalement moins investi.
- Le fait de satisfaire aux conditions matérielles demeure l'attente centrale du travail : la non-réalisation de cette attente cardinale peut donc entraver la prise en charge des enjeux EDI, relégués au second plan
- De même, les engagement EDI peuvent apparaître comme dissonants ou au contraire comme un repère positif aux yeux de cadres dans des situations de travail chargées, intenses : un levier pour atténuer leur isolement ?
- Le travail apparaît toujours comme un vecteur possible d'émancipation, même si moins investi : les thématiques « EDI » peuvent résonner fortement avec les attentes en termes de sens et d'utilité sociale, et plus globalement de sociabilisation à travers l'activité professionnelle.
- Les thématiques EDI peuvent enfin apparaître comme des atouts importants pour nourrir les engagement RSE de façon concrète et visible dans les organisations, et de travailler sur l'adéquation entre préoccupations sociétales des travailleurs et réalisations portées par les organisations.

La montée en puissance de l'intelligence artificielle au travail, entre transformations effectives et incertitudes

- **L'automatisation, une dynamique de temps long en accélération** : les développements récents de l'IA prolongent la tendance de fond **d'informatisation des processus** initiée dans les années 1970, qui favorise le développement des « **KPI** » : ces indicateurs censés permettre de vérifier l'efficacité du processus, et d'animer le travail des employés, ainsi qu'un meilleur pilotage global des activités et des performances de l'entreprise – une approche du management par le contrôle et la standardisation, dans la continuité du taylorisme et du fordisme.
- Avec le développement plus récent de l'IA, cette informatisation des processus peut évoluer en un mode de « **management algorithmique** », qui vise à **automatiser la gestion du travail en temps réel** en exploitant de larges masses de données. Ce type de management influe peu à peu sur **l'ensemble des organisations du travail** traditionnelles, en permettant une évaluation continue du travail et **une digitalisation des méthodes et pratiques RH** (recrutement, rémunération, etc.) de plus en plus automatisés.

- **L'irruption de l'IA générative en 2023** (ChatGPT, MidJourney...) a donné un nouvel élan à cette technologie dans le monde professionnel et suscite nombre d'interrogations, notamment parce qu'elle impacte une nouvelle catégorie de tâches, plus créatives et analytiques, et tend à automatiser des tâches confiées à des personnels qualifiés : synthèse, écriture, argumentation, idéation...
- **Les conséquences quantitatives de l'IA au travail** : Le FMI met en avant une possible disparité des effets de l'IA en fonction de la structure économique des pays (rapport 2024) : il estime que **près de 40 % des emplois dans le monde sont exposés au phénomène, des incidences s'élevant à 60 % des emplois dans les pays dits « avancés »**. Une moitié de ces emplois bénéficierait de l'intégration de l'IA (gain en productivité), quand l'autre serait davantage mise sous pression (remplacement de tâches essentielles), avec d'éventuelles baisses de revenus et diminution d'embauches à la clé. Une étude de l'OIT confirme la plus forte **exposition du travail administratif** dans les bureaux. A l'échelle française, une étude du cabinet de conseil Roland Berger (2024) estime **que 1,4M d'emplois pourraient être « augmentés »** grâce au IA génératives (gain en qualité, confort ou créativité). A l'inverse, **800 000 emplois pourraient être détruits**.
- En transverse, les observateurs pointent **la polarisation entre les profils qui bénéficieraient de l'introduction de l'IA, et ceux qui seraient impactés plus négativement**. Cette dynamique conduirait à **l'accroissement des inégalités** dans les secteurs concernés. Cette polarisation se répercuterait également à l'échelle internationale, l'IA bénéficiant plus aux pays les plus riches, ce qui de fait pénaliserait les plus pauvres. Plusieurs des études précitées alertent aussi sur **une fragilité plus importante des femmes** que des hommes à l'égard des effets de l'IAG, les femmes ayant tendance à occuper des postes administratifs dont les tâches seraient davantage automatisables par les IA : un constat qui contribuerait à **accroître des inégalités** déjà à l'œuvre.
- **Un risque de standardisation du travail** : plusieurs études (BCG 2023, Université de l'Arkansas 2024, Microsoft 2025) pointent des tendances communes : l'IA Générative permet de faciliter la production créative et d'être plus productif et rapide, et généralement plus efficace, mais **atténue la diversité des idées** et pistes proposées et tend à standardiser les créations et productions.
- D'autres études ont identifié **des impacts ambivalents sur les représentations**, notamment en lien avec la diversité et l'inclusion. En 2024, l'Unesco identifie que les grands modèles de langage tendent à **produire des stéréotypes de genre, des clichés raciaux et des contenus homophobes**. Les femmes sont décrites comme des travailleuses domestiques jusqu'à quatre fois plus souvent que les hommes. Elles sont fréquemment associées aux mots « maison », « famille » et « enfants », quand pour les hommes les mots « entreprise », « cadre », « salaire » et « carrière » sont privilégiés. Pour autant, les interactions avec les IAG peuvent aussi avoir un effet inverse : un groupe de chercheurs a ainsi fait dialoguer des personnes convaincues par des **théories complotistes** avec des LLM paramétrés pour y apporter des contre-

arguments. Dans 20% des cas, la croyance dans la théorie complotiste a baissé à l'issue de la discussion⁴⁹.

- Les IA, génératives ou non, pourraient être de plus en plus utilisées dans les processus RH, qu'il s'agisse des phases de recrutement (détection et tri des profils, pré-entretiens, entretiens, aide à la préparation des entretiens...) ou dans l'accompagnement de carrière : gestion et bilan des compétences, orientation / conseils, suivi des « KPI »...

Quels impacts sur l'EDI ?

- Quel équilibre entre délégation et mainmise humaine dans les pratiques RH ?
- Quels risques de reconduction ou d'amplification des inégalités et discriminations professionnelles via l'automatisation de pratiques RH ?
- Comment peser sur la conception et l'usage des IAG pour favoriser des pratiques et représentations inclusives ? Comment alerter sur ces enjeux nouveaux dans les collectifs de travail ?

⁴⁹ <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-info-de-france-inter/l-info-de-france-inter-3963885>



La gestion des ressources humaines

Cette fiche vise à faire le point sur les dynamiques à l'œuvre la gestion des ressources humaines : quelle structuration, quelles pratiques ? Y sont abordées des thématiques pouvant avoir un impact direct sur les enjeux de diversité et inclusion au travail.

Les temps du travail de plus en plus fragmentés, essentiellement au détriment des femmes

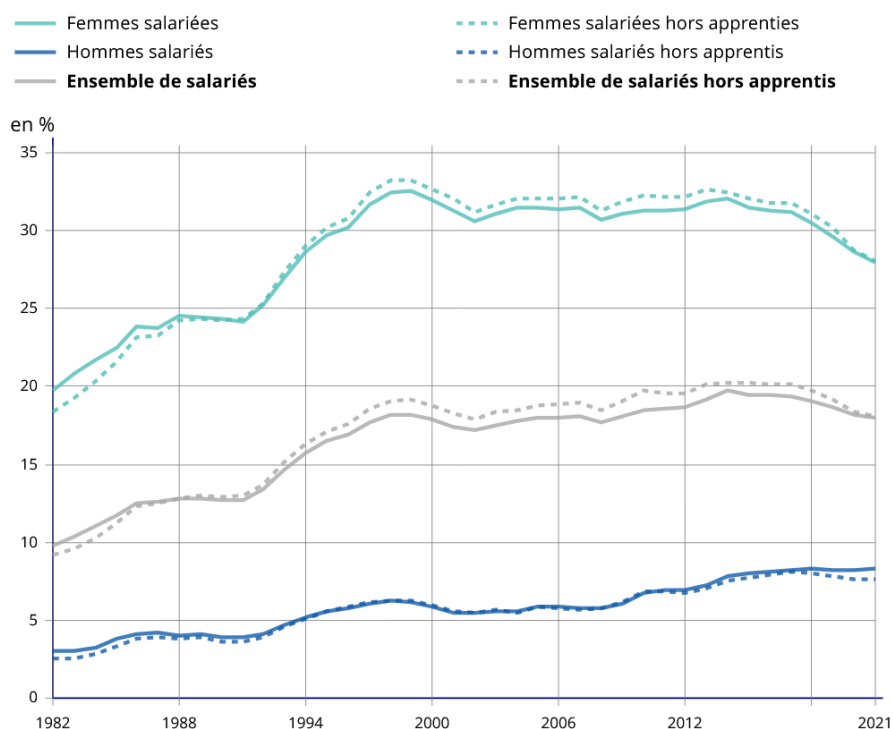
- **Sur le très long terme, le temps de travail annuel a fortement diminué** (environ un tiers en France entre le milieu du XXe s. et aujourd'hui), avant de se stabiliser à partir de la fin du XXe s., pour se stabiliser autour de 37h en moyenne de durée de travail effective, et 40,1h pour les personnes en temps complet (INSEE, 2022⁵⁰). Cette **réalité reste très hétérogène** selon les catégories socioprofessionnelles : les agriculteurs exploitants à temps complet travaillent en moyenne 56,3h, les artisans, commerçants et chef.fe.s d'entreprises 47,9h, les cadres 42,3h.
- **Faible évolution de l'organisation des temps de travail** depuis les années 80, avec des horaires et jours travaillés stables et réguliers : la semaine de 5 jours, du lundi au vendredi, de 8h20 à 17h30 concerne **44%** des salariés, essentiellement les professions intermédiaires et employés administratifs. Mais on note une **augmentation du recours aux horaires atypiques de travail** pour une part croissante de salariés depuis les années 70 (le samedi voire le dimanche, le soir) et notamment avec l'émergence de l'économie des plateformes.
- Par ailleurs, la généralisation de l'utilisation des **outils numériques a entraîné un brouillage des frontières entre temps professionnel et temps personnel**, une dynamique accentuée par l'essor du télétravail à partir de 2020.
- Enfin, sur longue période, les **distances médianes entre domicile et travail ont augmenté, particulièrement pour les zones rurales** (+54% en zone rurale entre 1999 et 2019, soit 12,5km en 2019, contre +27% en zone urbaine sur la même période avec une distance médiane de 6,1km en 2019), sous le double effet de la concentration des activités économiques dans les espaces urbains et d'une tension accrue sur le foncier disponible dans les villes⁵¹. Sur une période plus récente, la généralisation du télétravail a profondément transformé la dynamique pour les emplois concernés – globalement moins de trajets domicile travail, mais aussi le choix de certains ménages de s'éloigner davantage de leur lieu de travail.

⁵⁰ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7666851?sommaire=7666953>

⁵¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7622203>

- Le travail à temps partiel concerne toujours très majoritairement les femmes** (18,1% des salariés en temps partiel en 2021, dont 79,3% de femmes). Depuis le début des années 2000, le temps partiel masculin a progressé tendanciuellement, alors que celui des femmes a peu fluctué avant de baisser nettement depuis 2014. Pour les femmes, la propension à opter pour un temps partiel augmente avec le nombre d'enfants : en 2021, 40,6 % des femmes salariées ayant au moins 3 enfants à charge travaillent à temps partiel (33% de celles ayant au moins 2 enfants). De même, les catégories socioprofessionnelles les plus concernées par le temps partiel sont les plus féminisées : il est plus fréquent dans les activités de nettoyage, l'hébergement-restauration, l'éducation, la santé et l'action sociale.

Figure 1 - Part du temps partiel dans l'emploi de 1982 à 2021



Source : INSEE, Estimations d'emploi, prévision sur l'emploi non salarié en 2023.

- On note un intérêt croissant des observateurs pour la **semaine de 4 jours** avec ou sans réduction du temps de travail, et sans réduction de salaire, avec des expérimentations locales menées en France ou dans d'autres pays d'Europe. Mais dans les faits, **les organisations sont prudentes** : selon l'ANDRH (2023), si 29% des RH font face à des demandes de la part de salariés, et si 61% des RH y sont favorable sous certaines conditions (dont, pour 52% d'entre eux, le fait qu'elle doive rester facultative), 78 % indiquent que la perspective n'est pas à l'étude, et seulement 3% l'ont mise en place.

Quels impacts sur l'EDI ?

- Enjeu de l'accompagnement des parents (pères et mères) dans l'égalité professionnelle et le partage des tâches familiales. Enjeu de l'atténuation du recours au temps partiel subi par les mères (30% environ des salariés concernés).
- Des métiers féminisés et/ou précarisés où le recours au temps partiel est fréquent : quels leviers d'actions pour inscrire les enjeux EDI dans ces environnements structurellement exposés aux inégalités ? Y favoriser l'équilibre homme / femme ?
- Le temps partiel et les horaires atypiques est également surreprésenté chez les jeunes (50% des 15-24 ans en emploi) : un risque de difficultés d'intégration dans les collectifs de travail.
- Semaine de 4 jours : risque d'une intensification du travail effectif, ou de la généralisation d'un temps partiel déguisé. A l'inverse, le dispositif peut apparaître comme un levier de conciliation des temps de vie.

Un monde du travail de plus en plus tertiarié, avec des disparités de revenu pérennes, dont la nature évolue

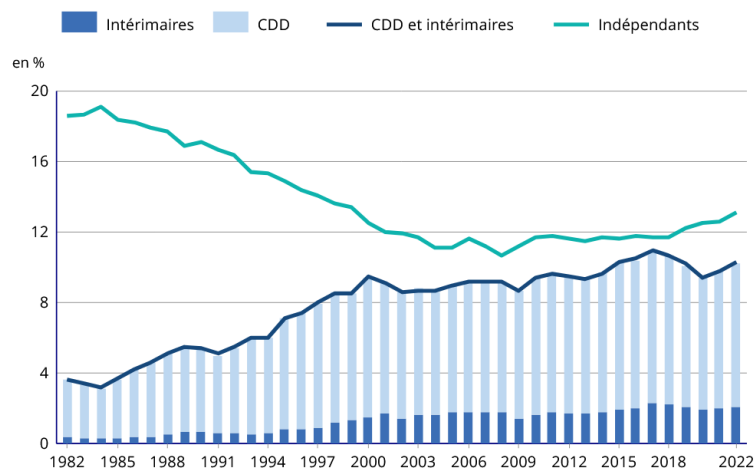
- **Le salariat demeure de loin le statut le plus important**, qui structure le rapport au travail : 87,6% des actifs français sont salariés, plus particulièrement 75,2% sont en CDI, 8,5% en CDD, et 3,9% en intérim ou en contrat d'apprentissage.
- **Le statut de salarié recouvre des disparités importantes** en termes de valorisation du travail : dans le secteur privé⁵², en 2023, le salaire mensuel médian s'élève à 2183€ nets (50% des actifs gagnent plus, et 50% gagnent moins, le salaire médian est inférieur de 20% au salaire moyen). La valorisation du travail varie en fonction de plusieurs critères se recoupant :
 - Géographie (3 218€ nets de salaire moyen en Île-de-France, supérieur de 29% à la moyenne nationale),
 - CSP (4.570€ pour les cadres, 2660€ pour les professions intermédiaires, 2030€ pour les ouvriers, 1960€ pour les employés),
 - Genre : les femmes gagnent 14,2 % de moins que les hommes à temps de travail en 2023 (cet écart se vérifiant pour les bas et les hauts revenus). Par ailleurs, les CSP les moins valorisées sont aussi les plus féminisées (en 2021, les employés comptent 76,9 % de femmes), et à l'inverse les femmes accèdent moins fréquemment aux postes les plus rémunérateurs (les 1% des postes les plus rémunérateurs sont occupés à 76,5% par des hommes). Enfin, les femmes sont plus concernées par le temps partiel. Cet écart a néanmoins diminué de 7,9 points depuis 30 ans, avec une accélération marquée à partir de 2019⁵³.
 - Public ou privé (à volume annuel égal, le salaire net moyen dans le public est inférieur de 3,7% à celui du secteur privé).

⁵² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8270416#onglet-2>

⁵³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8381248>

- **Une hausse des salaires du secteur privé sur une longue période grevée par le récent contexte inflationniste** : les salaires nets moyens (en équivalent temps plein) ont augmenté de 13% entre 1996 et 2023, et de 4,7% entre 2009 et 2023 en euros constants, mais ont diminué de 4,1% entre 2020 et 2023 du fait de l'inflation, qui a aussi eu pour conséquence un **rattrapage des bas salaires par le SMIC (+50% de personnes payées au SMIC en deux ans)**. Sur longue période, la hausse a été plus forte pour les ouvriers, et dans une moindre mesure pour les employés. Le secteur public n'a lui pas connu de hausse sensible des salaires, à l'exception récente de la fonction publique hospitalière (+9,9% entre 2019 et 2021)⁵⁴.
- **Une reconfiguration du statut d'indépendant en trompe-l'œil** : 12,4% des actifs sont indépendants. Le dynamisme du statut de micro-entrepreneur est à modérer au regard de sa part modeste dans la répartition des actifs (3,3% des actifs) : sa hausse compense la baisse des professions indépendantes. Le niveau de vie des indépendants est plus polarisé que celui des salariés : alors que 25% des indépendants appartiennent aux 10% des ménages les plus aisés contre 12% des salariés, 13% des indépendants font partie des 10% des ménages les plus pauvres, contre 5% des salariés. (source : Vie Publique). Cette précarisation des indépendants est renforcée par le développement de l'économie des plateformes.
- Sur le long terme, la part des actifs qui ne sont pas employés en CDI est relativement stable, mais leur profil a varié – moins d'indépendants, plus de contrats courts :

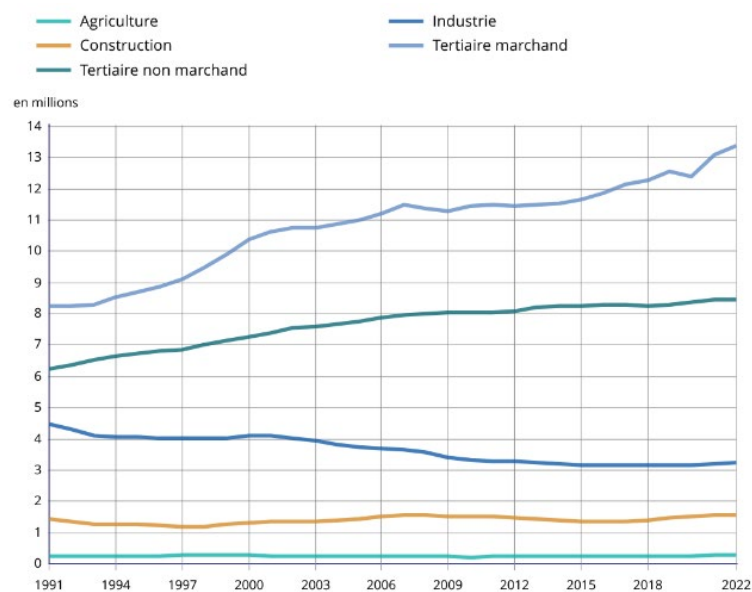
Figure 2 – Part des indépendants, des CDD et des intérimaires dans l'emploi de 1982 à 2022



Source : INSEE, Estimations d'emploi, prévision sur l'emploi non salarié en 2023.

⁵⁴ https://www.insee.fr/fr/statistiques/7457170#figure2_radio1

- L'activité économique se caractérise par un **renforcement continu du secteur tertiaire** (79,6% des actifs, au-dessus de la moyenne UE à 70%), au détriment du secteur secondaire (18,2%) et d'un secteur primaire marginal (2,1%). La France a pour objectif de relocaliser une partie des activités productives (objectif d'atteindre 12% du PIB pour l'industrie à l'horizon 2035 contre 10% aujourd'hui) ; la réussite – hypothétique – de cet objectif nécessiterait une hausse de l'emploi industriel (50 à 70 000 emplois supplémentaires par an d'ici à 2035, contre 32 000 /an en moyenne entre 2021 et 2023)⁵⁵



Source : INSEE, Estimations d'emploi, prévision sur l'emploi non salarié en 2023.

- La répartition entre secteur privé (77,8% de l'emploi salarié) et secteur public (22,2% de l'emploi salarié en 2023) est relativement stable sur longue période (légère baisse de la part de l'emploi public) mais au sein du secteur public, la proportion de contractuels (près d'un quart des agents) est en augmentation constante⁵⁶.

⁵⁵ <https://www.lecese.fr/travaux-publies/nos-modeles-productifs-face-aux-enjeux-de-transformation-quels-defis-pour-lavenir>

⁵⁶ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7767041?sommaire=7767424>

Quels impacts sur l'EDI ?

- Risque important de précarisation d'une partie des actifs indépendants (micro-entreprise), avec des profils vulnérables bénéficiant peu de protection : comment porter les sujets EDI dans ces environnements professionnels fragmentés ?
- Dynamique d'atténuation des inégalités salariales liées au genre sur le long terme, mais à un rythme lent. Ces chiffres sur les inégalités genrées se superposent au problème de la féminisation de certaines professions et catégories, généralement moins valorisées, structurellement installées.
- Au sein du secteur tertiaire, les disparités de revenu importantes recourent des inégalités genrées, géographiques, de niveau de formation, etc., profondément ancrées dans la vie économique.
- La directive sur la « transparence salariale » pourrait-elle accélérer le mouvement vers l'égalisation ?
- Question en transverse de l'attractivité de certains métiers ou statuts : les métiers qui ont un effet constructif sur la cohésion sociale sont aussi peu valorisés financièrement, et par ailleurs ils contribuent à l'enracinement de certaines inégalités, notamment les inégalités genrées.
- Face aux pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs (industrie par exemple), les organisations élargissent leurs viviers de recrutements, ce qui favorise activement la mixité des genres et des profils dans des métiers traditionnellement peu diversifiés.

Des lieux du travail en réinvention, avec un impact notable du télétravail

- En tendance structurante, on constate le **maintien des locaux des organisations** et des sites d'intervention comme **lieux de travail de référence** pour la grande majorité des travailleurs, et en phénomène émergent, le développement de structure de coworking / tiers lieux.
- La crise du Covid-19 a provoqué une **nette accélération du travail à distance** d'abord contraint, puis persistant et de plus en plus régulé : entre 2019 et 2023, la pratique du télétravail occasionnel est passée de 9 % à 26 % (après un pic en 2021 – chiffres Dares). Dans le même intervalle, la pratique intensive (3 jours ou plus) est passée de 1 à 5% (pic à 18% en 2021). En France, dix fois plus d'accords de télétravail ont été signés en 2021 qu'en 2017 (Dares, 2022). Le **télétravail régulier** est la forme la plus fréquente (**71 % des accords**) : en général de deux à trois jours par semaine pour les salariés des entreprises concernées. Depuis au moins un an néanmoins, la pratique est davantage encadrée et limitée à un ou deux jours par semaine, et se recentre sur les populations de cadre (61% des télétravailleurs en 2023 sont des cadres, contre

45% en 2021) ; à contre-courant des aspirations des salariés – en 2023, environ un tiers des salariés souhaitent continuer ou commencer à télétravailler.

- Des inégalités d'accès au télétravail : le **secteur industriel** et les métiers de terrain et de contact sont moins impactés par cette accentuation du télétravail. **Cadres, femmes et jeunes sont surreprésentés**. Parmi ceux qui ne télétravaillent pas, plus d'un sur dix estime que leur poste est télétravaillable et souhaite adopter cette pratique. Ces aspirants télétravailleurs évoluent dans des professions intermédiaires et d'employés, ils sont aussi plus féminisés, plus jeunes et moins diplômés.
- Réduction du « **taux de foisonnement** » (c'est-à-dire le nombre de poste de travail par salarié) et développement du « flex office »: d'environ 7 à 8 postes de travail pour 10 salariés avant le Covid, pour 5 à 6 pour 10 en 2022. **Le rôle des locaux tend à évoluer** : avant la crise sanitaire, 70 % des espaces de bureaux étaient consacrés à la production individuelle et 30 % au travail d'équipe. Aujourd'hui, on distingue 3 types d'espaces dans les locaux : ceux pour la collaboration, ceux pour la convivialité, et ceux pour la concentration individuelle, mais il reste difficile d'évaluer si cette émergence se poursuivra ou non à l'avenir (INRS)⁵⁷.

Quels impacts sur l'EDI ?

- L'inégalité d'accès au télétravail tend à recouper des inégalités genrées et sociales, et l'impossibilité de télétravailler peut générer du ressentiment, un sentiment d'inégalité de traitement.
- A l'inverse, une possible pratique du télétravail accrue pourrait se réaliser au détriment de l'intégration ou du développement de carrière dans les organisations (pour les femmes, les jeunes...).
- Quelles opportunités du télétravail pour optimiser la sensibilisation aux sujets EDI ?
- Les lieux de travail et moments de rencontres physiques à investir comme lieux pour faire vivre les collectifs et travailler la cohésion.

⁵⁷ Pour aller plus loin : <https://www.colliers.com/fr-fr/actualites/2021-odyssee-2030-5-futurs-possibles>



Le management

Cette fiche fait le point sur les liens entre management et diversité. Elle s'appuie sur les travaux de chercheur·es en sociologie, en gestion des ressources humaines et management ainsi que sur les observations de professionnel·les.

La montée de l'engagement comme exigence centrale du management contemporain, voire comme norme

La sociologue du travail Danièle Linhart est très critique des « dérives » du management contemporain. Depuis la seconde guerre mondiale, nous serions dans le management des affects, c'est-à-dire au plus près de ce que les individus ont de plus humains. Pour elle, **le management moderne ne veut avoir à faire qu'à des humains, pas à des professionnels rassemblés autour de savoir-faire spécifiques et d'une idée commune de leur métier.** Et, de fait, le savoir-être a pris une importance considérable au sein des entreprises. Pour elle, « **les méthodes de management centrées sur le 'savoir être' (ou *soft skills*) des salariés ne sont qu'une application exacerbée du taylorisme** »⁵⁸ Dans le cas du taylorisme comme le cas du management contemporain, « le travail moderne précarise subjectivement les salariés, qui, constamment mis à l'épreuve, sont conduits à douter de leur propre valeur et légitimité. »⁵⁹

En d'autres termes, **le management déprofessionnalise en mettant le savoir-être au cœur des processus de professionnalisation.** En mettant l'accent sur la singularité des individus et l'unicité de chacun.e, l'inclusion subjectivise à outrance le travail et, paradoxalement, désobjectivise les individus au profit de la performance. Pour la sociologue, la gestion des singularités va à l'encontre de l'engagement collectif : « l'organisation moderne du travail est un perfectionnement des méthodes de Taylor et de Ford : les directions s'occupent de tout, tandis que les salariés s'engagent totalement pour leur entreprise, avec l'esprit « libéré ». »⁶⁰ Les qualités qui leur sont demandées vont au-delà du professionnel : « il s'agit de l'aptitude au bonheur, du besoin de se découvrir, de la capacité à faire confiance, à mobiliser son intuition, son sens de l'adaptation, à faire preuve de caractère, d'audace et de flexibilité... » S'agissant des enjeux de diversité et d'inclusion, la notion d'engagement est centrale, à la fois pour les entreprises qui engagent leur responsabilité sur les dimensions sociales et environnementales, et pour les travailleurs et travailleuses qui s'engagent pour la performance de leurs organisations mais aussi pour des causes ou des valeurs. Les *Employee Resource Groups* (ERG) en constituent la parfaite illustration. En effet, les ERG regroupent des communautés autour de sujets qui leur tiennent à cœur : égalité de genre, réseaux LGBTQI+, etc.

Pour Jean-Claude Delgènes, PDG fondateur de Technologia, cabinet spécialisé dans la prévention des risques psycho-sociaux au travail, la frontière est souvent mince entre

⁵⁸ <https://multinationales.org/fr/a-chaud/entretiens/les-methodes-de-management-centrees-sur-le-savoir-etre-des-salaries-ne-sont-qu>

⁵⁹ <https://www.souffrance-et-travail.com/magazine/dossiers/stress-travail-et-sante/sinformer-en-lisant-et-en-ecoutant-1-daniele-linhart/>

⁶⁰ <https://multinationales.org/fr/a-chaud/entretiens/les-methodes-de-management-centrees-sur-le-savoir-etre-des-salaries-ne-son>

engagement et sur-engagement. Spécialiste du burn-out⁶¹, maladie de l'épuisement professionnelle, il rappelle que le sur-engagement est la porte d'entrée vers l'acharnement frénétique pouvant mener à l'effondrement. Pour Delgènes, **les effets du sur-engagement sont socialisés et valorisés par le management contemporain, et c'est l'une des difficultés majeures en termes de préventions des RPS au travail**. Comment engager les individus sans faire peser sur eux une responsabilité qui n'est pas la leur, ou pas uniquement (d'où l'importance du collectif) ? Comment engager les individus sans les « désobjectiver » ? Inversement, manager les équipes sans créer des processus d'engagement des individus semble impossible. Comment alors trouver le juste équilibre ? Comment l'EDI peut-elle servir l'engagement des travailleurs et des travailleuses sans que les aspirations qu'elle porte (égalité, absence de discriminations) ne soient dévoyées ou instrumentalisées ? Comment ne pas réduire les process et outils EDI à leurs dimensions utilitaristes ? Pour Jean-Claude Delgènes, cela passe par deux éléments : l'instauration d'un vrai dialogue social et la mesure des RPS liés au management toxique ou au « mauvais management »⁶².

Vers le démantèlement des couches organisationnelles ? Un chemin encore long vers la restauration du sens du travail et vers l'autonomie dans la régulation des activités

À travers leurs travaux sur l'évolution des organisations contemporaines, Patrick Castel et Henri Bergeron⁶³ montrent que la complexification croissante des structures organisationnelles ne relève pas d'un hasard, mais d'une transformation profonde des dynamiques de travail. L'interdépendance entre les organisations, révélée de façon aiguë par la crise du Covid-19, a généré une montée en puissance des dispositifs de coordination, une prolifération des entités organisationnelles, ainsi qu'une extension des processus d'organisation au-delà des frontières formelles. Ces transformations ont pour effet une densification des structures de gestion, des processus de reporting et des niveaux hiérarchiques, censés répondre à la complexité mais qui, paradoxalement, l'amplifient. Ce phénomène engendre ce que Castel appelle une perte de possibilité d'engagement, non pas parce que les individus seraient désengagés, mais parce que les conditions relationnelles et collectives d'un véritable engagement sont rendues inopérantes.

Dans ce contexte, la montée des outils managériaux prescriptifs – basés soit sur une croyance dans la structure formelle (taylorisme, organigrammes, procédures), soit sur des approches psychosociologiques (coaching, séminaires, leadership empathique) – montre ses limites. Ces réflexes dominants du management contemporain visent à encadrer ou à stimuler la motivation, mais échouent souvent à prendre en compte la réalité du travail vivant, celle qui repose sur la subjectivité, l'intelligence collective et la coopération effective. Castel souligne que les multiples couches de coordination et l'inflation des dispositifs gestionnaires finissent par fragmenter les collectifs de travail et désagréger les relations sociales stables. Ce ne sont pas tant les individus qu'il faut "mobiliser", mais les relations qu'il faut reconfigurer : favoriser une horizontalité du pouvoir fondée sur la réciprocité, plutôt que sur l'imposition d'objectifs déconnectés du terrain.

⁶¹ Jean-Claude DELGENES, Agnès MARTINEAU-ARBES, Bernard MORAT, *Idées reçues sur le burn-out*, Le cavalier Bleu, 2021.

⁶² Les éléments développés ici sont des propos rapportés de Jean-Claude Delgènes lors de son intervention au colloque « La diversité et l'inclusion dans les nouveaux modes d'organisation » organisé par la SNFOCOS le 17 juin 2025. Ces propos sont rapportés par Tanguy BIZIEN, responsable des études à l'AFMD.

⁶³ Henri BERGERON et Patrick CASTEL, *L'organocène : Du changement dans les sociétés surorganisées*, Paris, Presses de Sciences Po, 2024

La crise du travail que nous connaissons aujourd'hui, analysée aussi par Castel à partir de la notion de coopération fragilisée, repose sur plusieurs facteurs. D'abord, un futur perçu comme incertain nuit à la projection dans l'organisation, rendant plus difficile l'investissement dans les relations professionnelles. Ensuite, un mouvement de rationalisation continue affaiblit la coopération en réduisant le travail à sa seule dimension productive, au détriment du temps relationnel et des dynamiques collectives. Enfin, l'approfondissement de la complexité organisationnelle, souvent non maîtrisée, provoque une perte de sens, de la désillusion, voire de l'épuisement. Le "travail comme relation", pourtant fondamental, est négligé dans la plupart des dispositifs managériaux, alors même que la capacité à coopérer est au cœur du contentement professionnel, de l'attractivité des métiers et de la résilience face au changement.

Ainsi, pour répondre aux impasses actuelles du management, Patrick Castel et Henri Bergeron plaident indirectement pour une redéfinition de ses finalités : il ne s'agit plus seulement de gérer la complexité, mais de recréer les conditions de la coopération. Cela passe par la reconnaissance de l'interdépendance comme base du pouvoir horizontal, la mise en place d'espaces de discussion sur le travail réel, et une compréhension fine des tensions entre travail prescrit et travail vécu. Plutôt que d'empiler les dispositifs de coordination, il devient alors nécessaire de désencaster le management de son obsession du contrôle pour le réinscrire dans une logique de coopération durable.

La diversité : d'un processus de « managérialisation du droit » à une vision de conduite du changement dans un monde en transition

Revenant sur l'apparition du terme « Diversité » aux Etats Unis à partir des travaux de Lauren Edelman, la sociologue Laure Bereni indique que « l'émergence de la diversité atteste un processus de 'managérialisation du droit', c'est-à-dire d'**appropriation et de transformation des normes juridiques par la rhétorique managériale**'. Le nouveau discours de la diversité, diffusé par une abondante littérature d'entreprise, procède en repoussant les dimensions juridiques et morales des politiques antidiscriminatoires pour les remplacer par un discours sur l'efficacité économique (*business case*) de ces politiques, censées offrir aux entreprises un avantage comparatif. »⁶⁴ Au milieu des années 2000, le concept de diversité apparaît en France et « traduit l'appropriation d'une catégorie managériale anglo-saxonne dans le contexte d'un renforcement du cadre juridique antidiscriminatoire national. »

Deux éléments clés apparaissent dans cet article de 2009 de Laure Bereni. Le premier montre que la captation de la diversité par le discours gestionnaire « a reposé sur l'euphémisation des dimensions juridiques et militantes du cadre antidiscriminatoire au profit d'une définition imbriquée dans la logique de l'intérêt économique. » Le second pointe « la montée en puissance d'un 'nouvel esprit du capitalisme' qui intègre des valeurs non marchandes, comme le bien et le juste, à la rationalité managériale. »⁶⁵

Suite à cette période, le management de la diversité a été pris comme un processus de changement des pratiques RH des managers. « Le management de la diversité s'analyse avant tout dans une perspective de gestion des ressources humaines car pour les entreprises, il s'agit bien de faire évoluer les politiques et les pratiques en matière de recrutement, de gestion des carrières, de fixation et d'évolution des salaires, de mobilité, de

⁶⁴ Laure BERENI, « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », *La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale, Raisons politiques*, 2009, p.87 à 105

⁶⁵ *Idem*

formation... pour qu'une plus grande diversité en termes de sexe, d'âge, d'origine... soit représentée dans les effectifs de l'entreprise. »⁶⁶ La diversité comme l'inclusion s'entendent par ailleurs seules, indépendamment du management au sens d'organisation du travail. Il s'agit en effet d'atteindre des objectifs qui varient en fonction des enjeux et des perspectives économiques de l'entreprise ainsi que du contexte politique et social. La diversité se décline essentiellement en termes de populations cibles (les femmes, PSH, seniors...) et d'objectifs (l'égalité professionnelle, la non-discrimination, égalité des chances...).

Mais pour Isabelle Barth, professeure en sciences de gestion, « faire avancer la question du management de la diversité dans l'organisation, c'est décider de mener une véritable conduite du changement. Selon les choix politiques et stratégiques, ce changement peut aller du « projet diversité » conduit par la direction des ressources humaines à une transformation vers une entreprise inclusive. »⁶⁷

Cette démarche s'inscrit dans un contexte de transformation du management de façon plus générale. **Isabelle Barth identifie ainsi trois transformations majeures qui redéfinissent le management : la transition démographique, la révolution numérique, la crise climatique.** « La diversité permet ici d'élargir les perspectives pour répondre de manière innovante à des défis complexes, combinant engagement environnemental et social. »⁶⁸ Pour Barth, le management de la diversité « nécessite une refonte des pratiques managériales et un engagement sincère des dirigeants. Elle propose plusieurs axes d'action concrets : s'appuyer sur les *soft skills*, accompagner le changement par la formation, mettre en avant des modèles inspirants »⁶⁹ Du côté des *soft skills*, « les qualités humaines deviennent un atout différenciant que la culture inclusive favorise en mettant en avant l'esprit d'équipe, la communication, l'adaptabilité et la bienveillance ». Pour elle, les bénéfices de ce type de management qu'elle qualifie parfois de « management inclusif » sont les suivants : innovation accrue, engagement renforcé, attractivité amplifiée.

L'inclusion, une pratique managériale ?

Pour Patrick Scharnitzky et Pete Stone, auteurs de *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, **incarner l'EDI en termes de management peut s'avérer compliqué** pour trois raisons au moins. Premièrement, « les consignes d'inclusion qui sont données aux managers de proximité (quand elles existent) sont souvent éthérées et peu incarnées »⁷⁰.

Deuxièmement, les managers sont de plus en plus sollicités par les membres de leurs équipes sur des sujets en lien avec « la judiciarisation de la société », « la conscientisation de nouveaux droits » et un nouveau rapport au travail, sollicitations qui les placent dans un « étai entre des consignes descendantes et des demandes ascendantes contradictoires »⁷¹.

Troisièmement, « **les managers sont rarement formés au management et évalués sur cette compétence** ». Pour pallier cette absence de formation en management et plus encore en

⁶⁶ « *Egalité, diversité, discrimination. Etude de 80 accords d'entreprise sur la diversité* », Dares, 2014, p. 33

⁶⁷ Isabelle BARTH, « Conduire un changement structurant », chap. 7, *Manager la diversité. De la lutte contre les discriminations au management inclusif*, Dunod, 2024, p. 192-222.

⁶⁸ <https://lessentieldeleco.fr/993-manager-la-diversite-la-vision-novatrice-disabelle-barth/>

⁶⁹ Idem

⁷⁰ Patrick SCHARNITZKY et Pete STONE, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, AFMD, 2018, p. 64.

⁷¹ Idem, p. 64

« management inclusif », les auteurs développent différentes propositions pour « animer les réunions et prendre des décisions collectives », « réagir à des propos déplacés », « coacher, motiver, donner du feed-back », « Veiller à l'équilibre des temps de vie » et « animer la vie de l'équipe ». Il faut retenir ici que si l'histoire (Taylor, Ford, Fayol, etc.) et les grands modèles de management (directif, délégatif, participatif...) ⁷² peuvent être enseignés au sein des *Business School* et des formations, le management s'apprend, avant tout, sur le terrain en lien avec les contraintes qui lui sont propres : culture d'entreprise, culture organisationnelle, outils de GRH, objectifs annuels, processus d'évaluation de la performance... Cela pose aussi des questions sur l'inclusion : est-ce un modèle de management ? Un principe de management ? Un style de management ? Une posture managériale ?

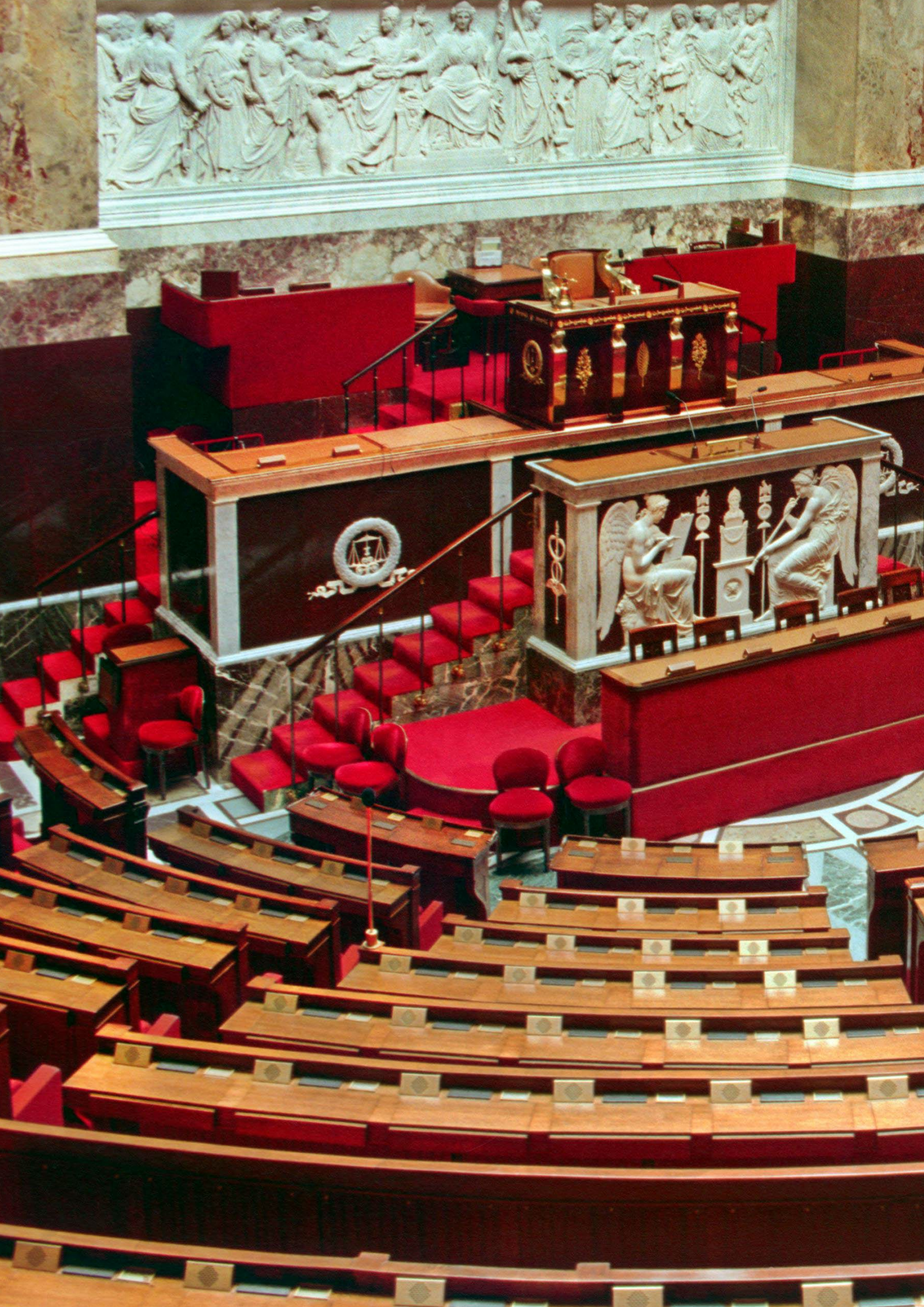
La reconnaissance de l'altérité au cœur du management de demain ?

L'émergence de nouveaux modèles managériaux plus horizontaux depuis les années 2000, suggère un déplacement du centre de gravité managérial, s'éloignant de la surveillance rigide de la performance pour s'orienter vers la régulation des relations interpersonnelles, assumant une certaine vulnérabilité et valorisant l'empathie. De manière générale, les nouveaux modes de managements passent de la compétition individuelle à la coopération au sein de l'équipe. Face au rejet des styles de pouvoir autoritaire par les nouvelles générations, une transition s'amorce et on passe d'un usage strictement vertical du pouvoir à un exercice plus horizontal de l'autorité. Cette dynamique installe le leader en véritable animateur de l'équipe, disqualifiant le management directif et interrogeant la place future des structures hiérarchiques traditionnelles.

Dans ce contexte de mutation, les politiques EDI peuvent nourrir ces modèles en valorisant les qualités relationnelles, l'écoute et la diversité des styles de leadership. La valorisation accrue des soft skills (qualités relationnelles, écoute, savoir-être), et le passage au second plan de l'expertise technique unique (hard skills), place en effet la reconnaissance de l'altérité au cœur du management. Les styles de management restent multiples mais tendent tous dans le même sens d'une plus grande humilité et dans l'idée de servir l'équipe. Les pratiques managériales qui vont dans le sens de l'échange entre pair et de la solidarité des équipes émergent avec le coaching ou le mentorat qui se développent sur tous les axes (générationnel avec le reverse mentoring, professionnel avec les binômes de compétences ou le mécénat de compétences). La pair-aidance et la médiation deviennent des compétences managériales recherchées, confirmant l'émergence de nouveaux modes de management où la « reliance » ⁷³, qui met l'accent sur l'interdépendance, et la solidarité entre pairs sont le socle de l'efficacité organisationnelle.

⁷² <https://kedge.edu/blog/orientation-carriere/quels-sont-les-differents-types-de-management>

⁷³ Edgar MORIN, *Reliances*, éditions de l'Aube, 2000



Le paysage institutionnel et législatif en EDI

Un cadre législatif mouvant, qui se précise et se complexifie

En France, la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations est intervenue pour transposer la directive européenne du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (2000/78/CE). Fondée sur le principe d'égalité de traitement entre les personnes, elle interdit toute discrimination directe ou indirecte, le harcèlement, tout comportement obligeant une personne à pratiquer une discrimination à l'encontre d'une autre, et la victimisation. Elle s'applique à toutes les personnes et à tous les secteurs d'activité.

Le droit français prévoyait déjà l'interdiction des discriminations dans le domaine de l'emploi à l'article L. 122-45 du code du travail. La transposition de la directive européenne dans la loi du 16 novembre 2001 a élargi la protection. Il faut savoir que la France avait mal transposé plusieurs directives (dont les directives 2000 emploi et origine). La loi du 27 mai 2008 visait à rectifier le tir (ex : la loi 2001-1066 avait introduit les notions de discriminations directes et indirectes sans les définir). La loi no 2008-496 du 27 mai 2008, portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de lutte contre les discriminations, est considérée comme le socle du régime français de lutte contre les discriminations.

Trois exemples de cette tendance peuvent ici être donnés :

1. Les ajouts à la liste des critères discriminatoires : l'article L. 1132-1 du Code du travail⁷⁴ énumérant les motifs de discrimination prohibés a vu sa liste constamment enrichie au fil des lois (Loi du 16 novembre 2001 : ajout de l'orientation sexuelle ; Loi du 27 mai 2008 : ajout de l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une prétendue race, l'apparence physique, l'âge, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, les convictions religieuses, les opinions politiques, les activités syndicales, la situation de famille, la grossesse ; Loi du 27 janvier 2017 : ajout du lieu de résidence et de la domiciliation bancaire ; Loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 : ajout de la qualité de lanceur d'alerte comme critère de non-discrimination).
2. La précision des situations de discrimination et élargissement du champ d'interdiction : Le champ d'application de l'interdiction des discriminations a été étendu que ce soit en termes de parcours professionnel (recrutement, licenciement, formation, reclassement, affectation, promotion, mutation) ou de modalité de travail (rémunération, horaires de travail, évaluation, renouvellement de contrat).
3. le renforcement des sanctions (article L. 1132-4 du code du travail), la protection des personnes liées à la discrimination (victimes candidats/salariés/fonctionnaires, témoins, lanceurs d'alerte) ou encore les moyens de preuve et les procédures : comme le montre l'article L. 1132-3 du Code du travail qui s'est vu compléter par la Loi n°2012-954 du 6 août 2012 sur harcèlement sexuel avec l'interdiction de

⁷⁴ Il existe une seconde liste de motifs de discriminations : article L. 1321-3 du code du travail qui concerne uniquement le règlement intérieur.

discriminer une personne ayant subi ou refusé de subir des faits de harcèlement sexuel ou en ayant témoigné.

Le Code pénal a été modifié en parallèle du code du travail (Articles 225-1 et suivants) pour assurer une répression pénale des actes discriminatoires, envoyer un signal fort sur l'illégalité de ces pratiques, et permettre aux victimes d'obtenir réparation.

Au-delà des articles spécifiques, des lois ont introduit des mécanismes plus larges comme l'introduction de la charge de la preuve partagée⁷⁵ en matière de discrimination (Loi du 27 mai 2008), facilitant le recours pour les victimes qui doivent présenter des faits laissant présumer une discrimination, c'est à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs. La création du Défenseur des droits (2011), la facilitation des actions de groupe en matière de discrimination, permettent à plusieurs victimes d'agir collectivement ou le renforcement des dispositifs :

- **en matière d'égalité professionnelle, notamment sur l'égalité salariale avec la Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 (pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes) ou encore la directive sur la transparence salariale qui va être transposée avant juin 2026,**
- **en matière de protection des personnes qui signalent des faits illicites ou dangereux, y compris les discriminations (Loi n° 2022-401 du 21 mars 2022)**

Le renforcement du cadre est le résultat d'actions parallèles : l'évolution des mentalités permettant la reconnaissance de nouvelles formes de discrimination, les transpositions de directives européennes et les recommandations d'organismes comme le Défenseur des droits. Les ajouts continus depuis 2001 montrent surtout le besoin de combler un vide juridique et de protéger les victimes et témoins. D'ailleurs, tout au long de cette période, l'enjeu pour les acteurs a été d'élargir la définition de la discrimination en s'appuyant sur la jurisprudence de façon à aller au-delà de la question de l'intention et à entériner une vision plus globale.

Un corpus législatif fourni mais un droit peu, voire pas transformatif

L'ensemble des acteurs interrogés s'accordent sur le constat qu'il y a un ensemble de textes réglementaires et de politiques publiques sans qu'ils aient un pouvoir transformatif. Selon eux, le juridique n'emporte pas de conséquence politique ou de changement d'ordre structurel. Plusieurs exemples soulignent que l'effectivité des droits pose question. L'accessibilité – qu'elle soit numérique ou matérielle - n'est pas encore appliquée malgré la loi de 2005 et même si « *socialement, le handicap rassemble* ». Au 1er mars 2025, 80 % des entreprises concernées ont publié leur index égalité, ce qui confirme l'augmentation continue depuis plusieurs années (77 % en 2024, 72 % en 2023, 61 % en 2022 et 2021, 54 % en 2020, à la même date). Mais dit autrement, 20% n'ont pas répondu à l'obligation de publication. D'ailleurs, seules 2 % des entreprises ont une note de 100/100, c'est-à-dire que 560 entreprises françaises soumises aux obligations légales sur l'égalité femmes-hommes respectent effectivement la loi. Le second chapitre du rapport « Discriminations et origines :

⁷⁵ Dans l'aménagement de la charge de la preuve, le demandeur prouve des faits laissant présumer (loi de 2008) ou supposer (code du travail) l'existence d'une discrimination ; le défendeur doit apporter une justification objective à la différence de traitement, à savoir étrangère à toute discrimination. Le principe est issu du droit européen : la transposition de cet aménagement est effectuée par la loi du 16 novembre 2001 puis entérinée par la loi du 27 mai 2008.

l'urgence d'agir » du Défenseur des droits (2020) met en lumière les limites et écueils de la réponse actuelle et pointe notamment l'absence d'effet transformateur de la sanction et des recours collectifs.

Cette situation est d'autant plus renforcée que, dans d'autres travaux, le Défenseur des droits expose la difficulté pour les victimes de prouver la discrimination et le fort taux de non-recours, souvent lié à la peur des représailles ou au sentiment d'inefficacité des démarches. Selon l'Institut des politiques publiques, 86% des plaintes pour violences sexuelles finissent par être classées sans suite, et 75 % de ces affaires sont classées sans suite car jugées non poursuivables⁷⁶. Les associations accompagnant les victimes de discriminations liées à l'origine font le même constat. Elles soulignent le manque de confiance, notamment des jeunes, concernant le système judiciaire et pointent l'utilisation des réseaux sociaux comme recours et lieu d'alerte principal pour ces derniers.

Enfin, les acteurs soulignent la solidité des cadres – qu'ils soient européens⁷⁷ ou français – sans pour autant en être totalement satisfaits : ils et elles craignent une application moins proactive, ils pointent du doigt l'accompagnement moindre des politiques publiques ou la différence de suivi et d'action selon les critères (par exemple concernant l'origine). Les rapporteurs de l'étude « Quelle conception des politiques publiques pour accompagner les transitions en cours et à venir ? »⁷⁸ (2020) pointent la tendance aux politiques publiques « d'actualité » qui peut répondre à des besoins individuels plutôt que collectifs et en phase avec les transitions de la société. Ce manque de traitement du long terme peut expliquer la lenteur des évolutions des pratiques et des comportements. Il pose également la question de l'évaluation de ces politiques publiques.

« Il y a un gap entre 'j'ai compris l'obligation' et 'comment ça se traduit pour moi' »

Citation issue des entretiens

Une place très large prise par le droit souple et le non-législatif sur les sujets et actions EDI

Malgré un cadre législatif de plus en plus étoffé, les acteurs et actrices du champ de l'EDI considèrent les normes comme insuffisantes ou ne fonctionnant pas seules. On a également vu se développer le « droit souple » qui renvoie à des textes ou à des dispositions juridiques n'ayant pas par eux-mêmes d'effets contraignants mais susceptibles de contribuer, dans certaines conditions, à la formation de nouvelles règles juridiquement contraignantes. Contrairement à la discrimination, la diversité (et sa politique) a été construite hors du cadre législatif et est décrite comme un code de conduite peu contraignant et très ouvert. Très ouvert par exemple aux débats publics : les employeurs font face à une pression croissante sur des enjeux sociaux et sociétaux, ils ont dû gérer des sujets polarisants comme le « wokisme » et la « cancel culture » qui ne sont pas des objets d'entreprise, ils sont constamment en train de répondre à de nouveaux besoins (aidance, maladies chroniques...). Le sujet de l'aidance est ici intéressant : la définition du rôle du proche aidant est précisée

⁷⁶ Maëlle STRICOT, Le traitement judiciaire des violences sexuelles et conjugales en France. *Note IPP n°107*. Avril 2024..

⁷⁷ Union Européenne et Conseil de l'Europe (dont la Convention européenne des droits de l'Homme)

⁷⁸ <https://www.lecese.fr/travaux-publies/quelle-conception-des-politiques-publiques-pour-accompagner-les-transitions-en-cours-et-venir>

dans une loi de 2015 mais il n'y a pas d'obligation associée. Pour autant, les employeurs sont devenus de plus en plus actifs en la matière, structurant eux-mêmes les enjeux (création d'accord, soutien organisationnel, etc.).

D'ailleurs, les politiques diversité comprennent une pluralité d'actions qui n'est pas comparable au droit « dur ». Les politiques diversité ne se résument pas à la lutte contre les discriminations (et au rappel de leur interdiction). De ce fait, les actions mises en place dans l'entreprise dépassent la définition strictement juridique de la « discrimination » en s'attaquant aux « inégalités ». Manon Torres, sociologue et chercheuse affiliée au CEET et à l'Ined, a étudié la manière dont la question ethnoraciale est abordée dans les accords et dans les négociations collectives⁷⁹. Avec une recherche par mots-clés dans les accords de 2014 à 2021, elle a relevé 46 accords mentionnant explicitement le racisme sur les milliers signés sur la période. Elle a complété ce travail documentaire par 34 entretiens dans 11 entreprises (RH et délégués syndicaux). La chercheuse explique également que le terme « origine » n'apparaît jamais dans les textes et que ces accords ne sont pas considérés comme à renégocier tous les trois ans comme pour l'égalité femmes-hommes ou le handicap. Bien que les discriminations liées à l'origine comme les propos racistes soient clairement définis et sanctionnés par le droit, les employeurs peinent à s'en saisir spécifiquement et limitent leurs interventions à des mesures volontaristes non contraignantes : actions de sensibilisation, de prévention et de communication, formation... souvent non spécifiques aux questions ethnoraciales. La seule mesure spécifique dans ces 46 accords correspond aux partenariats avec des associations ou avec des établissements d'enseignement présentes dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Et ces actions sont les mêmes depuis 2017 alors même qu'ont été mises en place des dispositions comme l'obligation de former au recrutement sans discrimination ou encore l'intégration des questions de racisme et discriminations liées à l'origine dans les CSE⁸⁰.

D'autres exemples d'actions peuvent enfin être mentionnés comme la formation, la sensibilisation ou la mesure. Il n'est pas obligatoire de mesurer, il n'y a pas une unique méthode pour le faire. Dès 2006, ces questions ont été soulevées par les employeurs de façon volontaire pour définir des indicateurs. Et c'est la demande des employeurs qui a poussé, non pas à la création d'un dispositif législatif, mais à la définition de recommandations et de cadre par des institutions indépendantes (CNIL, Défenseur des droits). Cette situation a donné la latitude aux employeurs pour innover dans la manière de mesurer. C'est également le cas de la sensibilisation, menée par une multitude d'acteurs, avec de l'innovation dans les formats, le contenu, la pédagogie.

⁷⁹ Manon TORRES, La place des questions ethnoraciales dans la négociation collective en matière d'égalité au travail, *Valorisation de la recherche N°20*, DARES, juillet 2025

⁸⁰ <https://travail-emploi.gouv.fr/lutte-contre-le-racisme-lantisemitisme-et-les-discriminations-un-guide-pour-les-cse>

Des attentes forte vis à vis du politique

Le climat politique est perçu par l'ensemble des acteurs interrogés comme un facteur clé d'évolution des enjeux EDI. Pour les responsables en charge de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion, le portage politique renforce la légitimité des actions mises en œuvre ainsi que de leur profession. Les annonces, les discussions autour de dispositifs ou politiques publiques mais aussi la désignation de ministres en charge de ces sujets font fluctuer le cadre dans lequel ils et elles travaillent.

« Pour moi, il y a quand même un truc, ce qui peut influencer, c'est le climat politique général [...] ça a quand même un peu beaucoup libéré une parole assez réactionnaire. »

Citation issue des entretiens

Si nous avons pu observer de l'effervescence sous le gouvernement Hollande (2012–2014) avec la renaissance d'un ministère de plein exercice des Droits des femmes, avec un renforcement institutionnel symbolisé par la création du Haut Conseil à l'Égalité, la dynamique n'a pas tenu les années suivantes (2016 avec un Secrétariat d'État à l'Égalité réelle de courte durée ou encore une feuille de route par le ministère du Travail) illustrant les défis de la durabilité des portefeuilles sur ce champ. Depuis 2018, on assiste à une stabilisation d'un portefeuille ministériel dédié à la lutte contre les discriminations, souvent associé à l'égalité femmes-hommes et la diversité. Mais cette institutionnalisation progressive ne semble pas pour autant acquise. En septembre 2024 par exemple, l'absence d'un ministère dédié au handicap a suscité l'indignation des acteurs du secteur et le ministre de l'Autonomie a tenté de calmer la polémique en multipliant les discours et les promesses sur ce thème.

Les professionnel·les des sujets s'inquiètent aujourd'hui d'un essoufflement des acteurs politiques, malgré ou indépendamment de leur volonté de « rester engagé » ou de « d'aller plus loin ». D'abord car l'État n'a pas les moyens de suivre la mise en œuvre des politiques publiques qu'il décrète. Ensuite du fait du climat social et politique émergeant en France et dans d'autres pays.

« De voir que les sujets sont piétinés dans la puissance économique mondiale qu'est les États-Unis... ouais, c'est flippant. »

Citation issue des entretiens

Bien que la société soit plus ouverte, diverse et acceptante des diversités, ce qui s'observe concrètement par exemple avec la féminisation de certains secteurs d'activité et postes à responsabilités ou encore par la proportion importante de la population active (et notamment des jeunes) à reconnaître - et à condamner - l'ampleur des discriminations dans le monde du travail, cette aspiration à l'égalité se heurte à la diffusion croissante, dans le champ médiatique ou politique, de discours beaucoup plus conservateurs, stigmatisant et haineux.

« La plupart de nos interlocuteurs sont assez affolés... ils ne comprennent pas encore ce que ça implique pour leur fonction. »

Citation issue des entretiens

La relation ambivalente des professionnels de l'EDI vis-à-vis de l'Europe

Plusieurs fiches de ce panorama prospectif font référence à l'Union Européenne comme moteur de changement. L'ANACT a pu financer des projets novateurs sur l'égalité femmes-hommes, les directives ont permis d'accélérer la mise en place de lois antidiscriminatoires dans de nombreux pays, le FSE a donné aux associations et au territoire les moyens de mener des recherches et de créer des outils pour les employeurs. Et de fait, la CSRD, la future transposition de la directive sur la transparence salariale, le devoir de vigilance... visaient des changements structurels. Pour autant, plusieurs observateurs ont attiré notre attention sur le caractère « nécessaire mais pas toujours suffisant » des changements de paradigme que ces orientations européennes sont censées parvenir à accomplir. Début des années 2000, les questions de discrimination (notamment dans l'emploi) étaient rattachées à la Direction Générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion (DG EMPL). Cette DG (anciennement "DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances") portait la compétence principale sur la discrimination liée à l'emploi, y compris les droits des personnes en situation de handicap. Toutefois, en 2019, sous la Commission Von der Leyen, un repositionnement partiel a eu lieu : les questions relatives à l'égalité et à la non-discrimination (au sens plus général, donc au-delà du domaine de l'emploi) ont été transférées vers la DG Justice et Consommateurs (DG JUST). On voit ainsi le développement d'une harmonisation (au sens positif) ou une « standardisation » (sens plus négatif) vers une vision strictement juridique qui s'éloignent des causes des discriminations, de société plurielle ou de cohésion sociale. C'est pourtant la DG JUST qui coordonne les chartes de la diversité européennes.

De plus, les discours sur la (et tentatives de) simplification des normes à l'échelle européenne et française (CSRD, Règlement sur l'IA...) peuvent avoir des impacts en termes de suivi des données sociales, des enjeux de transparence et d'engagements à long terme des employeurs. Plusieurs observateurs nous ont rapporté « ne plus croire au droit mené par l'Europe ».

En France, le droit s'est précisé pour accompagner les victimes de discriminations, face à des difficultés de prouver l'existence d'une discrimination et donc de pouvoir la sanction, mettant ainsi l'accent sur la preuve et la réparation du préjudice

Depuis une vingtaine d'années, du fait du droit européen, le droit français relatif à la lutte contre les discriminations a ainsi connu une évolution importante, moins en termes de multiplication des contentieux que de consolidation des dispositifs d'accompagnement des victimes. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'y a pas eu d'« explosion » du contentieux en la matière, comme le rappelait le Défenseur des droits dans sa recommandation de février 2024. Le droit, dans ce contexte, s'est progressivement recentré non sur la seule prévention mais aussi sur la sanction et surtout sur les modalités de preuve et de réparation. Historiquement, les litiges portaient essentiellement sur des actes discriminatoires au stade du recrutement ou dans l'accès à certains biens et services, avec un traitement souvent cantonné au pénal. Or, aujourd'hui, ce contentieux pénal est presque atone, moins dynamique qu'il ne l'était il y a 25 ans, alors même que les textes étaient encore récents et peu mobilisés. La pénalisation se heurte à de nombreuses limites : manque de moyens, lenteur des procédures, difficultés à apporter la preuve d'une intention

discriminatoire... Les acteurs traditionnels de ce champ, syndicats ou associations, semblent aussi parfois moins présents sur ce terrain précis. En parallèle, les accords collectifs, longtemps centrés sur la prévention, intègrent désormais des volets plus substantiels sur les sanctions, signe d'un glissement du traitement symbolique des discriminations vers une recherche d'effectivité dans les réponses juridiques.

Ce déplacement stratégique du traitement des discriminations s'est notamment matérialisé par un renforcement du régime de preuve en faveur des victimes et une attention accrue portée à la réparation intégrale du préjudice. L'influence de la directive européenne de 2008, qui a renforcé la place du recours civil dans le contentieux antidiscriminatoire, a été décisive. La Cour de cassation, dans des décisions comme celle du 12 septembre 2018 (n°17-18.721), a clairement affirmé que la réparation devait être intégrale, incluant tant le préjudice matériel que moral. De même, la jurisprudence constante sur la nullité des actes discriminatoires (refus d'embauche, licenciement, etc.) ouvre un droit à la réintégration du salarié ou à une indemnisation. Dans cette logique, les éléments de preuve prennent une importance cruciale : les testings, bien qu'imparfaits, sont recevables comme indices et la constitution d'un faisceau d'indices est désormais au cœur du mécanisme probatoire. Le Défenseur des droits a largement contribué à cette évolution, en plaidant pour une approche souple et pragmatique de la preuve, et en rappelant dans ses recommandations le rôle clé du régime de la charge de la preuve aménagée inscrit à l'article L.1134-1 du Code du travail. Selon ce régime, c'est au salarié d'apporter des éléments laissant présumer une discrimination ; il revient ensuite à l'employeur de justifier sa décision par des faits objectifs, précis et vérifiables, dénués de tout lien avec un motif discriminatoire.

Ce glissement du droit vers une meilleure justiciabilité des discriminations est aussi le fruit d'un accompagnement institutionnel constant, porté notamment par le Défenseur des droits depuis sa création en 2011. Bien qu'il ne rende pas de jugements, cet organe a profondément influencé la jurisprudence par ses décisions-cadres et ses observations dans les contentieux. Son action a permis de consolider la logique probatoire autour du faisceau d'indices et d'élargir la reconnaissance de situations discriminatoires, y compris en l'absence de terme de comparaison (Cass. soc., 13 juin 2019, n°17-31.295). Il a aussi mis en lumière les enjeux culturels autour de la preuve : en France, la culture juridique reste encore marquée par des difficultés d'accès à l'information, à la documentation des faits, ou encore à la mobilisation de témoignages. Le contentieux civil, plus que le pénal, s'est donc imposé comme un outil de régulation efficace, quoique non dénué de limites, notamment en raison du risque médiatique parfois associé à la judiciarisation. En définitive, l'évolution du droit français en matière de lutte contre les discriminations illustre une volonté croissante de répondre aux attentes des victimes, non par un alourdissement des sanctions pénales, mais par une amélioration des conditions d'accès à la justice et de reconnaissance des préjudices subis. Cette dynamique montre que la lutte contre les discriminations ne repose pas seulement sur des principes, mais aussi sur des outils procéduraux adaptés et un engagement constant des institutions à faire évoluer les normes pour les rendre réellement opérantes.



Le niveau de sensibilisation et d'appropriation des enjeux (EDI) dans les organisations

Cette fiche dresse un état des lieux du degré de sensibilisation et d'appropriation des enjeux EDI dans les organisations. Elle s'attache à décrire la manière dont ces enjeux sont compris, traités et intégrés (ou non) dans les discours et les pratiques des structures professionnelles. Il s'agit également de mettre en lumière les formes que prend cette appropriation selon les contextes (taille, secteur, gouvernance, etc.) ainsi que les freins et les inégalités qui en découlent.

Les engagements organisationnels croissent tandis que la prise en main opérationnelle demeure limitée.

Si une vaste majorité de grandes entreprises sont convaincues de l'intérêt et ont les moyens d'agir, elles ne sont pas pour autant toutes sensibilisées et matures sur la DEI.

Les grandes entreprises et administrations sont souvent perçues comme « en avance » sur les sujets de diversité et inclusion, du fait des obligations légales plus contraignantes et des moyens à leur disposition. Elles disposent généralement de fonctions RH structurées consacrées à la diversité et l'inclusion, déploient des politiques de sensibilisation à l'adresse des salarié-es et des agent-es. De plus, elles communiquent activement sur leurs engagements (AFG, 2023 ; DDI, 2023). Pour autant, la part des recruteurs formés à la non-discrimination dans les entreprises privées de plus de 300 salarié-es demeure minoritaire, même si en progression : elle est passée de 27 % en 2017 à 47 % en 2023. La proportion est plus importante quand on observe les échelons plus élevés : les responsables RH formés passent de 49 % à 70 % (Dares, 2024). Dans le public, cette obligation n'est déployée que depuis quelques années (accélération avec le plan national de lutte contre le racisme et l'antisémitisme de 2023) et ne touche que la fonction publique d'État.

Coté perception, 86 % des dirigeants RH considèrent qu'intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) dans les modes de travail quotidiens est important ou très important pour la réussite de leur organisation, mais seuls 25 % se jugent très prêts à passer à l'action (Deloitte, 2023). Cet écart est perçu par les collaborateurs : 63 % jugent que les politiques EDO s'apparentent surtout à de la communication sans effet concret tandis que 73 % déclarent n'avoir jamais bénéficié de formation ou de sensibilisation dédiée (AFL Diversity, 2023). Ce paradoxe révèle une tension entre l'intention et l'action. D'un côté, il est indéniable que les dirigeants et responsables RH des grandes entreprises et administration valident l'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, percevant clairement son importance stratégique pour la réussite de leur organisation. De l'autre, cette volonté affirmée se heurte à des difficultés concrètes de mise en œuvre, comme en témoignent le faible taux de recruteurs formés, ou le sentiment des collaborateurs d'une communication sans effet réel.

Ces phénomènes suggèrent que, malgré une prise de conscience et une validation au plus haut niveau, un manque de savoir-faire, de ressources ou de stratégies concrètes freine la transformation des bonnes intentions en actions tangibles et ressenties sur le terrain.

Les TPE, PME ou ETI s'approprient de plus en plus les discours comme les outils

Les TPE, PME ou ETI rencontrent davantage de difficultés à s'engager, expliquées par les observateurs par un manque de moyens, de temps ou de connaissances sur ces sujets (APEC, 2023 ; Depond, 2022). Selon le baromètre RSE de Vendredi et Kantar, 98% des grandes entreprises ont un budget dédié à la RSE, contre 76% de l'échantillon global ; ou encore 61% ont au moins un label RSE, contre 39% au global. Pourtant, ces entreprises représentent la majorité du tissu économique français : le pays compte 4,3M de microentreprises, pour 158 566 PME, 6608 ETI et 294 grandes entreprises (voir Fiche Repères sur l'économie française).

Ces mêmes observateurs notent néanmoins que le futur des politiques EDI pourrait venir davantage des PME, à condition d'adapter les modèles existants, souvent pensés pour les grands groupes, aux réalités plus modestes. Des outils légaux comme l'Index égalité professionnelle ont d'ailleurs commencé à toucher les plus petites structures et à étendre progressivement la logique de reporting et d'auto-diagnostic aux plus petites structures, en les aidant à réfléchir à la mixité ou aux conditions de travail.

Un niveau d'appropriation et de sensibilisation hétérogènes selon les sujets

Au-delà d'une différence de taille d'employeurs, le traitement des problématiques reste encore très hétérogène. Par exemple, l'Association pour la Prise en compte du Handicap dans les Politiques Publiques et Privées (APHPP) constate que l'inclusion des personnes en situation de handicap reste centrée sur la mobilité et non sur des enjeux d'accès à l'emploi et de recrutement. La sociologue Anne Revillard⁸¹ souligne un discours ambivalent sur le handicap. L'image dominante dans les entreprises met souvent en avant des personnes handicapées « héroïques » qui se dépassent, comme dans les Jeux paralympiques, au lieu de traiter les questions d'adaptation ou de droits communs. Cette image masque les vraies inégalités et renforce certains stéréotypes. Sur la parentalité, l'économiste Dominique Meurs (2023⁸²) note que les entreprises commencent tout juste à légitimer pleinement le rôle des pères dans la sphère professionnelle, ce qui constitue un enjeu d'égalité à part entière. Enfin, en matière d'orientation sexuelle et d'identité de genre, les progrès sont notables mais encore concentrés. L'association L'autre cercle (2013, 2021) constate que les dirigeants de grandes entreprises ont montré une capacité à s'engager, à signer des chartes et à porter des rôles modèles LGBT+, mais ces dynamiques sont fragiles et restreintes à quelques secteurs.

Etant donné le développement du nombre d'acteurs dans l'écosystème, la prise en compte du sujet par de nouvelles fonctions et le moment charnière du contexte actuel, deux situations peuvent se révéler : un renforcement des engagements des employeurs et la continuité des actions de sensibilisation pour les grandes comme les petites ; un investissement plus fort des PME et ETI moins impactés par des actionnaires, des influences gouvernementales ou des politiques publiques ; comme les PME et ETI, les grandes entreprises limitent les moyens à allouer aux questions EDI et réduisent le nombre d'action.

⁸¹ Anne REVILLARD (Dir.). *Méthodes et approches en évaluation des politiques publiques*. Éditions science et bien commun, pp.355, 2023, 9782925128274. (10.5281/zenodo.10256799). (hal-04383673)

⁸² Dominique MEURS. *Les entreprises et l'égalité femmes hommes*. Sciences Po Les Presses, 2023. (hal-04276966)

La visibilité sociopolitique des enjeux d'EDI s'amplifient, tandis que leur appropriation reste restreinte.

Une publicisation des enjeux exponentielle dans le débat médiatique

On observe une intensification des engagements individuels, notamment grâce à la libération de la parole et à la reconnaissance des injustices vécues, notamment en lien avec le mouvement #metoo, ou des procès très relayés médiatiquement. Dans le même temps, le nombre d'articles mentionnant le terme controversé de « wokisme » dans *Le Monde* a été multiplié par quatre entre 2022 et 2024, illustrant la polarisation du débat public sur le sujet. Depuis 2014, le volume de contenus médiatiques consacrés aux violences faites aux femmes a été multiplié par six, selon l'édition 2025 de l'Observatoire de la présence des femmes dans les médias français, qui se fonde sur 5 400 programmes télé et radio et 3 000 publications de presse écrite.

Le niveau de connaissance des salariés et agents augmente tandis que le sentiment de discrimination baisse très lentement

Plus de trois français sur quatre (77%) disent avoir déjà entendu parler des programmes de « diversité et inclusion » mis en place par certaines entreprises, dont près d'un sur deux (48%) qui affirme voir précisément de quoi il s'agit. D'après AFL Diversity (2025), 77% des salarié-es considèrent que leur entreprise s'engage activement sur les enjeux de DEI (+ 8 points vs 2024 et + 17 points vs 2023), témoignant d'une évolution de la connaissance des actions mises en place par les employeurs.

Pour autant connaissance n'est pas appropriation. On observe encore un décalage entre les discours de leur entreprise et l'engagement des salarié-es. En effet, si la médiatisation favorise la sensibilisation, 58 % des salarié-es se déclarent « sensibles, promoteurs ou militants » sur l'EDI – autrement dit 42% ne le sont pas – et 22 % des 18-35 ans se disent « militants actifs » contre 12 % des plus de 35 ans. Une des raisons pouvant expliquer la distance prise par les collaborateurs et collaboratrices vis-à-vis des politiques EDI est le sentiment d'inefficacité de ces programmes, le fait tout simplement qu'ils et elles ne voient pas les pratiques, chiffres et vécus changer. Dans l'enquête AFL Diversity x BVA de 2024, moins d'un-e salarié-e sur six considérait que les politiques EDI sont réellement efficaces, 74 % estimaient que les engagements EDI de leur entreprise relevaient surtout de la communication (+ 11 points vs 2023) et 14 % seulement pensaient que ces engagements réduisent effectivement les discriminations.

L'analyse des Baromètre égalité des chances du MEDEF montre que les craintes de discrimination sur le marché du travail et dans leur entreprise baissent depuis 2012 et jusqu'en 2022 (-12 et -13 points en 10 ans) mais remontent en 2023 et 2024. En 2024, 48 % des salariés craignent une discrimination à l'embauche. L'âge reste le critère le plus redouté (51 %, mais 81 % pour les 55-64 ans), devant l'apparence physique ou le sexe. Le Baromètre 2020 du Défenseur des droits et de l'OIT montraient que 42 % des personnes actives déclaraient avoir été témoins de discrimination(s) ou de harcèlement discriminatoire. Dans le Baromètre 2021 (14^e édition), 1 jeune actif (18-34 ans) sur 2 déclare avoir été témoin au moins une fois de discrimination ou de harcèlement discriminatoire dans le cadre professionnel. Cette différence suggère une **sensibilité plus forte ou une exposition plus fréquente** chez les plus jeunes, même si cela peut aussi refléter une **meilleure conscience ou reconnaissance des comportements discriminatoires**.

Ces évolutions lentes sont le résultat de zones de tensions et de défis de coordination entre les acteurs au sein des organisations

L'expansion des programmes de Diversité, Équité et Inclusion dans les organisations révèle des zones de tension structurantes entre différents acteurs et approches :

Entre le volontarisme des collectifs internes et les réticences des directions. Les réseaux internes (ERG, comités inclusion, collectifs LGBTQIA+, anti-racisme...) ont souvent une vision proactive, visant à impulser le changement à la racine en embarquant l'ensemble des salariés ; ils se heurtent parfois à des directions générales ou juridiques plus prudentes, exprimant des réticences liées à la crainte de controverses ou au souci de rester dans des cadres normatifs maîtrisés. Cette divergence de rythme et d'ambition peut fragiliser les démarches inclusives, notamment lorsque les collectifs sont perçus comme trop revendicatifs ou insuffisamment alignés avec les priorités stratégiques.

Entre les spécialistes de l'EDI et les équipes RH/RSE généralistes. Les acteurs focalisés sur des causes spécifiques (discriminations raciales, handicap, égalité femmes-hommes...) peuvent entrer en compétition ou en friction avec les équipes RH ou RSE, plus transversales. Les premiers reprochent parfois aux seconds de diluer les enjeux structurels, ou de privilégier des démarches "à la carte" sans approche réparatrice ou systémique.

Entre une vision « Business case » et une approche par les droits fondamentaux. Si le « business case » (attractivité, performance, conformité ESG) domine souvent les discours institutionnels, il entre en tension avec une approche fondée sur les droits, portée par des collectifs, juristes ou associations.

Ces tensions reflètent des enjeux profonds de gouvernance et de légitimité. Elles montrent pour qu'une inflexion des évolutions, il sera nécessaire de redéfinir qui légitime les actions, de clarifier comment articuler exigence morale, expertise sociale et impératifs stratégiques et de reconnaître ces sujets comme une priorité.



A man in a dark suit and white shirt is standing in a room, presenting. He is looking towards the left. In the background, a woman in a patterned dress is standing near a table. To the left, there is a green sofa and a projector screen displaying the text 'emcd MANAGERS DE LA DIVERSITÉ'. The room has a modern, minimalist aesthetic with light-colored walls and a wooden floor.

3. Évolutions des enjeux et fonctions EDI

Les thématiques et sujets EDI dans les organisations

Cette fiche évoque les dynamiques liées au traitement des thématiques abordées par les employeurs. Elle fait le point sur les évolutions de ces sujets et thématiques, et la façon dont ils sont portés par les acteurs concernés.

La majorité des politiques, actions et indicateurs mis en place concernent toujours l'égalité femmes-hommes et le handicap.

En 2016, dans une enquête du Défenseur des droits sur les politiques mises en œuvre⁸³, le sexe et le handicap étaient les critères de discrimination ciblés en priorité pour 86% des employeurs répondants. Le Défenseur concluait : « L'analyse des priorités choisies par les entreprises pour promouvoir la 'diversité' démontre l'impact du cadre normatif et des orientations voulues par le législateur pour promouvoir l'égalité des chances dans l'emploi. » C'est encore le cas près de 10 ans plus tard. Pour l'ensemble des acteurs et actrices du champ, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et le handicap sont des thèmes centraux, que ce soit en termes de nombres d'actions, en termes de suivi d'indicateurs ou en termes de sophistication des projets déployés. Le cadre normatif s'est d'ailleurs étoffé sur ces deux sujets durant la dernière décennie (loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, loi du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, index égalité, loi Rixain pour l'égalité femmes-hommes ; loi de 2018 et décret du 13 décembre 2022 pour le handicap).

Néanmoins, il faut noter que le traitement de ces enjeux a beaucoup évolué (voir p.93) et a dû également s'adapter face à l'accentuation de la *gender* et *diversity fatigue*.

La gestion de la diversité des origines et la prévention du racisme sont des enjeux encore peu abordés chez les employeurs

Bien qu'elles aient une place dans le droit et qu'elles aient provoqué la création de chartes, de politiques « diversité » ou encore d'associations d'accompagnement, les thématiques de discriminations liées à l'origine, de discriminations raciales et de racisme continuent d'être peu traitées, voire oubliées. Non pas qu'elles soient un impensé, au contraire. Les employeurs ont des difficultés à s'en saisir car ils y voient un sujet polarisant. Les politiques publiques effleurent la résolution des problématiques. Les associations questionnent de façon permanente la volonté politique de s'emparer de façon plus volontariste de ces problèmes et soulignent que l'appareil juridique est insuffisant⁸⁴.

Cette tendance est renforcée par le silotage des thématiques : que ce soit dans les politiques et actions mises en œuvre par les employeurs ou dans l'accompagnement et le traitement des acteurs spécialisés, les enjeux ne se croisent pas. Une association spécialiste de

⁸³ Défenseur des droits, Guide Agir pour l'égalité dans l'emploi, 2016.

⁸⁴Cf notamment [Zevounou, Lionel](#), « La loi condamne-t-elle le racisme systémique en France ? », *The Conversation*, 28 juin 2020

questions liées aux handicaps ne traitera pas ou ne mentionnera pas les autres critères de discriminations (origines, orientation sexuelle...) ni les potentiels enjeux connexes (violences sexistes et sexuelles – VSS). De son côté, un employeur déploiera rarement une action « intersectionnelle ».

Compte tenu des ressources limitées dédiées à la diversité, la majorité des employeurs n'aborderont pas plus de deux, trois voire quatre sujets dans leurs politiques dédiées. Les dispositifs de la diversité se sont ainsi développés en réponse à des politiques publiques catégorielles dans le domaine de l'emploi, ciblant prioritairement les femmes et les personnes en situation de handicap ou, dans une moindre mesure, les seniors, les jeunes et les habitants des « territoires prioritaires » de la politique de la ville. Pourtant l'enquête « Vécu et ressenti en matière de sécurité » (VRS), menée par le Service statistique ministériel de la sécurité intérieure (SSMSI) et publiée en novembre 2024, relève une « *très forte hausse* » (+52 %) des faits de discrimination entre 2021 et 2022, avec une prépondérance nette de victimes se déclarant discriminées sur la base de leurs origines (48 %) et de leur couleur de peau (29 %). Viennent ensuite les critères de la religion (25 %) et du sexe (21 %) ⁸⁵.

Néanmoins, des actions dédiées à la diversité des origines ou à la prévention du racisme existent, souvent dans une approche prudente et expérimentale. Ces tentatives sont les réponses à des crises sociales (émeutes de 2005, Black Lives Matter en 2020, émeutes de 2023). Et parfois, à des crises politiques : le Défenseur des droits a observé, au moment des élections législatives de l'été 2024, un pic inquiétant (+53 % entre mai et juin 2024) d'appels au 3928, principalement pour dénoncer des propos et comportements racistes, antisémites et islamophobes. Plusieurs discussions sont en cours depuis pour mobiliser les employeurs sur les enjeux de discriminations liées à l'origine.

Plusieurs enjeux restent durablement « oubliés » des politiques diversité dans le contexte français

Ces « oublis » sont le résultat de deux processus :

1. l'indétermination de certains critères, comme l'apparence physique ou la vulnérabilité économique apparente

Si elle est considérée comme un critère de discrimination depuis 20 ans, l'apparence physique est encore largement ignorée : elle n'est pas prise en compte dans les politiques RH ou EDI, il n'y a pas non plus de temps fort sur le sujet. C'est un critère qui recouvre diverses réalités. Le Défenseur des droits met en évidence la place importante qu'occupe dans les recrutements la conformité des candidats et candidates à certaines normes sociales : les codes vestimentaires (vêtements, bijoux, tatouages, etc.) ou les caractéristiques physiques (corpulence « hors normes », cheveux, l'appartenance – ou non – à des canons de beauté, etc.) ⁸⁶. Sur 20 situations testées, les cinq inconvenients les plus cités sont ainsi quasiment tous liés à une singularité « visible ». Avoir un style non conforme aux codes de l'entreprise (cité à 85% par les femmes et 78% par les hommes) et le fait d'être obèse (cité à 79% par les femmes et 73% par les hommes) font partie des situations les plus pénalisantes (au même titre que le fait d'avoir plus de 55 ans, d'être enceinte et d'avoir un handicap visible). Corrélativement, le fait d'avoir un physique attractif est vu comme un avantage par 66% des

⁸⁵ <https://www.interieur.gouv.fr/Media/SSMSI/Files/SSMSI-VRS-2023>

⁸⁶ Défenseur des droits, 9e édition du Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT sur la perception des discriminations dans l'emploi « Le physique de l'emploi », 2016

femmes et 65% des hommes. Les normes d'attractivité physique et de corpulence admises en France, valorisant la minceur pour les femmes, semblent s'étendre jusqu'aux conditions du recrutement⁸⁷. Mais traiter de l'apparence physique implique de prendre en compte une forme particulière de discrimination qui comporte une dimension intersectionnelle : les individus subissent des expériences plurielles du fait de leur âge, leur genre, leur handicap, leur poids, etc...

En 2016, le législateur français a fait de « la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue de son auteur » le 21^e critère de discrimination français. Dans une enquête réalisée en 2023, le Défenseur des droits expose la faible mobilisation juridique de ce critère et montre que la manière de concevoir le critère « au concret » est plurielle et que les conceptions qu'en ont différents acteurs de terrain ne recoupent que partiellement la conception juridique initiale. La première raison est l'indétermination de l'expression : les indications données lors du vote de la loi renvoyaient à tout ce que la vulnérabilité économique n'était pas (la loi utilise d'ailleurs le terme « précarité sociale » et non « vulnérabilité »). Il y a donc une confusion dans la manière de nommer les « réalités » et les acteurs de terrain ne savent pas ce que recouvre exactement l'expression.

2. la cristallisation des débats qui paralyse l'action, par exemple sur l'écriture inclusive, l'expression religieuse ou l'identité de genre

Plusieurs thématiques pouvant être traitées dans le cadre d'une politique diversité ne font pas consensus au niveau sociétal comme au niveau politique. Ces thématiques, quand elles sont visibles ou abordées, font donc l'objet de débats et de polarisation. Cette situation rend difficile voir immobilise leur traitement. Par exemple, la gestion d'expressions ou « faits » religieux reste un tabou. Quelques employeurs ont souhaité cadrer le sujet à travers des guides destinés aux managers ou des notes de service, mais la majorité des employeurs traite l'expression religieuse au travail uniquement en réaction à des demandes ou en réponse à des tensions (le port du voile par exemple). La thématique est d'ailleurs traitée de façon assez inégale selon les religions : on distribue des chocolats pour Pâques, on met un sapin à l'accueil pour Noël, mais pas de Hanoukkia pour célébrer la fête des lumières juive ou de symbole relatif à l'Aïd el-Kebir, fête de l'Islam). Les institutions produisent des plans ou des outils, telles que le ministère du Travail⁸⁸, la Dilcrah avec un centre de ressources axé sur l'antisémitisme ou encore le Défenseur des droits avec deux publications et plus de 150 « décisions » dans son espace documentaire. Les associations tentent également de faire vivre le sujet et de lui donner de la visibilité. Néanmoins la crainte de la polémique prend le dessus chez des employeurs qui souhaitent « rester neutres ». Coté recherche, le sujet des discriminations ou des pratiques ou des actions en lien avec l'expression religieuse est encore peu documenté dans le champ de l'emploi.

L'écriture inclusive, aussi appelée « écriture non-sexiste » cherche à atténuer les biais sexistes d'une langue qui considère que le masculin est neutre. Ce faisant, sa pratique cristallise un débat politique qui dépasse largement son usage concret. Alors que certaines organisations souhaitent adopter une communication plus égalitaire, leur démarche se heurte à des prises de position très fermes, y compris dans des circulaires ministérielles appelant à bannir cette pratique. Le sujet alors devient un marqueur de positionnement politique, au détriment des objectifs initiaux d'inclusion ou de représentativité. Ce climat de controverse freine l'adoption d'outils de langage plus inclusifs, malgré les enjeux en termes

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ avec un « Guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées » ou un « Guide de la laïcité dans la fonction publique »

d'égalité entre les genres.

L'identité de genre fait également l'objet de vives tensions dans le débat public, notamment autour des questions de transition, de reconnaissance administrative ou de pronoms utilisés. Le sujet est parfois perçu, à l'instar de la religion, comme relevant de la sphère personnelle et n'ayant pas de place dans le monde du travail. Le climat politique international actuel incite d'ailleurs à un recul du droit des personnes trans, notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Ces polémiques freinent la mise en œuvre de politiques RH concrètes sur le sujet : accompagnement des transitions, aménagement des locaux et des vestiaires... Les démarches d'inclusion des personnes LGBT+ doivent être accompagnées de grands efforts de pédagogie et de sensibilisation pour prévenir les biais et déconstruire les idées reçues. Ce sujet est d'importance alors que de plus en plus de personnes (notamment les plus jeunes) se déclarent comme trans ou non-binaires.

Des fonctions diversité avec des questionnements récurrents face à la multiplicité des sujets à traiter

Les professionnel·les de la diversité ont conscience de l'ampleur de la tâche : critères interdits par la loi, seule une poignée peut être abordée dans une organisation. Ils et elles reconnaissent être loin d'avoir tout traité et se questionnent sur la capacité à faire face à la multiplication des critères. Ce questionnement était présent lorsque le Défenseur des droits avait établi un peu plus d'une quinzaine de critères de discriminations en 2010, il l'est d'autant plus avec 26 critères de discrimination référencés en 2025 – et ce malgré la montée en compétences et en connaissances sur les thématiques. Ce questionnement est d'autant plus prégnant qu'au-delà de la prévention des discriminations, ces professionnel·les abordent dans leurs actions des problématiques plus larges et corollaires : par exemple la place des hommes est régulièrement abordé depuis 2010 – que ce soit dans les stratégies EDI, les actions ou dans les engagements mis en œuvre. Autres exemples, celui de la communication, interne comme externe, ou encore le déploiement des réseaux internes depuis le milieu des années 2010.

Enfin, les fonctions diversité sont continuellement en recherche des « bons » sujets à traiter et en discussion sur comment choisir les « bons » sujets pour les années à venir.

Des effets de mode et des phénomènes de politisation mêlés

On identifie des effets de mode sur les thématiques qui s'installent pour une plus ou moins longue période. Par exemple le lieu de résidence était à la mode au début des années 2010 (quelques travaux avant 2014, année de l'entrée du critère dans la loi, puis quelques travaux après, puis plus rien). L'apparence physique a pris un temps la lumière durant les enquêtes du Défenseur des droits et les poursuites aux États-Unis et au Royaume-Uni d'Abercrombie & Fitch (2013-2015). Depuis 2020, la neurodiversité (ou « neuroatypie », ou « diversité cognitive ») s'est imposé comme un concept dont s'emparent les employeurs (multiplication des conférences, création de cercles de parole, lancement d'un collectif) et qui est de plus ouvertement évoquée (presse, ouvrages comme celui de Nicolas Demorand, etc.). Cette thématique est à relier avec celle de la santé mentale, qui a réémergé à la même période.

Enfin, plusieurs observateurs se demandent si la lutte contre l'antisémitisme va prendre une place (nouvelle) dans les thématiques traitées par les employeurs. La forte montée de l'antisémitisme depuis les attaques du 7 octobre 2023 est également présente au travail. Dans le même temps, la lutte contre l'islamophobie (en lien avec les débats sur les phénomènes d'entrisme et le voile) prend elle aussi une place de plus en plus importante dans le débat public (plus que chez les employeurs). Le risque est ici d'opposer deux luttes qui agrègent autour d'elles des formes d'instrumentalisation et de récupération politique particulièrement difficiles à gérer pour les employeurs. Le phénomène sous-jacent est celui d'une politisation accrue des sujets EDI et de sa prise en compte ou non par les employeurs (voir également infra).

La diffusion d'idées hostiles à l'ensemble des évolutions portées par les programmes EDI et les politiques d'égalité a créé en quelques années des phénomènes de polarisation et de radicalisation au sein de la société française, mais également en Europe et au-delà. En France, les débats autour du « wokisme » ont cristallisé ces formes de polarisation, créant l'illusion de deux pôles homogènes et exclusifs : les progressistes contre les réactionnaires, ces derniers intégrant au wokisme des acteurs très différents (associations, chercheurs, partis politiques...) donnant l'impression ainsi d'un agenda commun et suscitant une méfiance quant aux programmes de lutte contre les discriminations. En Europe, la Hongrie et l'Italie, où les discours anti LGBTQIA+ et anti-réfugiés se sont normalisés, font figure de modèles pour les partis d'extrême droite souhaitant remporter les élections majeures. Aux Etats-Unis, la seconde accession au pouvoir de Donald Trump a porté un coup majeur et brutal aux programmes diversité et inclusion, à la fois du côté de l'administration fédérale et des entreprises. Cette montée en puissance des discours et des partis les plus réactionnaires a pour effet de politiser les sujets EDI qui apparaissent de plus en plus sur le devant de la scène médiatique, ce qui peut cliver certes, mais également accélérer leur diffusion et leur appropriation au-delà de la sphère professionnelle. On retrouve ce phénomène de politisation au sein d'événements que l'on pensait presque « consensuels » en France (journée internationale des droits des femmes, marche des fiertés) où des collectifs identitaires comme Nemesis (féministes) ou Eros (LGBTQ+) viennent décrédibiliser ou récupérer des années de lutte de collectifs très intégrés aux entreprises via les ERG (Employee Resource Group) notamment.

Il n'y a pas d'évolution des sujets mais une évolution dans la manière de les traiter

Si les sujets abordés par les employeurs dans leurs politiques et actions ne changent pas, on observe une problématisation plus fine de chaque sujet et la recherche d'innovation. Les enjeux d'égalité professionnelle traitent toujours de l'accession des femmes à des postes à responsabilités, de l'écart de rémunération, des réseaux internes ou de la mixité des métiers. Néanmoins, il y a un élargissement : la monoparentalité, les violences sexistes et sexuelles, les violences conjugales, la santé des femmes, etc. L'approfondissement se constate aussi sur la thématique du handicap (au début aménagement de poste, maintenant ensemble des sujets d'inclusion, mutation de la fonction achat, innovation inclusive etc.) ou encore sur l'orientation sexuelle (familles homoparentale, transidentité).

Cette évolution est le résultat du développement de la mesure sur les enjeux de prévention des discriminations et la gestion de la diversité. Le développement de données croisées, notamment en termes de santé et conditions de travail (sur le genre majoritairement pour l'instant) ainsi que des analyses démographiques (sur les seniors par exemple) ont en effet permis une prise en compte différenciée des sujets.

On constate enfin une évolution du sujet dans ses niveaux : on passe de la responsabilité individuelle à la responsabilité de l'organisation, puis à la question du système.
(voir également les développements consacrés aux approches intersectionnelles dans la fiche « Professionnel.les de la EDI »)

« Gender Fatigue » et « Diversity Fatigue » : signaux faibles d'un backlash en cours ?

Les expressions « Gender Fatigue » et « Diversity Fatigue » désignent un double phénomène. D'un côté, elles désignent la lassitude de collaborateurs et collaboratrices face aux discours portant sur la diversité et l'égalité de genre au sein des organisations. De l'autre, elles désignent une forme d'épuisement professionnel ressenti par les personnes en charge du déploiement des programmes d'égalité et de diversité. Ce symptôme touche même la communauté académique si l'on en croit Pascale Borel. En effet, « une analyse des travaux publiés dans la revue *Academy of Management Journal* a mis en évidence une nette diminution des travaux signés en premier auteur par des hommes au profit des femmes dans les publications portant sur le genre depuis le début des années 2000. »⁸⁹ Les auteurs de cette analyse font l'hypothèse que les hommes seraient plus exposés à l'épuisement de genre ou « gender fatigue » que les femmes. Pour Pascale Borel, Le concept de « gender fatigue » « exprime le tiraillement vécu par les managers qui perçoivent leurs organisations comme non-sexistes tout en constatant l'existence de discriminations de genre (Kelan, 2009)⁹⁰. Face à cette contradiction, et tout en ne reniant pas les inégalités de genre, les hommes managers reconnaîtraient leur impuissance et considéreraient que c'est finalement aux femmes de s'emparer de ces questions. » Pour Denis Monneuse, responsable adjoint de la chaire Diversité & Inclusion de l'EDHEC business school (France), la « gender fatigue » « désigne la lassitude, l'exaspération, voire l'indignation par rapport au sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes, en particulier dans la sphère professionnelle : on en ferait trop pour les femmes. »⁹¹ Cela rejoint l'idée d'un décrochage des hommes quant à la cause des inégalités professionnelles voire d'une polarisation des points de vue entre les hommes et les femmes qui viendrait attester l'hypothèse d'un backlash en cours contre les différents courants féministes qui ont émergé après le mouvement Me Too. Pour Denis Monneuse, il y a six causes principales à cet épuisement de genre : l'impression de matraquage médiatique, le mythe de l'égalité atteinte, la relativisation des discriminations, la justification des inégalités de genre, un sentiment d'injustice face à des discriminations inversées, une contestation indicible et une fatigue qui touche aussi des femmes⁹².

Plus globalement, une forme de lassitude voire de résistance semble s'enraciner dans la population générale – avec des conséquences en termes de fatigue professionnelle pour les responsables (voir fiche « professionnels de l'EDI »). Dans l'enquête 2025 de BVA pour AFL Diversity « Diversité et Inclusion en entreprise », 14% des répondant-es se disaient indifférent-es aux enjeux de diversité, 10% se disaient sceptiques, 2% étaient contre et 10% ne se reconnaissaient pas dans ces catégories ni dans « sensibles », « militants » ou

⁸⁹ Pascale Borel, « L'influence de l'identité de genre du chercheur sur le terrain de recherche », *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, 2019, EMS éditions, p. 270.

⁹⁰ Le concept de « gender fatigue » apparaît pour la première fois en 2009 dans un article d'Elisabeth K. Kelan intitulé « Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations » publié dans la *Revue canadienne des sciences de l'administration*.

⁹¹ Denis Monneuse, « L'égalité femmes/hommes a moins la cote. Voici les 6 raisons de cette fatigue », *The Conversation*, 28 avril 2025

⁹² *Idem*

« promoteurs ». Un peu plus d'un salarié sur trois serait ouvert à un arrêt des politiques EDI en entreprise, 34% seraient ouvert à une revue des actions EDI en entreprise. En contrepartie, 45% se déclarent favorables au maintien voire au renforcement des politiques EDI.

La majorité de ces tendances sont le fruit de trois moteurs principaux de changement depuis 25 ans

1. Les mouvements sociaux comme révélateurs

Les mouvements sociaux ont été des révélateurs pour l'opinion publique des sujets en lien avec la discrimination et le harcèlement. Les enjeux sur l'inclusion des personnes LGBTQIA+ ont été mis en lumière au moment des débats et des manifestations sur « le mariage pour tous » en 2013. Les questions de violences sexistes et sexuelles ont été considérées après le mouvement #MeToo. C'est à la suite de ces mobilisations qu'une vague d'employeurs, souvent pionniers, s'est emparée doucement des sujets. Les mouvements sociaux sont d'ailleurs en interaction avec les obligations légales : les manifestations précèdent souvent les ajouts de loi en termes de prise en compte des enjeux (LOI n° 2018-703 du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, LOI n° 2022-92 du 31 janvier 2022 interdisant les pratiques visant à modifier l'orientation sexuelle ou l'identité de genre d'une personne, à l'ajout de 2023, lancement du site antidiscrimination.fr, officialisé le 22 février 2021 par le Défenseur des droits, mis en lumière par l'onde de choc et la visibilité du mouvement Black Lives Matter fin 2020).

2. La législation comme ancrage

Les politiques publiques prescriptives sont le moyen d'assurer l'intégration durable d'une thématique dans les politiques diversité. C'est le cas pour la LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, complétée par la Loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Cet ensemble de textes a transformé l'emploi pour les personnes en situation de handicap, a incité à créer une fonction dédiée à sa gestion, et a amené l'émergence d'un écosystème d'acteurs. C'est aujourd'hui le sujet le plus abordé dans les politiques diversité. La loi dite « Copé-Zimmermann » du 27 janvier 2011 oblige les grandes entreprises à nommer au moins 40% de femmes au sein de leur conseil d'administration et de surveillance. Elle a été la colonne vertébrale des actions d'égalité femmes-hommes pendant 10 ans. Un autre exemple est le cas de la loi Schiappa (2018) renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes. L'égalité femmes-hommes était déjà un axe central des politiques diversité et inclusion (ainsi que des politiques égalité dans la fonction publique). Mais cette loi a transformé les pratiques et déplacé le curseur. Elle a surtout agi à la manière d'un révélateur, notamment concernant les violences sexuelles subies par les femmes et les mineurs dont « l'ampleur impacte la société dans sa diversité » comme le souligne le rapport d'évaluation de cette loi datant de 2020. Ce rapport évoque aussi le « chiffre noir des VSS »⁹³ (violences sexistes et sexuelles) pointant le peu de dépôts de plainte de la part des victimes et le peu de condamnation des auteurs de viols notamment. Le sentiment d'impunité qui en découle recoupe celui que peuvent ressentir des femmes victimes de harcèlement et/ou d'agressions sur leur lieu de travail sans que ceux-ci ne soient condamnés. Cela pose la question de l'efficacité des programmes de prévention des VSS, au travers des cellules de signalement notamment, de leur mesure et des sanctions.

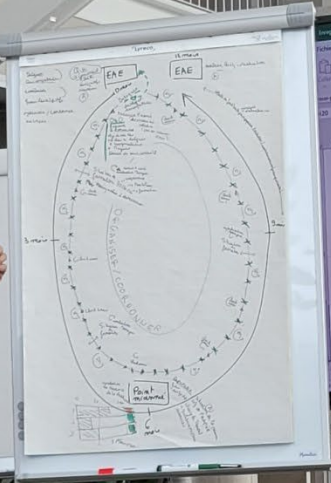
⁹³ https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/277610_0.pdf, p. 21

Depuis 2018, toutes les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation d'avoir un dispositif d'alerte pour être en conformité avec la loi Sapin 2. Si la mise en place de système de traitement des réclamations liées à la discrimination est antérieure à cette date, notamment avec l'encouragement par le label Diversité dès 2009 et par l'extension du champ d'application des dispositifs d'alerte éthique, le développement de ces dispositifs est une évolution récente. Il n'existe pas de chiffre public consolidé sur le nombre exact de dispositifs de signalement liés aux discriminations mis en place par les employeurs en France depuis la loi Sapin 2. Cependant, l'obligation légale implique que plusieurs dizaines de milliers d'entreprises sont concernées. Les données disponibles sont principalement de nature qualitative, via les rapports du Défenseur des droits qui évaluent la qualité et l'effectivité de ces dispositifs. De plus, les saisines du Défenseur des droits concernant la protection des lanceurs d'alerte sont en forte augmentation, ce qui indique à la fois une meilleure connaissance du dispositif par les salariés et potentiellement des lacunes dans les dispositifs internes des entreprises.

3. Les crises comme accélérateurs

Il est possible de voir dans les crises des accélérateurs, soit de la place des politiques EDI, soit de certains sujets spécifiques. Deux exemples permettent de comprendre leur rôle :

1. La crise du sens au travail dans les années 2010 a permis aux politiques EDI de prendre de l'ampleur et d'être utilisées comme une réponse à cette quête. L'arrivée sur le marché du travail de ces générations Y et Z a entraîné toute une réflexion sur l'intergénérationnel et les changements de priorité « des jeunes », réputés plus sensibles aux enjeux sociétaux, environnementaux, et à l'équilibre vie pro/vie perso, interrogeant ainsi le modèle traditionnel du travail. Elles et ils attendaient plus qu'un simple salaire : un impact, des valeurs partagées, un management plus humain. Or les politiques EDI, en promouvant l'équité, le respect des différences et la valorisation de chaque individu, ont résonné fortement avec les valeurs éthiques et sociales que les salariés recherchent dans leur environnement de travail. Cette crise a produit les arguments pour convaincre les directions de l'impact de l'EDI sur la marque employeur et l'attractivité mais aussi sur le sentiment d'appartenance et d'épanouissement.
2. La crise du Covid-19 a permis à trois thématiques EDI de particulièrement gagner en importance : la santé physique et psychique des salarié·es, l'inclusion professionnelle des jeunes, les violences conjugales. L'ampleur prise par ces thématiques a donné un nouveau souffle aux responsables diversité. L'enquête a révélé que l'engagement de la direction et du management des organisations enquêtées en faveur des sujets EDI s'est maintenu, voire renforcé, au cours de l'année 2020, indiquant une reconnaissance de l'importance stratégique de l'EDI, même voire surtout en période de crise.



The screen displays a software interface with a table titled 'Taux de rétention des talents par manager'. The table has several columns and rows, with some cells containing text and others containing numbers. The interface also includes various menu options and toolbars.

Manager	Taux de rétention	Commentaires
1
2
3
4
5

Les professionnel·les de l'EDI : compétences, missions, places et rôles dans les organisations

Cette fiche vise à faire le point sur les tendances qui concernent les professionnel·les de la diversité, égalité (ou équité) et inclusion (D&I) et en particulier les compétences qu'ils et elles mobilisent, les missions, les places et rôles qu'ils et elles occupent dans les organisations, et leurs réalités professionnelles.

Des fonctions en constante professionnalisation et plus institutionnalisées

La première tendance concernant les fonctions EDI ces dernières années est la poursuite de leur processus de professionnalisation et d'institutionnalisation au sein des organisations. En effet, des postes de responsables EDI ont continué d'apparaître dans des organismes publics et des entreprises qui n'avaient jusqu'ici pas de fonction dédiée. 35% des salarié·es du privé en France déclarent travailler dans une entreprise dotée d'un programme EDI (35% répondent négativement et 30% ne savent pas répondre)⁹⁴.

Dans les organisations engagées sur ces questions depuis plus longtemps, l'EDI a également poursuivi son processus d'institutionnalisation. Par exemple, dans certaines organisations, elle ne s'incarne plus dans une logique de gestion de situations conflictuelles, mais dans un système de pilotage structuré au niveau de l'ensemble de l'organisation. Dans certains cas, l'EDI constitue un cadre commun à celles et ceux qui rejoignent le projet porté ou l'organisation. Dans d'autres, l'EDI a été intégrée à la stratégie de l'entreprise (progressivement ou à la faveur d'un changement de direction), de sorte que les responsables EDI sont régulièrement invité·es à intervenir aux Comex et aux réunions stratégiques. Leurs fonctions et leurs missions sont alors particulièrement valorisées en interne.

Des disparités encore importantes en fonction des organisations

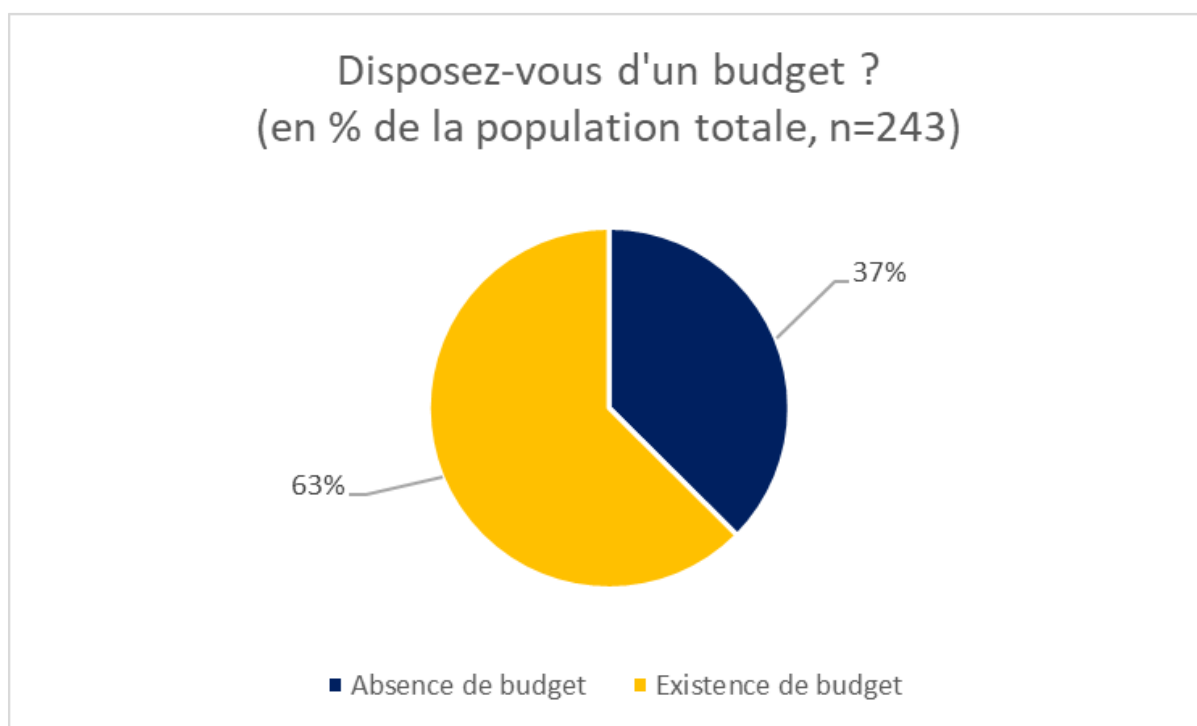
Les fonctions EDI recouvrent cependant des réalités et des traductions organisationnelles variées en fonction des organismes concernés. Les intitulés de poste, les périmètres et les rattachements organisationnels varient en fonction de l'historique de l'organisation et des choix structurels qui ont été faits. À des niveaux hiérarchiques plus ou moins proches de la

⁹⁴ <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-04/ipsos-enquete-DEI-france-rapport-complet.pdf>

direction générale, les professionnel·les de la diversité peuvent avoir un périmètre de missions qui englobe, ou non, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) lorsqu'elle existe, ou différentes facettes des ressources humaines (RH) : qualité de vie, santé, sécurité au travail (QVSST), relations sociales, gestion des talents, dialogue social, etc. Ces différentes traductions organisationnelles de la diversité peuvent faire varier les missions principales en fonction des contextes (implication ou non dans la négociation des accords professionnels, gestion ou non des cas de discriminations, VSS, etc.). L'évolution future de ces fonctions reste cependant incertaine ; il est difficile d'affirmer si elles se dissoudront dans d'autres départements ou si elles conserveront leur statut d'entités à part entière au sein des organisations.

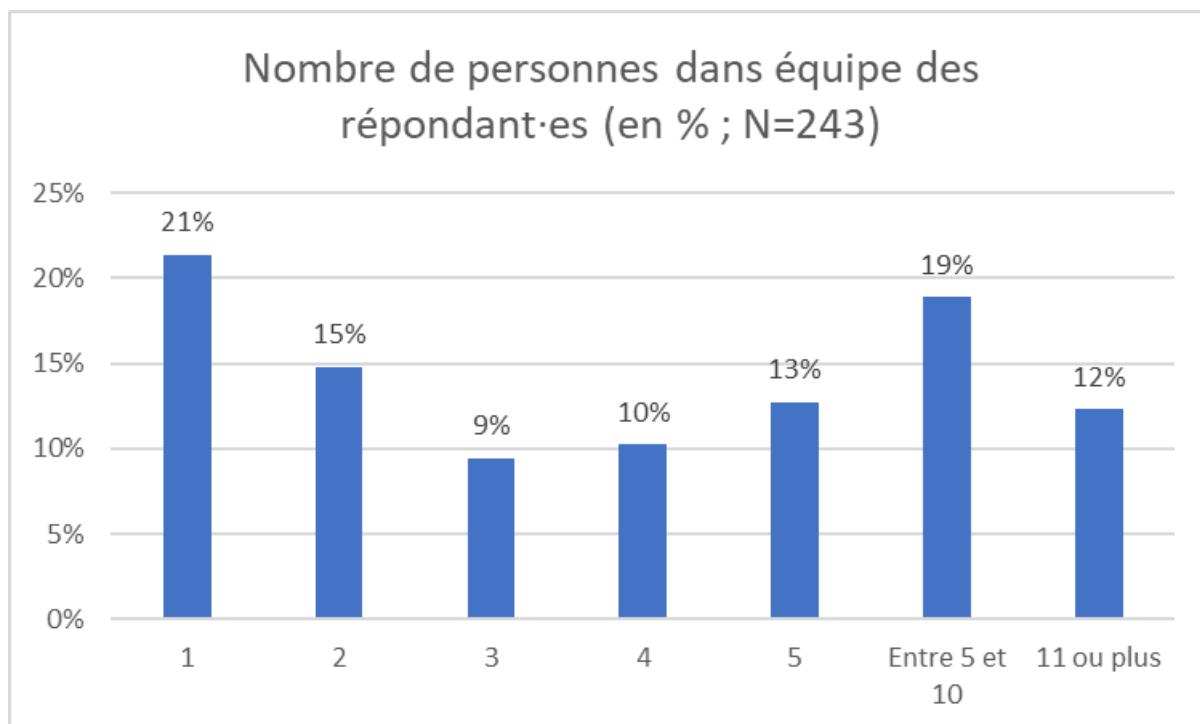
Les disparités de moyens affectent également la profession. Si certain·es responsables diversité bénéficient d'une équipe et d'un budget, nombre d'entre elles et eux travaillent encore seul·es, avec peu ou pas de ressources budgétaires.

L'enquête⁹⁵ sur les fonctions EDI menée par l'Afmd (enquête à paraître en 2026), montre que 37% des répondant·es ne bénéficient pas de budget dédié.



21% des répondant·es à l'enquête se déclarent par ailleurs seul·es dans leur fonction.

⁹⁵ Enquête par questionnaire effectuée du 18 avril au 12 juin 2025 par l'Afmd auprès de 243 professionnel·les des secteurs privés et publics en charge des questions d'égalité, de diversité et d'inclusion.



Ceci a de fortes implications sur leur capacité à agir et parfois sur leur motivation, voire sur leur santé au travail.

Enfin, un autre facteur de disparité au sein de la fonction est le soutien organisationnel et hiérarchique dont bénéficient les professionnel·les de la diversité. Celui-ci varie fortement d'une organisation à l'autre et a des effets importants sur le rôle et la place effective des professionnels de la diversité dans les organisations, ainsi que la mise en œuvre concrète de leurs missions.

Des profils experts plus nombreux, mais qui ont tendance à s'orienter vers l'associatif et le conseil

Malgré la professionnalisation des sujets EDI, les employeurs continuent de recruter des profils généralistes pour déployer des politiques diversité.

La professionnalisation de la fonction s'accompagne depuis quelques années d'une montée en compétences et en expertise des responsables EDI sur les sujets dédiés, et d'une augmentation de la littérature universitaire et des contenus de vulgarisation à disposition. Ce phénomène est parallèle à la mise à l'agenda médiatique et culturelle des inégalités et violence de genre notamment, en lien avec le mouvement #MeToo et ses répercussions dans différents secteurs de la société depuis près de 10 ans. Si on observe que des organisations recrutent aujourd'hui des responsables diversité pour leur expertise et leur expérience à un poste similaire, la tendance reste au recrutement en interne et à la valorisation de compétences (gestion de projet, compétences RH, communication, connaissance transversale de l'organisation, etc.) éventuellement croisées à une appétence ou une expertise sur ces sujets. Les profils experts ou issus de formations dédiées semblent s'orienter vers l'associatif ou le conseil, les entreprises continuant de valoriser des profils généralistes à même de croiser les enjeux EDI avec les enjeux « business ». Si les responsables EDI gagnent en expertise, la valorisation de cette expertise dans une évolution de carrière reste un enjeu de taille.

Décloisonner et croiser les sujets : vers une approche intersectionnelle de l'EDI ?

Plusieurs témoignages de professionnels de l'EDI et de chercheurs soulignent les limites de l'approche en silo qui consiste à traiter les sujets indépendamment les uns des autres : d'une part les questions d'égalité femme/homme, d'autre part les questions de handicap, etc. Des sujets tels que la parentalité ou la prise en compte de certaines maladies telles que l'endométriose, impliquent de décloisonner les sujets et de penser ensemble plusieurs facteurs d'inégalités ou de discriminations, et les situations particulières qui découlent de ces intersections (être femme et souffrir d'une maladie particulièrement méconnue et peu investiguée ; être en situation d'homoparentalité et voir sa situation impensée dans son organisation, etc.). Le droit européen est venu récemment renforcer l'usage de cette approche puisque la directive 2023/970 sur la transparence salariale a consacré la notion de discrimination intersectionnelle. Cette directive doit être transposée en droit français d'ici à juin 2026. Il semble que de plus en plus de responsables diversité connaissent aujourd'hui l'approche intersectionnelle et commencent, dans leur pratique professionnelle, à croiser les sujets, même si ce n'est que sur quelques projets, et sans nécessairement revendiquer le terme. Aussi, en France, la fonction diversité a été portée en très grande majorité par des personnes blanches, contrairement à ce que l'on a pu observer aux Etats-Unis. Aujourd'hui, il semble que des employeurs commencent à valoriser en France à ces postes des personnes non-blanches, et notamment des femmes. Cette évolution est intéressante et mérite d'être étudiée pour regarder si ce phénomène aide les organisations à se saisir des sujets EDI les plus tabous en France (origine ethno-raciale et fait religieux), et quelle implication cette évolution peut avoir sur les concerné-es.

De plus en plus de risques d'épuisement professionnel

Depuis quelques années, les expressions de « gender » et « diversity fatigue » ont rejoint l'arsenal lexical visant à délégitimer les programmes et politiques EDI. Dans un contexte de forte présence des discours qui remettent en cause les politiques d'égalité, voire de polarisation des discours sur les sujets EDI, les professionnel·les indiquent passer beaucoup de temps à légitimer leurs fonctions en interne. Ce besoin de justifier du bien-fondé de leurs missions, couplé parfois avec un manque de moyens, et des obstacles internes à leur mise en œuvre, contribue à ce que certain·es professionnel·les témoignent d'une grande fatigue, voire d'un épuisement professionnel. Comme évoqué plus haut, cette fatigue est très inégalement ressentie en fonction du soutien organisationnel dont bénéficient les responsables. En effet, la question de l'incertitude est certes liée au contexte politique, mais en réalité davantage à celle des organisations elles-mêmes : au-delà du cadre exigé par la loi, les employeurs publics et privés sont-ils prêts, dans les années à venir, à maintenir leurs engagements sur les sujets EDI ?

Incertitude : le poids du contexte politique international et économique sur le quotidien des professionnel·les de l'EDI

Le contexte politique, et en particulier l'arrivée au pouvoir aux États-Unis du président Trump et les mesures prises contre les politiques EDI dès janvier 2025, a été très commenté parmi les professionnels de l'EDI. Ce contexte fragilise la fonction, notamment dans les entreprises et secteurs qui ont une activité commerciale en lien avec les États-Unis. Si certains acteurs soulignent qu'une fois la phase de sidération passée, ils et elles ont repris leurs activités sans impact majeur, le contexte a créé de l'inquiétude chez de nombreux·ses responsables diversité. Plusieurs des interlocuteurs et interlocutrices rencontré·es ont évoqué le poids de l'incertitude liée à l'évolution du métier en général et/ou dans leur organisation : crainte du renforcement du caractère « variable d'ajustement » de leur fonction, réflexions autour de changements d'intitulé de poste, crainte de suppression de postes et de budgets dans un contexte économique parfois complexe. Le contexte du début de l'année 2025, parfois décrit comme « anxiogène » par les responsables diversité, est à mettre en perspective sur le long terme avec l'histoire des politiques et programmes EDI. Dans une interview publiée sur le site de l'AFMD, Laure Bereni, directrice de recherche au CNRS, rappelle en effet que les programmes EDI ont une fragilité structurelle qui s'explique par le fait qu'ils sont très dépendants de la conjoncture politique et économique. On a ainsi pu observer par le passé des périodes de rétractations puis de redéploiement de ces programmes, parfois sous d'autres formes ou noms, en fonction notamment du contexte politique et économique.

D'ailleurs, face à la montée des remises en cause et attaques frontales, des fonctions EDI se repositionnent et changent de nom à l'international. En effet, pour éviter les controverses politiques, certaines entreprises au Royaume-Uni et aux États-Unis rebaptisent leurs initiatives de diversité sous des termes tels que « bien-être », « culture » ou « appartenance ». Si ce repositionnement n'est pas toujours associé à un renoncement aux objectifs fondamentaux, il est dans tous les cas, synonyme de moindre publicité explicite des enjeux EDI.



Work Café

5/ International

- #1 5 ANS PROGRAMES
- #2 L'INTERNATIONAL
- #3

4/ Prospective

- #1 Réviser syst^é y thématiques DEI
grâce à un travail Veille / web Scientifique
et à l'analyse savante
- #2 2/3 des productions de l'AFTD intègre
une approche pour l'échelle internationale,
sociale, économique, culturelle, etc.
- #3 1x/an
initier à
pour

5/ Off

- #1.
- #2.
- #3.

L'écosystème EDI, un catalyseur des enjeux

Cette fiche aborde les différentes entités qui constituent l'écosystème Diversité et Inclusion dans le monde du travail – hormis les professionnel·les travaillant chez des employeurs. Elle fait le point sur leurs rôles, les besoins et les évolutions des dynamiques entre employeurs, associations et institutionnels. Elle est en partie issue d'entretiens prospectifs réalisés avec les parties prenantes de l'AFMD.

La forte croissance d'un écosystème, maintenant composé d'une multiplicité d'acteurs, dans lequel les acteurs historiques sont dilués mais restent figure de proue.

Plusieurs typologies d'acteurs favorisant l'application de politiques de promotion de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel coexistent aujourd'hui. D'abord impulsés par des employeurs (grandes entreprises privées internationales appliquant des politiques venues des Etats-Unis notamment), ou des associations spécialisées sur ces thématiques, (comme L'Autre Cercle sur les LGBTphobies ou encore SOS Racisme), les politiques ou actions diversité ont peu à peu été incluses dans l'accompagnement proposé par de nouveaux acteurs non spécialisés : des « nouveaux » consultants ou coachs, des associations dédiées au sujet du travail ou à des sujets fonctionnels RH, achats, numérique, management... Cette prise en main des sujets EDI par des acteurs généralistes ou non experts accentue leur visibilité et leur prise en compte par les employeurs et les pouvoirs publics, mais questionne le niveau d'expertise générale des acteurs qui souhaitent s'engager.

Cette forte croissance témoigne de l'attractivité des thématiques qui répond aux attentes managériales et sociétales perçues comme plus élevées concernant les thématiques de lutte contre les discriminations. Selon une étude d'avril 2025 du cabinet IPSOS⁹⁶, 77 % des Français souhaitent le maintien des politiques d'EDI dans les entreprises. Contrairement aux États-Unis, où ces enjeux sont très politisés, l'enquête montre qu'en France, même les sympathisants des partis de droite radicale soutiennent majoritairement ces programmes, et seulement 16 % d'entre eux seraient plus enclins à consommer les biens et services d'une entreprise ayant abandonné sa politique d'EDI. Pourtant, d'après le baromètre « Diversité et Inclusion en Entreprises » d'AFL Diversity de mars 2025⁹⁷, les résultats sont plus partagés. Un tiers des salariés seraient ouverts à une diminution voire un arrêt des politiques EDI en entreprise. Cela met en lumière une incertitude majeure, fondamentale de l'écosystème EDI, liée aux attentes changeantes et parfois contradictoires des salariés et employeurs. En parallèle, nous assistons à la mise en retrait ou la transformation de certains acteurs historiques sur le sujet. La Halde, jusqu'en 2011, organisme de référence pour la lutte contre les discriminations, est remplacée par le Défenseur des Droits, qui petit à petit tend à bénéficier d'une visibilité similaire. Autre exemple : l'Agence nationale de la cohésion des

⁹⁶ Institut IPSOS, [Les politiques D&I à l'ère de Donald Trump : les Français continuent de soutenir les programmes de diversité et inclusion en entreprise](#), 2025.

⁹⁷ AFL Diversity, Baromètre « Diversité et Inclusion en Entreprise », mars 2025 : <https://www.bvapeopleconsulting.com/wp-content/uploads/2025/04/Rapport-danalyse-du-Barometre-2025-AFL-Diversity-I-BVA-People-Consulting.pdf>

territoires (ANCT) née en 2020 de la fusion du CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires) avec d'autres organismes. L'ANCT était initialement focalisée sur les enjeux de cohésion sociale, d'égalité des chances liée à l'origine et aux QPV, et la fusion a morcelé son travail qui a perdu de son influence sur l'action de politiques de la ville. Les contraintes sur les budgets publics et d'éventuelles réorganisations des services de l'Etat central (fusion et suppression d'agences) pourraient à l'avenir accentuer cette tendance. Des outils symboliques d'engagement sont également peu à peu délaissés comme le Label diversité.

En octobre 2012, on comptait plus de 266 organismes labellisés de tous secteurs confondus contre 108 en 2019 et 96 en 2022 (AFNOR). Les nombreuses chartes, qui ont fortement contribué à infuser les thématiques EDI chez les employeurs, se sont régulièrement renouvelées face aux questionnements sur la mise en place d'actions concrètes et l'évaluation de leurs impacts. Face à la demande de transparence et de résultats tangibles, une forme d'auto-régulation et de « preuves » d'impact des actions EDI pour les organisations pourrait voir le jour, allant au-delà de l'adhésion de principe à des dispositifs « repères ».

Un cadre réglementaire et normatif européen et français protecteur

Sur le plan législatif, l'influence de l'Europe est incontestablement vue comme un moteur de changement et un cadre protecteur pour l'écosystème « diversité et inclusion ». D'une part, par la transposition des lois européennes dans le droit national, elle favorise l'application de dispositifs antidiscriminatoires. Elle assure par ailleurs la pérennité de l'écosystème par le biais de financements européens. L'Europe est donc à la fois perçue comme une source de contraintes mais aussi comme une opportunité économique par les acteurs de l'EDI.

En parallèle de l'Europe, des actions législatives volontaristes existent comme les labels « Egalité » et « Diversité » de l'Association française de normalisation (AFNOR) qui attestent de l'exemplarité de la volonté d'une institution publique ou privée. Ces deux labels sont à la fois des guides méthodologiques et des outils d'émulation permettant de renforcer toujours davantage l'égalité des droits. Depuis leur création en 2004 et 2008, le nombre d'acteurs engagés dans ces dispositifs stagne malgré la hausse de l'attractivité des thématiques « diversité et inclusion » évoquée précédemment. D'autres normes se sont également développées ces cinq dernières années à l'initiative de la France et impliquant des dizaines de pays : la norme ISO 30415 2021 fournit aux organisations des recommandations relatives à l'EDI ; la norme ISO 53800 2024 formule les « Lignes directrices relatives à la promotion et à la mise en œuvre de l'égalité entre les femmes et les hommes et de l'empouvoirement des femmes ». Ces initiatives basées sur le volontariat, bien qu'accompagnées par des structures normatives, paraissent comme des moteurs de changement limités.

Un renforcement des coopérations entre acteurs de l'EDI en réponse à des résistances et à une lassitude grandissante

Depuis la fin des années 2010, des alliances se forment parmi les acteurs. Il s'agit parfois de fusion d'organismes majeurs (Passeport Avenir et Frateli) ou de coalition (Collectif Mentorat, Work with Refugees, ...). L'objectif est clair : mutualiser les ressources, amplifier l'impact et parler d'une voix plus forte pour faire avancer les enjeux de l'EDI.

Face à un climat moins propice aux politiques EDI (voir fiche contexte politique), des acteurs comme l'AFMD pour le monde professionnel sont perçus comme en mesure d'organiser une

forme de résistance ou de contre-feu face à ces menaces. Un besoin de contre récit et de recontextualisation, voire de ré-explication des fondements de l'équité semble nécessaire. Plusieurs acteurs du champ de l'EDI coopèrent également pour faire émerger ces contre-récits : des consultants diversité et inclusion, des fondations, etc. Plusieurs témoignages s'accordent à dire que ces transformations ne pourront se faire que par le biais des acteurs économiques.

Cependant, ce mouvement de fusion et de coalition n'est pas sans défis. Le premier d'entre eux réside dans la nécessité de faire converger des cultures organisationnelles, des méthodes de travail et des objectifs parfois distincts. De plus, une question cruciale se pose quant à l'accompagnement des associations et des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) dans ces processus. Souvent dotées de ressources plus limitées que les entreprises ou institutions, ces organisations peuvent rencontrer des difficultés pour s'adapter aux exigences de ces fusions ou pour participer activement à des coalitions. Enfin, et c'est un point fondamental pour évaluer la pertinence de ces rapprochements, qu'en est-il du suivi de l'impact de ces coalitions et fusions ? Si l'intention est de maximiser l'efficacité et l'efficacité des actions en faveur de la diversité et de l'inclusion, il est impératif de pouvoir mesurer concrètement les résultats obtenus. Sans un cadre d'évaluation robuste et transparent, il est difficile de justifier ces efforts de consolidation et de démontrer qu'ils apportent une valeur ajoutée significative par rapport aux actions menées individuellement auparavant. L'absence de chiffres probants sur l'impact réel pourrait, à terme, alimenter un sentiment de "lassitude" supplémentaire, en laissant planer le doute sur l'efficacité des stratégies adoptées.

Une approche intégrée de l'EDI et une montée en compétence de l'écosystème

Au-delà de la multiplicité des acteurs, nous observons également une professionnalisation d'acteurs généralistes sur les questions de discriminations. De plus en plus qualifiés, ces acteurs généralistes interviennent nouvellement dans le champ de la DEI et donc contribuent à la mise en place d'actions ou à leur transformation. Prenons par exemple la profession d'avocat, qui intègre de plus en plus les thématiques de discriminations dans ses pratiques et qui permet une évolution positive du contentieux sur les sujets EDI. Il en va de même pour les associations d'accompagnement au contentieux des personnes victimes qui sont montées en compétences. Des fédérations comme France Victimes, qui regroupe 130 associations d'aide aux victimes sur le territoire, ou la Fédération nationale des Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles (FNCIDFF) qui coordonne 105 CIDFF et 13 fédérations régionales, sont des exemples de structures qui offrent un soutien juridique et psychologique. Elles sont en première ligne pour recueillir les témoignages et accompagner les victimes dans leurs démarches, y compris judiciaires, avec une expertise grandissante et un rôle crucial dans l'évolution du contentieux. On observe également une montée en compétences des organisations syndicales sur le sujet, traduisant un enjeu d'image et de renouvellement qui les poussent à proposer de nouvelles thématiques d'engagement, au-delà du rapport de force économique.

Des acteurs et actrices internes montent également en compétences. En effet, depuis le milieu des années 2010, des collectifs internes (appelés Réseau, Communauté, ERG, etc.) prennent plus de place et deviennent les parties prenantes internes des actions diversité et inclusion. Ces collectifs composés de salarié-es ou d'agent-es sont accompagnés par des expert-es et se positionnent comme des intermédiaires de référence dans l'énonciation de revendications ou de besoins.

L'émergence de nouveaux collectifs de salariés au sein des organisations poussent les acteurs économiques à multiplier les études et l'évaluation internes. La multiplicité de *role models* – personnalités publiques qui portent un sujet – amplifie l'influence de cet écosystème ainsi que des communautés d'entraide entre pairs comme le Club Handicap et Compétences ou l'AFMD qui permettent de centraliser les actions de l'écosystème et tentent de fournir un cadre aux actions de la multiplicité d'acteurs concernés.

Les écosystèmes territoriaux, catalyseurs tangibles des politiques EDI

Si les politiques Diversité, Équité et Inclusion (EDI) se structurent souvent à l'échelle nationale ou dans les grandes entreprises, leur mise en œuvre effective repose de plus en plus sur des dynamiques territoriales, à l'intersection entre acteurs publics locaux, employeurs, structures associatives et initiatives citoyennes. C'est par exemple le cas du Réseau Alliances pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans la région Hauts-de-France.

Plusieurs territoires développent des écosystèmes inclusifs, où les enjeux d'insertion, d'égalité des chances, de lutte contre les discriminations ou d'accès à l'emploi sont traités de manière transversale⁹⁸. Ces démarches sont souvent portées par :

- des collectivités locales (régions, métropoles, intercommunalités),
- des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS),
- des PTCE (Pôles territoriaux de coopération économique),
- ou des réseaux emploi/formation locaux.

Par exemple, Nantes Métropole a lancé un Pacte pour l'inclusion⁹⁹ rassemblant entreprises, associations et institutions pour améliorer l'accès à l'emploi des personnes éloignées du marché du travail (femmes, jeunes, personnes racisées, en situation de handicap, etc.). À Lyon, le collectif Inclusion et Territoires anime des ateliers entre DRH, acteurs associatifs et structures d'accompagnement autour de la non-discrimination dans le recrutement. Le PTCE « Vivre Les Mureaux » (Yvelines)* fédère acteurs ESS, entreprises et services publics pour développer l'inclusion économique et l'emploi des jeunes dans les quartiers¹⁰⁰.

En région Hauts-de-France, la Mission Égalité Professionnelle de la DREETS accompagne des coalitions locales réunissant syndicats, branches, CFA et employeurs pour expérimenter des plans territoriaux d'action sur l'égalité femmes-hommes¹⁰¹. À Grenoble, le Cluster Inclusion et Innovation Sociale regroupe des structures tech, collectivités et entreprises autour de projets numériques à impact inclusif.

Ces dispositifs permettent de dépasser les silos institutionnels ou sectoriels en posant un cadre collectif de diagnostic, d'expérimentation et d'engagement. Ils favorisent aussi la remontée de besoins concrets depuis le terrain vers les niveaux stratégiques. Enfin, ils offrent un levier puissant de territorialisation des politiques EDI, notamment dans les bassins d'emploi confrontés à des inégalités structurelles.

⁹⁸ Le Labo de l'ESS. (2021). Cartographie des écosystèmes coopératifs inclusifs en France. <https://www.lelabo-ess.org>

⁹⁹ Nantes Métropole. (2022). Pacte pour l'inclusion dans l'emploi.

¹⁰⁰ ANCT. (2023). Les PTCE, leviers de coopération territoriale à impact social. Paris : Agence nationale de la cohésion des territoires.

¹⁰¹ DREETS Hauts-de-France. (2023). Égalité professionnelle femmes-hommes : expérimentations territoriales. Lille : DRIEETS.

INCERTITUDES

Face aux récentes évolutions, l'enjeu est d'observer comment les différents acteurs de l'écosystème EDI vont co-construire la suite des actions, avec la société civile et les pouvoirs publics. Une des menaces évoquées est le repli sur soi de certains acteurs (associatifs, cabinets conseil, employeurs) qui nuirait au rayonnement des actions mises en place par d'autres.

Au fil des entretiens, plusieurs incertitudes ont été évoquées, comme l'accès au financement qui risque de diminuer voire d'être supprimé pour certains acteurs (associations, agences publiques), dans un contexte géopolitique incertain. Le sujet de l'évolution de la collecte des données et de la mesure des discriminations est également perçu comme mouvant.

Des termes perçus comme clivants mais un consensus sur les objectifs

Avec la création, la formation et l'institutionnalisation de l'existence de la fonction diversité, les professionnel·les utilisaient des intitulés de postes différents, souvent dépendant du type d'organisation, de sa culture ou du positionnement du poste dans l'organigramme. Cette diversité des intitulés rend compte des enjeux spécifiques ou communs et, surtout, elle était acceptée en sachant que les missions se recoupaient tout de même d'une organisation à l'autre.

Depuis 2021, le terme "diversité" est perçu comme clivant par une partie des acteurs et actrices de l'écosystème et par les professionnel·les de la diversité et de l'inclusion. C'est avec la popularisation du concept de « wokisme » et la multiplication des controverses à son sujet que les fonctions diversité ont commencé à questionner l'utilisation des termes jusqu'alors établis – que ce soit dans leur titre comme dans leur communication. Nous observons une accélération de cette évolution depuis 2024, avec plusieurs organisations qui disent se « recentrer » sur les objectifs et des concepts fondamentaux comme le respect, la singularité, l'inclusion ou la cohésion sociale. Il est intéressant de noter que ce changement de vocabulaire touche l'ensemble des sujets : ceux perçus comme des points de tension (« LGBTQIA+ ») et ceux perçus comme rassembleurs (handicap). Cette situation est vécue par les acteurs et actrices de l'écosystème de manière ambivalente : soutenir et suivre le changement de vocabulaire ou l'accompagner malgré des réticences.

Vers un écosystème EDI à deux vitesses ? Les effets différenciés de l'IA

L'introduction croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques des responsables diversité en entreprise transforme leur rôle. En leur permettant d'automatiser certaines tâches – comme la rédaction de plans d'action, l'analyse de données RH ou la création de supports de sensibilisation – l'IA renforce leur autonomie et facilite le pilotage par la donnée. Cette évolution peut repositionner les responsables EDI sur des fonctions plus stratégiques, en lien avec la RSE, les indicateurs ESG ou la conformité réglementaire. Toutefois, cette autonomie accrue risque aussi de réduire leur recours aux prestataires externes (associations, cabinets spécialisés), notamment pour des prestations autrefois clés comme les diagnostics ou les contenus pédagogiques. Si ces usages ne sont pas encadrés, ils pourraient également entraîner une standardisation des approches, au détriment de l'adaptation aux contextes locaux et aux publics concernés.

Face à cette évolution, les associations et cabinets EDI ne sont pas tous égaux. Certains commencent à s'emparer des outils IA pour produire des contenus personnalisés, automatiser certaines analyses qualitatives ou développer des chatbots inclusifs. Ces outils peuvent leur permettre de monter en gamme et de proposer des services plus accessibles. Mais pour la majorité des structures – souvent à but non lucratif – l'accès aux ressources technologiques (financements, compétences, outils audités RGPD) reste limité. Il existe donc un risque de fracture technologique entre les acteurs capables de suivre la dynamique portée par les employeurs, et ceux qui pourraient en être progressivement exclus, faute d'équipement ou de soutien.

À terme, cette évolution pourrait renforcer une logique d'écosystème à deux vitesses, au détriment de la diversité des approches et de la capacité d'innovation sociale. Pour éviter une marginalisation des acteurs associatifs, il est essentiel d'encourager la mutualisation de solutions IA à visée inclusive (par exemple via des outils open source), de soutenir les formations croisées (entre tech, inclusion et accompagnement), et de garantir que l'IA reste un levier de coopération plutôt qu'un facteur de désintermédiation. L'enjeu est de préserver une approche plurielle et participative de la diversité, tout en intégrant les apports technologiques de manière éthique, accessible et partagée.

Nouveaux Horizons et leviers de Responsabilisation : intégration accrue dans les dispositifs ESG, un tournant stratégique ?

Dans les prochaines années, les politiques de diversité, équité et inclusion (EDI) devraient s'inscrire de façon plus systémique dans les cadres ESG (environnement, social, gouvernance), sous l'effet combiné de la directive européenne CSRD, des attentes des investisseurs et de la normalisation des reportings extra-financiers¹⁰². Cette évolution pourrait renforcer la légitimité des actions EDI en les associant à des objectifs de performance globale, tout en les rendant plus visibles auprès des parties prenantes externes. En retour, cela pourrait modifier l'équilibre de l'écosystème : les directions RSE et juridiques pourraient jouer un rôle croissant, parfois au détriment des expertises historiques de terrain (associations, consultant-es, collectifs). Cette dynamique favoriserait aussi l'émergence de référentiels communs – sur les indicateurs d'inclusion, les seuils de représentation, ou les méthodologies d'évaluation – facilitant les comparaisons entre entreprises, secteurs ou territoires. Toutefois, le risque d'une « conformité de surface » existe si ces référentiels ne sont pas co-construits avec les acteurs et actrices concerné-es, ni adossés à des leviers d'accountability partagée.

Influence citoyenne, transparence et nouveaux leviers de responsabilisation

Parallèlement, les années à venir devraient être marquées par une montée en puissance de l'influence citoyenne sur les politiques EDI. À travers les mécanismes de signalement internes (whistleblowing), les plateformes de notation (Glassdoor, Indeed), les campagnes virales sur les réseaux sociaux ou les recours juridiques collectifs, les salarié-es, candidat-es et consommateur-rices disposent désormais de nouveaux leviers pour interroger la

¹⁰² European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2023). ESRS E1–S4 Drafts: Social Indicators and Diversity Obligations.

cohérence entre discours inclusifs et pratiques réelles. Cette pression sociale pourrait transformer le paysage de la redevabilité, en complément ou en contrepoids des indicateurs institutionnels. Elle appelle les organisations à développer des dispositifs transparents, participatifs et contextualisés d'évaluation de leurs engagements : publication des écarts de représentation, restitution publique des plans d'action, droit de regard donné aux parties prenantes internes ou aux collectifs minoritaires. Ces évolutions renforcent la nécessité d'une gouvernance ouverte, dans laquelle l'IA, la donnée et les outils de mesure sont mis au service d'un dialogue actif avec l'écosystème, et non d'un simple reporting formel.



Mesures et indicateurs en EDI

Cette fiche propose un panorama des **outils, indicateurs et méthodes** mobilisées par les organisations pour **mesurer les discriminations** et **évaluer l'impact** de leurs politiques EDI. Elle s'appuie sur des travaux de l'écosystème AFMD et sur des échanges avec des acteurs associatifs, institutionnels et employeurs.

Une mesure moins développée en France que dans d'autres pays malgré une domination des indicateurs

La France n'a pas la culture de la mesure sur les questions de l'EDI. C'est ce que soulignent les experts interrogés qui comparent le développement des évaluations, indicateurs et publications en France et dans d'autres pays du monde – tous continents confondus. Ce bagage culturel est visible lorsqu'on remarque qu'il est commun de confondre mesure et indicateur ou encore que le mot « KPI » est largement utilisé sans forcément avoir besoin de les définir, ni même savoir à quoi ils répondent et correspondent. Les indicateurs (et non les mesures) se sont ainsi formées autour d'obligations légales (loi handicap de 2005, loi Copé-Zimmerman, BDES, Index égalité, loi Rixain) garantissant la conformité et non la réponse à des problèmes sociaux. Dans ses travaux, le sociologue Vincent-Arnaud Chappe parle d'indicateurs ambigus. Dans certaines entreprises, la négociation d'accords sur l'égalité professionnelle montre que les indicateurs sont souvent flous, discutables, renégociables. Ils sont utilisés stratégiquement par les syndicats, la direction ou les institutions pour justifier une action... ou l'inaction. Le chiffre devient ici un terrain de négociation autant ou plus qu'un outil de mesure.

Depuis le début des années 2010, il y a pourtant eu plusieurs vagues d'intérêt pour le développement de la mesure en général (guide Défenseur des droits/CNIL, 2012) et sur de nouveaux critères en particulier (ex. de l'origine, qui peut notamment être approchée à partir de la consonance des noms et prénoms, dont l'utilisation est d'ailleurs préconisée dans le Guide DDD-CNIL ; puis en intégrant systématiquement le critère de l'origine dans les testings gouvernementaux de 2016, 2020 et 2022, ou encore avec l'index diversité de 2020). A la même période sont également apparues de nouvelles propositions de mesure et indicateurs (MeAndYouToo, Mixity, Baromètre Diversité des entreprises françaises, état des lieux de la diversité ethnoculturelle dans les instances dirigeantes du SBF 120). Néanmoins les observateurs insistent sur le caractère cyclique de l'intérêt, et du blocage culturel et non méthodologique pour aller plus loin.

On note tout de même plusieurs évolutions poussant au développement de la culture de la mesure. La pression autour des indicateurs s'est très fortement accélérée depuis la fin des années 2010 : les services diversité ont dû commencer à rendre des comptes et à justifier leurs budgets auprès de leur direction générale, ce qui a entraîné la sophistication des tableaux de bord. Pour être crédible, il fallait rendre un sujet « humain » le plus concret possible, l'objectiver, le quantifier : « Sans chiffres, on ne bouge pas », « à la tête, de sont des polytechniciens ». Des dispositifs tels que le PAQTE ont également incité à la production de données au sein des entreprises participantes, pour mesurer notamment la proportion de

personnes issues de quartiers en politique de la ville parmi les candidatures reçues puis embauchées, en utilisant de ce fait le critère territorial pour développer une sorte d'action positive à la française. Ce développement ne va pas sans risque. Dans ses travaux, Vincent-Arnaud Chappe montre que les indicateurs définissent ce qui est mesurable, donc ce qui est politiquement légitime. Ils peuvent encadrer le débat. Par exemple, fixer un seuil de "15 % de femmes dans les cadres" oriente le problème comme une sous-représentation arithmétique, sans interroger les processus d'exclusion structurelle. Le risque est de techniciser la lutte contre les discriminations, en la réduisant à des pourcentages, au détriment d'une critique des rapports sociaux de pouvoir.

A l'AFMD, on observe enfin que les employeurs prévoient plus souvent un budget pour la mesure et même souvent pour plusieurs mesures : les baromètres internes, les diagnostics qualitatifs et des évaluations quantitatives ponctuelles.

En explicitant la manière dont le choix des statistiques reflétait des compromis et des rapports de force dans les négociations entre partenaires sociaux, Vincent Arnaud Chappe met au jour une « carrière sociale » des indicateurs. Chappe mobilise une approche inspirée d'Howard Becker (et sa notion de "carrière") pour suivre la trajectoire des indicateurs : leur production (qui les conçoit, avec quelles contraintes ?) ; leur circulation (dans quelles arènes sont-ils mobilisés ?) ; et leurs effets (sur les pratiques, les débats publics, les rapports de force). Les chiffres deviennent ainsi des acteurs visibles et puissants dans les luttes sociales.

Des indicateurs EDI de plus en plus publiques et standardisés ?

Avec la DOETH ou encore l'index égalité, nous avons assisté au début de la publicisation des indicateurs EDI. Pour ces deux items, il s'agit de publiciser les résultats mais dans la majorité des autres cas, ce sont les objectifs à atteindre ou le chemin parcouru qui sont rendus visibles.

Pour autant, les exigences de transparence s'intensifient à mesure que l'EDI devient un sujet central du reporting extra-financier. En Europe, la directive Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, 2022) impose la publication d'indicateurs relatifs au capital humain et à l'inclusion ; aux États-Unis, la SEC prescrit depuis 2020 la communication d'« human capital metrics » incluant la diversité et l'équité salariale. Une enquête PwC réalisée en 2024 auprès de 547 entreprises établies dans plus de trente pays montre que 74 % des organisations préparant leur premier reporting CSRD « accordent désormais plus de poids aux indicateurs sociaux, dont la diversité, dans leurs décisions stratégiques », tandis que 75 % prévoient de publier des données consolidées au niveau groupe (PwC, 2024). Aux États-Unis, la pression actionnariale conduit à une communication plus transparente : la part des sociétés du S&P 500 publiant leur formulaire EEO-1 est passée de 33 % en 2021 à plus de 50 % en 2023, et 88 % publient désormais au moins un jeu de données démographiques (HR Policy Association, 2024). En France aussi, la pression actionnariale émerge en faveur de sujets environnementaux et sociaux, en 2024 par exemple, une coalition d'ONG et d'investisseurs a obtenu le feu vert de la Cour d'appel de Paris pour engager un procès contre TotalEnergies, pour avoir refusé l'inscription d'une résolution climatique, visant à clarifier sa stratégie de transition, à son assemblée générale.

Face à la diversité des approches EDI, de plus en plus d'acteurs appellent à l'élaboration d'un référentiel commun d'indicateurs, de définitions et de méthodologies permettant de comparer les engagements, d'harmoniser les pratiques et de faciliter le dialogue entre

entreprises, partenaires sociaux, financeurs et pouvoirs publics. Cette tendance est accélérée par les exigences croissantes en matière de reporting extra-financier (CSR, taxonomie sociale, labels RSE) et par les démarches collectives (ex. : Chartes D&I inter-entreprises, Coalitions sectorielles). La CSRD met ainsi en lumière la tentative de processus d'harmonisation des sujets pourtant protéiformes. En effet, les index (égalité, diversité) mais aussi la récente recommandation CNIL¹⁰³, les indices sectoriels (Corporate Equality Index (HRC), Disability Equality Index (Disability:IN & AAPD), Workplace Equality Index (Stonewall) pour le monde anglophone ; Gender Equality Index (EIGE) et diagnostics Mixity pour l'UE ; African DEI Index (2024) qui couvre 12 pays d'Afrique subsaharienne) témoignent du besoin de référentiel mais aussi du glissement vers l'homogénéisation tout autant que la publicisation. Un tel référentiel pourrait renforcer la lisibilité des politiques EDI si elle n'amène pas une standardisation déconnectée des réalités de terrain.

La lente numérisation de la mesure

En France, seule une organisation sur quatre dispose d'un SIRH capable de suivre l'ensemble du cycle de vie RH sous l'angle de la diversité et de l'inclusion (ANACT, 2023). Certes, les questionnaires papier ont quasiment disparu, mais les SIRH ne sont finalement pas encore assez développés et peuvent être très figés, ce qui pousse le traitement via des fichiers excel plutôt que par des outils informatisés.

En effet, les employeurs français restent en retrait dans l'adoption de ces outils. Selon l'APEC (2023), 62 % déclarent ne pas disposer des données nécessaires pour alimenter leurs dashboards EDI. L'étude PwC (2024) confirme ce retard : plus de 90 % des entreprises interrogées s'appuient encore sur des tableurs pour collecter leurs données sociales, en raison du manque d'investissement dans des solutions techniques comme les data lakes ou logiciels spécialisés.

Pourtant, les progrès technologiques pourraient faciliter aujourd'hui la création de tableaux de bord dynamiques et la gestion des données RH. L'intelligence artificielle offre par exemple des opportunités pour les pratiques RH, mais elle implique aussi des exigences fortes en matière de gouvernance, d'auditabilité et de conformité au RGPD (EcoActiveTech, 2023). Ces freins ne relèvent pas uniquement de contraintes structurelles lourdes. Ils tiennent en grande partie à une sous-priorisation du sujet, à une fragmentation des systèmes RH et à une faible interopérabilité entre services. Dans ce contexte, il est probable qu'une part croissante des entreprises françaises s'alignera sur les pratiques déjà observées dans d'autres pays européens (Royaume-Uni, Pays-Bas, pays nordiques) ou nord-américains, où la collecte de données EDI est mieux intégrée dans les systèmes d'information, soutenue par des obligations réglementaires et une culture plus avancée de l'évaluation sociale.

De la statistique descriptive au qualitatif structuré : vers une prise en compte de l'intersectionnalité ?

¹⁰³ La CNIL et le Défenseur des droits ont publié en 2012 un Guide « données sensibles et mesure de la diversité », puis complété en 2025 par une « Recommandation relative au traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'enquêtes de mesure de la diversité au travail ».

Historiquement centrés sur les données quantitatives (genre, âge, nationalité), les dispositifs en France intègrent désormais le ressenti d'inclusion et la sécurité psychologique. Focus groups, mise à disposition de journaux anonymes ou enquêtes sur le climat de travail sont de plus en plus mobilisés par les organisations internationales (OIT, 2022). Elles croisent ces données avec des indicateurs de mobilité, de performance et de turnover : selon la plateforme RH Culture Amp, les entreprises qui réalisent des enquêtes d'engagement au moins trimestrielles enregistrent 40 % de turnover en moins par rapport à celles qui n'en font pas (Culture Amp, 2023). Néanmoins, à échelle globale, seulement 40 % des organisations disposent de processus transparents de gestion de carrière, un déficit souvent préjudiciable aux publics minoritaires (Culture Amp, 2023).

La tendance actuelle est de dépasser la simple production d'indicateurs descriptifs pour évaluer le changement réel généré par les politiques EDI (« impact logique »). Dans son rapport *All hands in* paru en 2020, l'OCDE constate que peu d'organisations lient clairement ces indicateurs aux trajectoires de carrière ou aux décisions managériales, et met en évidence le fait que dans la majorité des cas, les données collectées sur la diversité ne sont pas réellement utilisées pour orienter les décisions en matière de recrutement, promotion ou d'évaluation, ce qui limite leur impact sur les parcours professionnels.

L'analyse croisée des variables (genre, origine, handicap) reste marginale mais progresse. ONU Femmes (2023) recommande de désagréger systématiquement les indicateurs pour mieux refléter la diversité des parcours et des inégalités. L'Anact finance des travaux dans ce sens depuis déjà plusieurs années sous l'impulsion de l'Union Européenne. Impact Tank, dans son *Panorama de l'évolution de l'impact social en France* publié en 2024, documente dix ans de pratiques intersectionnelles en France ; l'association montre que parmi les initiatives intersectionnelles analysées, 75% impliquent un engagement actif de la direction (via des prises de position officielle ou des mobilisation financières).

Mais ce type de mesure et leur analyse restent limités. Trois formes d'obstacles sont à mettre en exergue aujourd'hui :

- Des freins structurels ralentissent l'institutionnalisation de l'approche intersectionnelle : frilosité de collecte de données en lien avec la race et faiblesse de l'intérêt de la collecte de donnée sur la classe sociale (part conséquente des enjeux intersectionnels), systèmes d'information RH peu adaptés, absence de standards partagés pour le suivi des trajectoires ou la mesure des écarts.
- Des difficultés pour les entreprises à mettre en œuvre des analyses statistiques multivariées, dont la complexité nécessite souvent l'accompagnement d'un prestataire qualifié, en particulier lorsque les analyses visent à prendre en compte le critère de l'origine.
- Une recrudescence de mouvements réactionnaires, groupuscules politiques qui se positionnent à l'encontre des politiques EDI et intersectionnelles (à l'instar par exemple du Mouvement terfs - centré sur un "féminisme excluant les femmes trans").

Pour autant, sur le plan technique, il existe aujourd'hui des outils et extensions modulables permettant d'enrichir les Systèmes d'Information RH sans refonte complète, en intégrant par exemple des fonctionnalités de suivi des écarts de traitement ou de remontée de données anonymisées sur les parcours professionnels. Par ailleurs, les nouvelles obligations issues de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et des normes européennes de durabilité (ESRS) imposent aux entreprises de publier des données sociales plus détaillées, notamment sur l'égalité, la diversité et les conditions de travail. Dans ces

conditions, le développement des approches intersectionnelles devient non seulement possible, mais aussi réaliste sur le plan technique et organisationnel.

Un espace se crée pour de nouveaux indicateurs

Si les outils de mesure n'ont pas changé ces 20 dernières années et si certaines demandes de mesure sont récurrentes (ex. mesure de la performance par la diversité), on remarque deux changements.

D'abord un début de mise en place de la mesure du sentiment et de l'expérience d'inclusion. En France, certains employeurs et certaines associations créent ainsi des *inclusion scores* qui agrègent des items variés sans fixation sur un critère de discrimination (travaux de l'AFMD de 2020, Observatoire de l'inclusion, diagnostics proposés par Mozaïk RH, etc). Cette mesure peut séduire de par son aspect moins segmentant (en écho aux débats sur la polarisation des discours). Il n'est néanmoins pas certain que ce soit encore une tendance de fond et quelques observateurs s'interrogent sur son évanescence.

L'autre changement concerne les types d'indicateurs en développement. Les employeurs, comme les associations, se tournent de plus en plus vers des indicateurs d'impact plutôt que vers des indicateurs de réalisation et d'évaluation d'un état des lieux. Encore peu documentés par la recherche (Bruna., Frimousse et Giraud, 2017¹⁰⁴ ; Chappe et Hamila, 2024¹⁰⁵), des outils se créent ([In-diag](#) d'Apicil, Mix-R et Humando), des conférences s'organisent ([Sommet de l'impact](#) d'impact Tank), des rapports sont construits ([Rapport d'impact](#) de Standard Chartered, [rapports d'impact d'associations](#) de l'écosystème accompagnés par Im-prove).

C'est enfin l'émergence de nouvelles contraintes ou de nouveaux sujets qui génèrent de nouveaux indicateurs. Par exemple, les obligations concernant les dispositifs d'écoute et leur évaluation a conduit au suivi du nombre de signalements et de leur traitement. Avec l'enjeu de donner confiance et d'inciter les personnes à signaler une situation ou des agissements dont ils sont victimes ou témoins – ce qui n'est pas toujours évident pour des salariés en entreprise.

Des indicateurs qui peinent à servir le pilotage stratégique et l'évaluation managériale, en France comme en Europe

Au-delà de la collecte, l'un des enjeux clés pour les politiques EDI réside dans l'usage effectif des indicateurs au sein des processus de pilotage. En France, l'intégration de ces données dans les décisions stratégiques demeure encore partielle. Les indicateurs issus de l'index égalité professionnelle ou des diagnostics internes sont souvent mobilisés à des fins de conformité réglementaire, ou dans les bilans RSE annuels, mais peinent à irriguer les comités

¹⁰⁴ Bruna, M.-G., Frimousse, S. et Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, 96(6), 39-71. <https://doi.org/10.3917/mav.096.0039>.

¹⁰⁵ Chappe, Vincent-Arnaud et Hamila, Malik, *Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ? Une méthode par l'enquête*, Collection Décrypter, Editions AFMD 2024 <https://www.afmd.fr/comment-evaluer-limpact-des-politiques-de-diversite-et-dinclusion-une-methode-par-lenquete>

de direction ou les arbitrages RH. Leur usage est plus fréquent au sein des directions diversité ou RSE qu'auprès des directions ou des managers de terrain. Le lien entre indicateurs et processus décisionnels (recrutement, promotions, affectations) reste donc ténu dans la majorité des organisations françaises. Seules certaines grandes structures engagées vont jusqu'à intégrer ces données dans les plans d'action RH locaux ou les revues de performance managériale.

En Europe, les pratiques sont contrastées mais tendent vers une plus grande intégration dans les outils de pilotage. Selon l'OCDE (2023), environ 45 % des grandes entreprises européennes déclarent intégrer des indicateurs sociaux (dont EDI) dans leurs tableaux de bord stratégiques, notamment dans le cadre de la préparation au reporting CSRD. Certains groupes internationaux vont plus loin, en liant les données EDI à des objectifs managériaux ou à la rémunération variable. Par exemple, SAP (Allemagne) associe ses indicateurs de diversité à des objectifs de performance, avec une revue semestrielle partagée avec les comités d'entreprise et les syndicats. Unilever (Pays-Bas) publie des objectifs de mixité par niveau hiérarchique et inclut les KPI EDI dans ses plans d'action locaux supervisés par son Global Diversity Board. Dans les pays nordiques, Volvo Group (Suède) et Novo Nordisk (Danemark) intègrent également les données d'inclusion dans les évaluations managériales, avec des retours structurés auprès des RH et des partenaires sociaux. Néanmoins, comme en France, le déploiement de ces pratiques à tous les niveaux hiérarchiques reste un défi.

« Pour que les données EDI orientent réellement les décisions, encore faut-il les rendre lisibles, actionnables, et soutenues par une culture de responsabilité partagée. »

Citation issue des entretiens

Et à la place, les observateurs voient dans les chiffres un outil de politisation. Deux exemples sont étudiés par Vincent Arnaud Chappe. Dans le cas des statistiques ethniques, Chappe souligne que l'interdiction des statistiques ethno-raciales en France (au nom de l'universalisme républicain) empêche de visibiliser certaines formes de discrimination systémique, notamment à l'école, à l'emploi ou dans la police. Le refus de produire certains chiffres peut donc empêcher la reconnaissance de certains problèmes sociaux. Tandis que lorsqu'ils sont disponibles, les chiffres peuvent provoquer une prise de conscience, voire une mobilisation politique. L'auteur aborde dans l'introduction d'un dossier des Cahiers de la LCD¹⁰⁶ la comparaison de la réussite universitaire des jeunes d'origine subsaharienne en France et au Royaume-Uni. Cette comparaison montre un écart important... que seule la production de chiffres permet de mettre au jour.

Vers une redevabilité plus inclusive : l'implication des salarié·es dans l'évaluation des politiques DEI

La participation des salarié·es à l'évaluation des politiques d'égalité, diversité et d'inclusion (EDI) constitue un levier encore sous-exploité dans de nombreuses organisations. Si les enquêtes internes restent le mode d'expression le plus courant – qu'il s'agisse de baromètres d'engagement, de climat social ou de ressentis d'inclusion – elles sont souvent conçues et analysées de manière descendante, sans réelle implication des

¹⁰⁶ Vincent-Arnaud Chappe, Mireille Eberhard. Introduction: à quoi servent les chiffres de la discrimination?. *Les Cahiers de la LCD*, 2021, 13, pp.11-27. hal-03508077

collaborateurs/collaboratrices dans la définition des indicateurs ni dans l'interprétation des résultats.

Pourtant, des approches plus participatives émergent. Elles tendent à mieux ancrer l'évaluation dans les réalités vécues et à renforcer la redevabilité des organisations vis-à-vis de leurs engagements. En France, plusieurs acteurs ouvrent la voie à une évaluation plus inclusive : La MAIF notamment expérimente des formats de retour collectif à partir des données de climat social. Ces moments permettent aux équipes de se saisir localement des résultats, de les discuter et de proposer des ajustements, renforçant ainsi l'appropriation des démarches. La SNCF a mis en place des comités mixtes (RH, managers, salarié-es) pour analyser les écarts de représentation dans certains métiers et réfléchir collectivement aux leviers d'action. Cela contribue à faire de l'évaluation un outil de dialogue et de transformation. Chez Décathlon, les responsables inclusion locaux sont invités à partager les ressentis remontés par les équipes via des groupes de discussion internes, contribuant à affiner les diagnostics au plus près du terrain.

Ces initiatives, encore minoritaires, illustrent une évolution vers une gouvernance plus horizontale de la mesure EDI. Elles rejoignent les principes de l'évaluation participative promus par des organismes comme l'OCDE ou ONU Femmes, qui plaident pour l'implication active des personnes concernées dans la conception, le suivi et la discussion des indicateurs sociaux. En favorisant la transparence, la contextualisation et l'appropriation, ces démarches renforcent la crédibilité des politiques EDI tout en nourrissant une culture du feedback et de la responsabilité partagée. Cependant, c'est aussi là que se joue l'avenir des politiques EDI, à l'horizon 2030, il est probable que seules les organisations ayant instauré une forme de gouvernance participatives des mesures d'inclusion parviennent à maintenir des politiques ambitieuses. Les autres risquent en revanche de voir la fonction EDI se figer, se marginaliser voire disparaître faute de soutiens internes et de mises à disposition de fonds suffisants pour maintenir cette dynamique.



Regard sur les recherches liées aux discriminations et à l'EDI

Cette fiche est issue d'entretiens réalisés avec des chercheuses et des chercheurs qui travaillent sur les discriminations, les sujets liés aux programmes EDI (égalité F/H, handicap) et les professionnels de l'EDI. Elle contient également les travaux menés par le pôle Recherche de l'AFMD depuis 2024 et ses différentes observations du milieu académique. Cette fiche est un regard sur les éléments les plus saillants de la recherche à l'instant T. Nous souhaitons la compléter dans les mois à venir afin de préciser certaines tendances en fonction des thématiques, des disciplines et des structures dédiées (laboratoires, observatoires, chaires, programmes et projets de recherche).

Une évolution nettement ascendante et structurée des recherches sur les discriminations depuis les années 2000

Les chercheuses et chercheurs qui travaillent sur les discriminations au sens large et sur leurs spécificités (genre, origines, orientations sexuelles, handicap...) sont issus de disciplines de plus en plus variées : sociologie, sciences de gestion, droit, économie, psychologie sociale, géographie, histoire, sciences de l'information et de la communication... Le panel des apports scientifiques en termes de concepts, de méthodes et de résultats est donc plus riche aujourd'hui. Cette pluridisciplinarité ne signifie pas de façon systématique une interdisciplinarité, chaque chercheur·e restant attaché·e à des disciplines bien délimitées, mais les chercheurs mobilisant et mêlant plusieurs disciplines sont plus nombreux aujourd'hui qu'il y a 10 ou 15 ans.

Sur le plan des enquêtes représentatives, l'INED et l'INSEE lancent les enquêtes « Trajectoires et Origines » (TeO) avec une première vague en 2008–2009, puis une deuxième en 2019–2020.

Pour en savoir plus sur l'approche sociologique, voir la partie 3 de cette fiche « Approches disciplinaires », sociologie.

Une stabilisation des missions égalité au sein des ESR favorable aux recherches sur les discriminations et à l'évaluation des programmes EDI

Ces dix dernières années ont marqué le développement et la stabilisation de l'EDI dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR). Du côté des universités, les problématiques d'égalité femmes-hommes, de violences sexistes et sexuelles (VSS), de racisme, d'homophobie ou encore de discriminations liées au handicap se sont inscrites durablement dans les missions institutionnelles. Avec la multiplication des plans d'action portés par les gouvernements successifs (comme les plans d'action égalité professionnelle

ou les feuilles de route EDI), la lutte contre les discriminations est devenue une thématique obligatoire dans les établissements d'enseignement supérieur. La loi de transformation de la fonction publique de 2019 puis le décret du 13 mars 2020 ont donné lieu à ces obligations de prise en compte des discriminations dans l'ESR¹.

Contrairement aux universités, qui se voient obligées de mettre en place ces plans d'action, l'interprétation des textes donne plus de liberté aux grandes écoles.

La montée en puissance des référent·es EDI présent·es dans la quasi-totalité des établissements, a permis de rendre ces enjeux plus visibles et plus opérationnels (avec des sigles et des périmètres différents : référents Egalité femmes-hommes, référents Handicap, référents Racisme et antisémitisme, bientôt référents intervenant sur les questions relatives à l'Orientation sexuelle et à l'identité de genre). La conférence permanente des chargé·es de mission égalité et diversité (CPED), créée en 2011 à l'initiative de quelques chargé·es de missions, a beaucoup œuvré à la production, à la mise en place et à la promotion des actions en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion² au sein des universités.

Des chaires et des programmes de recherche dédiés

Nombreuses sont les universités et écoles à avoir développé des programmes, chaires et centres de recherche autour des enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion. Ces quinze dernières années, la France a vu une augmentation significative du nombre de chaires et de centres de recherche consacrés aux questions de genre, de discriminations, de diversité, d'équité et d'inclusion. Cette dynamique, bien qu'encore limitée quantitativement, dessine une tendance marquée vers une institutionnalisation durable de ces thématiques. Parmi les initiatives notables : l'ESSEC avec son Centre Égalité, Diversité et Inclusion et sa Fresque de la diversité ; Montpellier Business School avec la chaire MIND (Management inclusif et non discriminatoire) ; l'Université Gustave Eiffel avec l'Observatoire national des discriminations et de l'égalité dans le supérieur (ONDES) ; l'Université de Nantes avec sa chaire Origines et mécanismes des discriminations. On peut aussi mentionner la Chaire Entreprise Inclusive à l'IPAG Business School, la Chaire Genre(s) et Égalité de l'Université Toulouse – Jean Jaurès ou encore la chaire LGBTQI+ à Lyon. Au niveau international, la France abrite aussi une Chaire UNESCO « Femmes et Science », s'inscrivant dans un réseau plus large de chaires UNESCO dédiées à l'égalité des genres (bien qu'elles soient nombreuses à l'échelle mondiale : 44 chaires en tout)³

Ces initiatives s'accompagnent aussi de centres fédérateurs pluridisciplinaires ou thématiques, comme le Centre Maurice-Halbwachs (UMR CNRS/EHESS/ENS, créé en 2006) qui, bien que généraliste en sciences sociales, contribue aux travaux sur les inégalités sous l'angle sociologique. Le CIREC, un centre de recherche-crédation explorant notamment les violences sexistes, témoigne aussi de la diversité méthodologique croissante. Des centres de recherche spécialisés se sont consolidés ou créés, comme le LIEPP (Sciences Po), le CEDREF (Paris Cité), le GIS Institut du Genre, ou encore le CEPED, qui hébergent de nombreux travaux sur les discriminations systémiques, les inégalités sociales et les politiques d'égalité.

Ces chaires et centres associent largement les sciences humaines et sociales (SHS) – sociologie, psychologie sociale⁴, droit, sciences de gestion, histoire – et, plus récemment, elles intègrent des approches pluridisciplinaires mêlant science politique, santé, communication, voire innovation sociale. L'accent est mis sur la transversalité disciplinaire dans la compréhension des discriminations.

D'une défiance par rapport à certains savoirs scientifiques...

Une défiance globale envers certains thèmes de recherche (études sur le genre, histoire et culture coloniale, études sur les migrations...) et certaines approches scientifiques (intersectionnalité, approches féministes...) s'est installée, orchestrée par un large spectre réactionnaire comprenant des observatoires⁵, des laboratoires « indépendants »⁶ (c'est-à-dire sans rattachements universitaires), des médias (Valeurs Actuelles, CNews, le JDD etc.), des enseignants-chercheurs qui participent à la confusion entre savoir scientifique et opinion⁷. Ces différents acteurs s'emploient à discréditer les travaux portant sur les discriminations, le genre, la race ou les inégalités, en les assimilant à du militantisme ou à une forme de subversion idéologique⁸.

Ce phénomène s'inscrit dans un contexte de forte médiatisation des discours sexistes, racistes ou anti-égalitaires. Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes soulignait déjà dans son rapport de 2023 une montée des « contre-discours journalistiques » et des campagnes de désinformation visant à délégitimer la lutte pour l'égalité, qualifiant cette stratégie de véritable offensive idéologique contre les droits des femmes et des minorités⁹. Il peut être interprété comme un contrefeu ouvert face aux initiatives visant à sortir du traitement de faits de société comme des faits divers et à atteindre une représentation plus équilibrée de certaines catégories dans les médias.

...à une instrumentalisation de la science

Ce climat délétère s'est encore renforcé début 2025 à la suite de l'élection de Donald Trump, avec une vague d'attaques particulièrement virulentes contre la recherche scientifique aux États-Unis, notamment sur les questions de diversité et inclusion (D&I), des études de genre, de race, ainsi que sur les sciences du climat. Plusieurs universités américaines ont vu leurs programmes EDI supprimés ou vidés de leur contenu, sous la pression de gouverneurs conservateurs (comme en Floride ou au Texas). Cette dynamique trouve un écho en France, où certaines formations universitaires ou travaux de recherche sont dénoncés comme relevant du « wokisme », un terme utilisé de manière péjorative pour délégitimer les recherches critiques sur les rapports de pouvoir.

Depuis la polémique sur "l'islamo-gauchisme à l'université" en février 2021¹⁰, les travaux portant sur les minorités ou les questions de genre sont régulièrement attaqués et leurs auteur·ices accusé·es de militantisme. Sous couvert de dénonciation d'une idéologie woke¹¹, les anti-woke discréditent des travaux pourtant fondés sur des protocoles scientifiques classiques. En janvier 2025, un « collectif d'universitaires » a ainsi attaqué une publication de l'ONDES portant sur la discrimination à l'embauche des femmes voilées¹² en publiant une tribune dans le magazine *L'Express*. Jugeant l'étude « biaisée », ils dénonçaient sa médiatisation qui aurait privilégié « l'idéologie à la méthodologie »¹³. Quelques jours plus tard, Denis Anne, Sylvain Chareyron et Yannick L'Horty, auteurs de la publication, répondaient à ces attaques dans le même magazine en garantissant la robustesse des résultats, « l'expérience de terrain ayant été réalisée dans les règles de l'art, elle pouvait être reproduite et ses résultats pouvaient être vérifiés »¹⁴. Les auteurs indiquaient qu'il était « rare que des collègues chercheurs attaquent avec autant de violence des travaux de portée scientifique, a fortiori en dehors de leur domaine de compétence et par voie médiatique. » Pour eux, la violence de leurs détracteurs illustre « une forme de radicalisation du débat public, dès lors que sont abordés des sujets en lien avec la situation des musulmans en France. » Cet exemple illustre le fait que de plus en plus de débats ne relèvent plus de la controverse scientifique, importante et nécessaire, mais d'une radicalisation des positions sur des critères politiques voire idéologiques. Cette radicalisation renforce le risque d'une difficulté

accrue à mener des recherches sur certains sujets comme les études de genre et/ou postcoloniales, le testing des discriminations ethnoraciales, etc.

Mais des recherches sur les discriminations et les inégalités qui restent largement audibles en France

Dans le même temps, de nombreux acteurs médiatiques mettent en avant les chercheurs et les travaux de recherche qui s'intéressent aux enjeux de diversité et d'inclusion, au travail, comme l'émission *Inclusion4change* sur la chaîne BSmart (en partenariat avec l'AFMD), et plus généralement dans les médias, à l'instar de l'observatoire de l'égalité, de l'éducation et de la cohésion sociale de l'Arcom¹⁵. Au-delà de ces acteurs, les travaux de recherche portant sur les phénomènes de discriminations et d'inégalités restent largement audibles au sein des médias les plus populaires en France.

APPORTS DISCIPLINAIRES

Selon que l'on se place du point de vue de la sociologie, des sciences de gestion ou de la psychologie sociale, les façons de définir et d'aborder les discriminations, la diversité et l'inclusion sont différentes, chaque discipline apportant un appareillage théorique et méthodologique spécifique. Il s'agit d'établir ici un panorama succinct de certaines disciplines en soulignant que les disciplines manquantes comme la **géographie, l'histoire, l'urbanisme**, la démographie viendront compléter cette fiche. Notre choix s'est porté sur les disciplines qui ont beaucoup nourri le déploiement et la structuration des fonctions liées à l'EDI.

SOCIOLOGIE

En France, les sociologues sont nombreuses et nombreux à s'intéresser à la notion de discrimination et au droit antidiscriminatoire (Vincent-Arnaud Chappe, Eric Fassin...), aux fonctions EDI au sein des entreprises françaises (Laure Bereni) ainsi qu'à l'évaluation des politiques publiques (Gwenaëlle Perrier, Anne Revillard, Mirna Safi, Morgane Laouennan...) depuis les années 2010.

Deux sociologues ont particulièrement travaillé sur les fonctions EDI et sur la notion de discrimination : Laure Bereni, directrice de recherche en sociologie au CNRS, et Vincent-Arnaud Chappe¹⁶, chargé de recherche en sociologie au CNRS.

Sur les fonctions EDI

Pour **Laure Bereni**, l'intégration de la diversité au sein des entreprises relève d'un processus de « managérialisation du droit » et « le management de la diversité s'analyse avant tout dans une perspective de gestion des ressources humaines [...] »¹⁷ (Voir Fiche Repères Management). En 2017, elle publie avec Dorothee Prud'homme et Anaïs Coulon *La fonction diversité : enjeux, compétences et trajectoires* aux éditions de l'AFMD¹⁸ et en 2023 sort *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New-York et à Paris* aux Presses de Sciences Po. Le premier ouvrage permet de comprendre quels sont les professionnel.les qui

occupent ces fonctions, leur périmètre, les sujets qu'elles et ils traitent, leurs ressources. Le second est plus critique au sens de l'interprétation des processus de « managérialisation du droit », des pratiques qui en découlent et plus largement de la « prétention du capitalisme contemporain à opérer une fusion entre profit et bien commun »¹⁹. Par son approche comparatiste, cet ouvrage permet de mieux comprendre les contextes socio-historiques et les logiques à l'œuvre aux Etats-Unis et en France aujourd'hui.

Sur la notion de discrimination

« Contrairement au droit qui dispose de définitions formelles et aux sciences économiques ou à la psychologie sociale qui s'appuient sur des auteurs canoniques, il n'existe pas de définition stable et explicite de la discrimination en sociologie. L'utilisation du terme de discrimination est de fait assez récente dans le corpus sociologique, surtout en France, le cadre républicain ayant longtemps occulté le regard sur les inégalités ne relevant pas des classes sociales. Des travaux plus anciens traitent néanmoins de thèmes proches mais en utilisant d'autres termes à la signification un peu différente (oppression, rapports de sociaux de genre, de race ou de classe, etc.). »²⁰ Pour **Vincent-Arnaud Chappe**, une première conception de la discrimination « se situe à un niveau macrosocial et sert à analyser la production et la persistance d'inégalités groupales au niveau d'une société nationale ou d'un espace géographique large. » Une seconde conception « se déploie à un niveau plus méso ou microsociologique, en s'intéressant à la discrimination comme processus complexe situé au sein des organisations ou de l'espace public. ».

SCIENCES DE GESTION

La gestion des ressources humaines (GRH) en sciences de gestion accorde une place croissante à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, en s'appuyant souvent sur des approches pluridisciplinaires (sociologie, psychologie sociale, économie du travail, ethnographie...). Lionel Honoré (IAE de Brest) a fondé l'Observatoire du fait religieux en entreprise (2013). Son manuel *Manager la religion au travail* (2023), finaliste du prix *Penser le travail*, examine des situations concrètes comme le port de signes religieux, les aménagements liés à la prière, et les réactions des managers. Il prône une posture d'accommodement raisonnable : encadrée, pragmatique et respectueuse des droits tout en assurant le bon fonctionnement du travail. Ces travaux illustrent la montée d'une approche de gestion inclusive des identités (religieuses mais aussi culturelles ou de genre), qui ne se limite pas à la conformité légale, mais propose des cadres pratiques pour accueillir et réguler cette diversité au quotidien. Aux côtés d'autres chercheurs, **Maria Giuseppina Bruna** étudie le développement des politiques EDI sous l'angle du changement patronné, plaçant le développement et le déploiement de ces politiques sous l'angle de la gestion du changement. Conduire des politiques EDI nécessite en effet une capacité à négocier le changement des politiques, processus et pratiques en œuvre, mais aussi une capacité à apprendre et à acculturer les organisations sur des sujets et thématiques nouvelles.

Enfin, de nombreux travaux (**Isabelle Barth, Annie Cornet, Alain Klarsfeld, Jean-Marie Peretti**, etc.) éclairent le développement de politiques diversité dans différentes dimensions des sciences de gestion, du recrutement à la formation, en passant par la prévention des discriminations et du harcèlement à une plus grande représentativité de certains publics.

ECONOMIE

Les travaux de **Marianne Bertrand** et **Sendhil Mullainathan** au début des années 2000, notamment en 2004²¹, ont ouvert la voie aux tests par correspondance, autrement appelé **testing**, méthode statistique qui consiste à tester les CV de candidatures identiques à l'exception d'une caractéristique : genre, situation de handicap, origine supposée... Cette méthode s'est déployée au sein du monde académique en France jusqu'à devenir une spécialité de recherche notamment avec les travaux de **Yannick L'Horty**²² et **Pascale Petit, Nicolas Jacquemet** ou encore **Thomas Breda**. En 2003, un Observatoire des discriminations est créé. Il conduira des études originales en matière de testing dès 2004 pour mesurer différentes formes de discrimination (genre, origine, handicap, âge, apparence, lieu de résidence). En 2006, un baromètre national produit un indicateur, puis en 2008 une étude sur les élus municipaux se base sur l'ononastique (noms/prénoms) pour examiner la diversité dans les instances publiques²³.

En économie, la diversité est davantage abordée comme une question de performance organisationnelle ou de management que comme un objet de compréhension sociale, contrairement au statut des discriminations qui reste clairement un objet juridique et de recherche en SHS.

PSYCHOLOGIE SOCIALE

La psychologie sociale est une discipline pionnière dans l'étude des discriminations (de façon transversale et non spécifique à un groupe) avec les travaux d'**Henri Tajfel** à partir des années 1960. Aujourd'hui, de plus en plus de chercheurs s'intéressent au concept de diversité, en particulier du point de vue des croyances, attitudes et comportements que la diversité suscite.

Cette discipline éclaire en effet les mécanismes psychiques des préjugés et stéréotypes, et développe peu à peu des outils d'intervention. Elle étudie également les rapports intragroupe et intergroupes, sans que cette dimension ne soit régulièrement mobilisée dans les recherches et interventions en EDI. Elle s'intéresse enfin à la perception de la diversité et aux politiques ou actions qui sont censées la gérer. Les travaux de **Markus Brauer**, directeur de l'*Institute for Diversity Science* à l'université de Wisconsin-Madison, ou de **Claudia Toma**, professeure à l'université libre de Bruxelles, sont représentatifs de ces approches. Les approches expérimentales, encore peu déployées en France, permettent de tester en laboratoire des hypothèses sur les discriminations individuelles ou institutionnelles²⁴.

SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SIC)

Les recherches en SIC montrent que l'EDI n'est pas seulement un ensemble de politiques publiques ou d'actions organisationnelles, mais aussi un **objet discursif** : il est construit, légitimé et contesté à travers un vocabulaire spécifique (EDI, diversité, inclusivité, lutte contre les biais...). Dans les organisations, ces discours véhiculent des formes de légitimation (performance, justice, exemplarité) mais aussi des tensions (soupçons de « wokisme », résistance au changement, cadrage économique de la diversité). Les travaux d'**Aude Seurat** permettent de mettre en perspective ces représentations discursives et leur circulation²⁵.

Depuis quelques années, les SIC s'engagent dans l'analyse de la diversité dans les industries culturelles et médiatiques, via des colloques ou cahiers thématiques. Par exemple, un appel à contribution pour 2025²⁶ porte sur la **diversité en discours** dans ces secteurs, selon des axes comme les politiques publiques, les pratiques professionnelles ou la mesure de la diversité. Certaines recherches (cf. dossiers de la revue *Mots. Les langages du politique*, « la diversité mise en discours ») montrent que les politiques EDI peuvent avoir des effets ambivalents : elles peuvent produire de réelles avancées, mais aussi rester au niveau du discours (« égalité déclarée mais non pratiquée »).

Dans son article « Les sciences de l'information et de la communication, **une discipline Gender blind ?** », **Marlène Coulomb-Gully** « s'efforce de faire le point sur les relations entretenues entre SIC et études de genre. Elle fait l'hypothèse d'un *Gender turn* de l'ensemble des sciences humaines et sociales au début des années 2000 »²⁷.

Les récents travaux de **Sarah Lécosais** et **Maxime Cervulle** dédiés « aux expériences des comédiennes et comédiens que l'on désigne comme « issus de la diversité » permet de comprendre la manière dont les pratiques professionnelles en matière de distribution artistique conduisent à les écarter. Il donne à voir la manière dont les assignations configurent les trajectoires professionnelles des actrices et acteurs perçus comme non blancs, dessinant simultanément les contours d'opportunités et d'obstacles, les frontières des rôles prescrits et proscrits. »²⁸ Au-delà des représentations discursives, les SIC permettent donc d'interroger les questions des représentations audiovisuelles des « diversités » en lien avec leur représentativité, ainsi que leur absence de représentation.

DROIT

Si le droit européen et le droit français occupent une place centrale dans la façon d'aborder les problématiques de discriminations au travail, et donc sur la façon dont les professionnel.les de l'EDI les abordent, on peut souligner l'apport de certains travaux et de certaines approches.

Dans son ouvrage *Droit de la non-discrimination: de l'égalité à l'inclusion* (2023), **Marie Mercat-Bruns** « aborde les formes de justice utiles à l'inclusion, notamment au travail : elle privilégie une vision plus constructive de l'élimination des obstacles communs à l'inclusion de différents groupes en situation comparable, naissant de problèmes inhérents aux relations à l'origine des discriminations : conciliation de la vie professionnelle et la vie privée, aménagements de postes de travail ou question de culture d'entreprise, défis amplifiés par les évolutions numériques, sanitaires et écologiques. »²⁹

L'approche intersectionnelle devient une approche de plus en plus mobilisée par les chercheuses et chercheurs en droit. Qu'il s'agisse d'événements (colloque « "L'intersectionnalité : quelle utilité pour le droit de la non-discrimination ? » organisé par" **Konstantina Chatzilaou** et **Maïté Saulier** 2024)³⁰, de revues (*Intersections*, revue semestrielle genre et droit dirigée par **Stéphanie Henette Vauchez**, **Marc Pichard** et **Lisa Carayon**)³¹ et de publications (articles, ouvrages dont les travaux de **Julie Mattiusi**, **Rahaële Xénidis**, **Robin Médard**...), l'intersectionnalité permet une meilleure connaissance de la diversité des situations qui sont en jeu s'agissant des discriminations. Mais l'intersectionnalité apparaît aussi comme un révélateur de ce qui se joue en termes de rapports sociaux de genre, de classe, etc, dans des textes législatifs censées avoir une portée englobante et universelle. A noter aussi l'intégration de la notion de « discrimination intersectionnelle » dans le droit européen (directive (UE) 2023/970) et dans le droit français (obligation de transcription de

cette directive d'ici à 2026)³², intégration qui donnera lieu à des publications voire à des projets de recherche.

Bibliographie

African Leadership Institute, *African DEI Index*, 2024.

AFG, *Enquête Diversité & Inclusion*, Association Française de la Gestion Financière, 2023.

AFMD, *Diagnostiques statistiques pour la diversité* (2^e éd.), Paris, Association Française des Managers de la Diversité, 2022.

AFMD, *Comment évaluer l'impact des politiques D&I : une méthode par l'enquête*, Paris, Association Française des Managers de la Diversité, 2024.

AFL Diversity & BVA People Consulting, *Rapport diversité et inclusion 2023*, 2023, <https://afldiversity.com>.

AFL Diversity & BVA People Consulting, *Enquête sur les perceptions des salarié-es en matière de diversité et d'inclusion*, 2024, <https://afldiversity.com>.

AFL Diversity & BVA People Consulting, *Baromètre « Diversité et Inclusion en Entreprise »*, mars 2025, <https://www.bvapeopleconsulting.com/wp-content/uploads/2025/04/Rapport-danalyse-du-Barometre-2025-AFL-Diversity-l-BVA-People-Consulting.pdf>.

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), *Index égalité professionnelle : analyses et enseignements*, 2023, <https://www.anact.fr>.

Allais É., *Représentations sociales et amalgame entre origine et délinquance : effets dans les entreprises* [Note d'analyse], 2023.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Accounting for inclusion : governance metrics*, 2024.

ANCT, *Les PTCE, leviers de coopération territoriale à impact social*, Paris, Agence nationale de la cohésion des territoires, 2023.

APEC, *Baromètre RSE et engagement des PME : vers un changement d'échelle ?*, 2023, <https://www.apec.fr>.

APHPP, *Inclusion des personnes handicapées dans l'emploi : constats et propositions*, 2023, <https://aphpp.org>.

Bruna S. & Safi M., *Les discriminations ethno-raciales au travail : comprendre, mesurer, agir*, Paris, La Découverte, 2022.

BSR, *Advancing DEI Through ESG Reporting: A Global Framework for Companies*, Business for Social Responsibility, 2022.

Caisse des Dépôts, *Inclusion et innovation sociale dans les territoires*, 2023.

CGET, *Territoires et politiques de lutte contre les discriminations*, Paris, Commissariat général à l'égalité des territoires, 2018.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), *Embedding inclusion into workforce reporting*, 2023.

Collectif Pouvoir Citoyen, *Reprendre le pouvoir sur l'entreprise – Vers une gouvernance partagée*, 2022.

Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) & Défenseur des droits, *Guide pratique « données sensibles et mesure de la diversité »*, 2012.

Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) & Défenseur des droits, *Recommandation relative à la mesure de la diversité et des discriminations*, 2025.

Culture Amp, *HR's complete guide to employee experience*, 2023a, <https://www.cultureamp.com>.

Culture Amp, *How to implement a successful DEI initiative* [Blog post], 2023b, <https://www.cultureamp.com>.

Damgé M., « Élections européennes 2024 : les obsessions antimigrants, antiwoke, anti-écologistes des partis d'extrême droite européens », *Le Monde – Les Décodeurs*, 1 mai 2024.

Dares, *Quelles sont les caractéristiques de l'offre de formation à la non-discrimination à l'embauche ?* (Document d'études n° 274), Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2024, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>.

Décathlon, *Témoignage inclusion terrain – Club Inclusion Hauts-de-France*, Rencontre régionale, avril 2023.

Deloitte, *2023 Global human capital trends*, 9 janvier 2023.

Deloitte, *Inclusion, ESG and Value Creation: The New Business Case*, 2023.

Depond L., *L'intelligence relationnelle et inclusion : un peu de neurosciences pour développer la diversité en entreprise*, Paris, Dunod, 2022.

DDI, *Rapport sur la diversité, l'équité et l'inclusion*, 2023, <https://fr.ddiworld.com>.

DREETS Hauts-de-France, *Égalité professionnelle femmes-hommes : expérimentations territoriales*, Lille, DREETS, 2023.

EcoActiveTech, *Integrating DEI in ESG reporting*, 2023.

Edmondson A. C., *The fearless organization : Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2018.

European Commission, *CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive Explained*, Brussels, EU Publications, 2023.

European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), *ESRS E1–S4 Drafts: Social Indicators and Diversity Obligations*, 2023.

Gartner, *DEI metrics that matter*, Gartner Research, 2023.

Global Reporting Initiative (GRI), *Stakeholder Inclusion and Social Accountability: Updated Standards*, 2023.

Hosmoz, *Le traitement du handicap dans les politiques achats : une évolution stratégique*, 2023.

HR Policy Association, *Over half of S&P 500 now publish EEO-1 reports*, 1 février 2024.

Impact Tank, *Mesurer pour transformer : 10 ans d'impact social en France*, 2024.

Institut Ipsos, *Les politiques D&I à l'ère de Donald Trump : les Français continuent de soutenir les programmes de diversité et inclusion en entreprise*, 2025.

International Labour Organization (OIT), *Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion*, 2022.

International Organization for Standardization (ISO), *ISO 30415:2021 Human resource management – Diversity and inclusion*, 2021.

Ipsos, *The inclusiveness of nationalities – Ipsos Global Advisor survey*, juin 2018.

Kersimon I., Policar A. & Pranchère J.-Y., « Le “wokisme” est l'épouvantail par lequel on cherche à empêcher le débat rationnel sur les discriminations », *Le Monde*, 25 avril 2025.

Komeet, *Baromètre de la RSE 2024*, 2024, <https://www.komeet.cc/content/barometre-rse-2024>.

La Fonda, *L'engagement des organisations face au désengagement de l'État*, 2023, <https://www.la-fonda.fr>.

L'Autre Cercle, *Charte d'engagement LGBT+*, 2013.

L'Autre Cercle, *Rôles modèles dirigeants*, 2021.

Le Labo de l'ESS, *Cartographie des écosystèmes coopératifs inclusifs en France*, 2021, <https://www.lelabo-ess.org>.

Le Monde, « Aux États-Unis, les programmes de diversité confrontés à une fronde conservatrice », *Le Monde*, septembre 2023, <https://www.lemonde.fr>.

MAIF, *Baromètre social et animation des résultats en collectif* [Note interne, citée lors des Rencontres RH et Inclusion AFMD], 2022.

McKinsey & Company & LeanIn.Org, *Women in the workplace 2024*, 2024.

MEDEF, *Baromètre national de perception de l'égalité des chances en entreprise – Synthèse 2018*, 2018.

MEDEF, *Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise*, 2023.

Meurs D., *Études sur la parentalité et les rôles genrés en entreprise* [Travaux de recherche INED], 2023.

Nantes Métropole, *Pacte pour l'inclusion dans l'emploi*, 2022.

Novo Nordisk, *Sustainability Report 2022*, 2023, <https://www.novonordisk.com/sustainability/what-we-do/our-2022-progress.html>.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Equity and inclusion in education*, Paris, OCDE Publishing, 2023.

Organisation des Nations unies pour les femmes (ONU Femmes), *Rapport Génération égalité sur la redevabilité*, 2023, <https://www.unwomen.org/fr>.

Pôle Emploi / ANDRH, *Référentiel diversité et inclusion – Panorama des indicateurs en entreprise*, 2021.

PricewaterhouseCoopers (PwC), *Global CSRD survey 2024 : The promise and reality of CSRD reporting*, 2024.

Revillard A., *Handicap, performance et représentations sociales dans les organisations* [Travaux universitaires inédits], 2023.

RSB, *L'entreprise comme acteur politique : veille sur LinkedIn et engagement dirigeant*, 2023, <https://rsb-observatoire.org>.

SAP, *Diversity & Inclusion Annual Report 2022/2023*, 2023, <https://www.sap.com/documents/2023/03/6f9072d4-7a7e-0010-bca6-c68f7e60039b.html>.

Simon J. & Docherty I., « Artificial Intelligence and Inclusion: Moving Beyond Techno-solutionism », *AI & Society*, vol. 37, n° 4, 2022, p. 1393–1404.

SNCF, *Diversité dans les métiers techniques : retour sur les groupes de travail inter-métiers* [Témoignage – Forum Mixité et Inclusion AFMD], 2022.

SOS Racisme, *Débats publics et prises de position sur les discriminations dans le monde du travail*, 2023, <https://sos-racisme.org>.

Transparency International, *Whistleblower Protection and Corporate Ethics in Europe*, 2022.

Unilever, *Equity, Diversity & Inclusion Report*, 2023, <https://www.unilever.com/planet-and-society/equity-diversity-and-inclusion/>.

United Nations Children's Fund (UNICEF), *Données et handicap : état des lieux mondial*, 2023.

Volvo Group, *Sustainability Report*, 2023, <https://www.volvogroup.com/en/sustainability/reports-and-policies.html>.

World Economic Forum, *Global DEI Lighthouse Programme: Embedding Inclusion in ESG*, 2022.

World Economic Forum, *Global gender gap report 2024*, 2024.