

Les politiques diversité et inclusion en temps de Covid-19

Une enquête Mercer - AFMD

Mai 2021



Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui plus de 140 organisations (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-le-s pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

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.

Plus d'informations : www.afmd.fr

Mercer

Mercer offre aux entreprises de toutes tailles des conseils et des solutions technologiques permettant de reconsidérer le monde du travail, de repenser les politiques de rémunération, les systèmes de retraite et les investissements, et d'améliorer la santé et le bien-être des individus. Mercer compte plus de 25 000 collaborateurs implantés dans 43 pays permettant d'exercer dans plus de 130 pays.

Mercer est une filiale de Marsh McLennan (NYSE : MMC), leader mondial du conseil et de solutions en matière de gestion des risques, de stratégie d'entreprise et de gestion des ressources humaines. Le groupe s'appuie sur 76 000 collaborateurs et présente un chiffre d'affaires de 17 milliards \$. Grâce à ses trois autres entités, Marsh, Guy Carpenter et Oliver Wyman, Marsh McLennan aide ses clients à évoluer dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe.

Plus d'informations : www.mercer.fr

Responsables de publication :

Emma Sambou-Lafourcade, Responsable Offre RSE, Mercer France

Dorothee Prud'homme, Responsable des études, AFMD

Sandrine Weber, Responsable projets communication et éditorial, AFMD

Sonia Perret, Chargée de Marketing & Communication, Mercer France

Constitutrices & Contributeurs :

Alexis Frederick, Mercer

Ayçe Nisancioglu, Mercer

Franck Juvin, Mercer

Shuyi Liu, AFMD

Sommaire

Préface	4
Méthodologie	5
Enseignements clés	6
1 - Quelles décisions majeures face à la crise ?	7
2 - Dans la peau des responsables D&I en 2020	8
3 - L'impact de la crise sur les ressources D&I	9
4 - L'impact de la crise sur les priorités D&I	10
5 - L'impact de la crise sur les thématiques D&I	11
6 - L'engagement D&I des directions renforcé par la crise	13
Conclusion : une opportunité pour l'avenir ?	14



Préface

Début 2020, la pandémie de Covid-19 a touché la France. Cette crise sanitaire d'une ampleur inédite a brutalement impacté le monde du travail : humainement, socialement et économiquement. Des salarié·e·s ou leurs proches sont tombé·e·s malades, les règles de vie collective ont été profondément modifiées pour respecter les contraintes sanitaires, et de nombreuses organisations ont vu leur activité réduite ou stoppée.

Alors que les conséquences complètes de cette crise sanitaire sont encore difficiles à évaluer, l'AFMD et Mercer se sont alliés pour conduire une enquête inédite offrant un premier état des lieux des impacts de cette crise sur les politiques diversité et inclusion (D&I) et les professionnel·le·s qui les portent au sein des organisations implantées en France.

Quel a été le rôle des responsables diversité dans l'appréhension des modifications sans précédent subies par le monde du travail français ? En quoi les politiques D&I ont-elles permis de résister à cette crise aux multiples aspects ? Les priorités D&I ont-elles pu être maintenues ? De nouvelles préoccupations ont-elles émergé ?

Comme cela avait été le cas lors de la conduite de l'enquête dédiée à la fonction diversité publiée par l'AFMD en 2017, l'enjeu principal de ce travail consiste à cartographier l'écosystème, afin d'approfondir les connaissances au sujet de cette fonction atypique, de son rôle et de ses missions. Mais il s'agit également d'en apercevoir l'avenir, d'en deviner la prospective : quelle place auront les politiques D&I dans le monde économique qui se relève ?

Dans cette optique, nous avons recueilli les réponses des responsables diversité et inclusion de 116 organisations adhérentes de l'AFMD et/ou clientes de Mercer à un questionnaire en ligne diffusé entre décembre 2020 et février 2021. Cinquante et une d'entre elles et eux ont également accepté de participer à un entretien qualitatif approfondissant et contextualisant leurs réponses au questionnaire.

Bonne lecture.

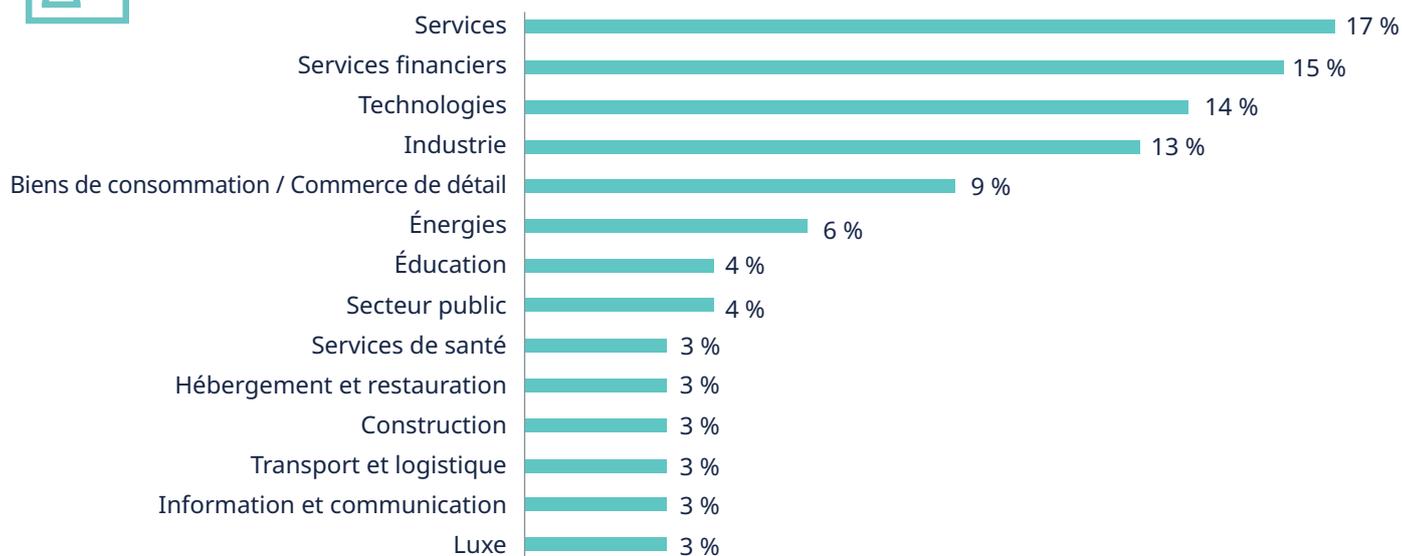
Méthodologie

Les **responsables diversité et inclusion (D&I)** de **116 organisations** implantées en France ont répondu au questionnaire en ligne. Ces organisations sont très majoritairement des entreprises privées.

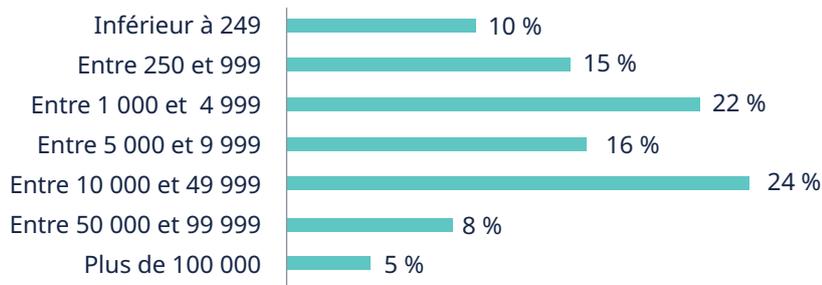
Pour un tiers d'entre elles, il s'agit d'organisations du secteur des services. Les trois quarts des répondant·e·s au questionnaire en ligne travaillent pour des entreprises de grande taille, comptant plus de **1 000 salarié·e·s** en France.



Secteur d'activité *



Taille des organisations (en effectifs) **



Un niveau d'engagement préalable remarquable

Les deux tiers des organisations représentées dans cette enquête sont, d'après les responsables diversité interrogé·e·s, engagées en faveur du management de la diversité et la promotion de l'inclusion depuis plus de cinq ans. Elles sont 77 % à disposer d'une stratégie D&I approuvée par leur direction.

51 % des répondant·e·s estiment que leur organisation est à la fois active dans le domaine D&I depuis plus de dix ans et s'appuie sur une stratégie bénéficiant du soutien de la direction. De ce point de vue, les répondant·e·s à cette enquête sont certainement dans une situation exceptionnelle par rapport à l'ensemble des entreprises implantées en France.

*Source : enquête quantitative « L'impact du Covid-19 sur les politiques diversité » 2020-2021, n = 116

**Source : enquête quantitative « L'impact du Covid-19 sur les politiques diversité » 2020-2021, n = 116

Enseignements clés



La crise sanitaire et économique n'a que **marginale**ment impacté **les ressources** dont ont disposé les responsables diversité dans la conduite de leurs missions en 2020.



Les responsables diversité ont maintenu toutes les activités prévues en 2020, mais en **modifiant l'ordre des priorités**, afin de répondre aux exigences mises en lumière par la crise.



Trois thématiques D&I ont pris davantage d'ampleur du fait de la crise : la **santé physique et psychique des salarié·e·s**, **l'inclusion des jeunes** et **les violences conjugales**.



La modification des conditions de travail (chômage partiel, télétravail, etc.) a souligné la nécessité de **renforcer les liens entre les politiques D&I et de qualité de vie au travail (QVT)**.



L'**engagement de la direction et du management** des organisations enquêtées en faveur des sujets D&I **s'est maintenu**, voire renforcé, au cours de l'année 2020.

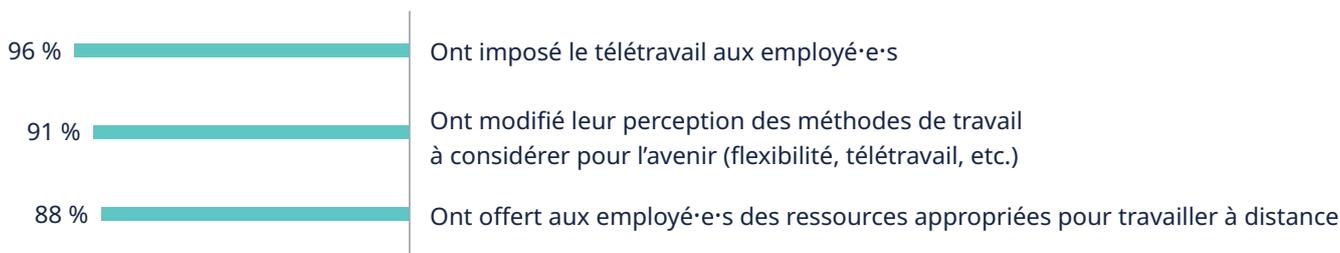
1. Quelles décisions majeures face à la crise ?



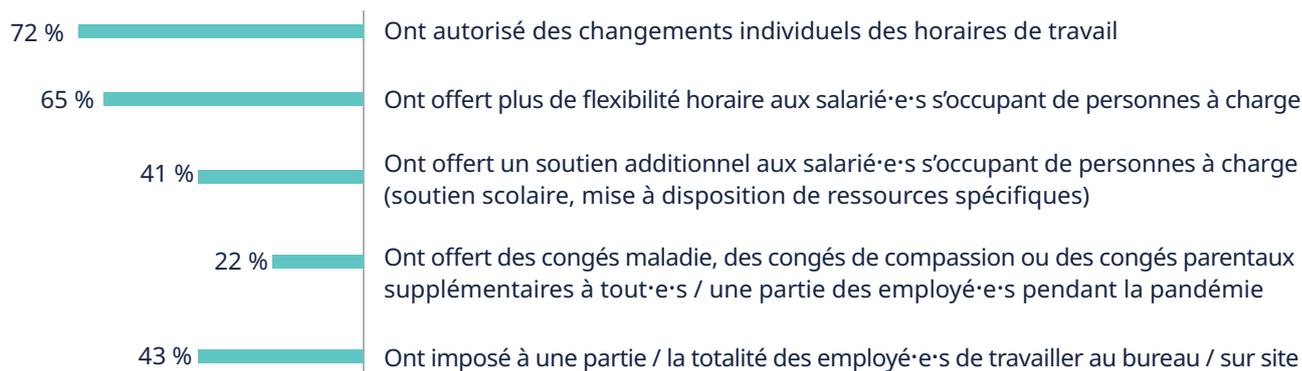
Les décisions des organisations face à la crise du Covid-19

Les organisations dans lesquelles travaillent les répondant·e·s ont pris trois types de décisions pour affronter la crise.

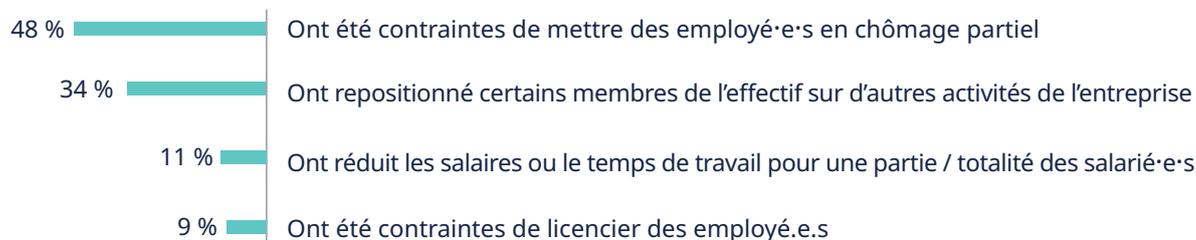
Des décisions en lien avec la mise en place du télétravail : la quasi-totalité des organisations concernées par cette enquête a eu recours au télétravail, ce qui a très souvent modifié favorablement la perception de ce mode d'organisation du travail.



Des décisions en lien avec la qualité de vie au travail (QVT), tout particulièrement avec la flexibilité des horaires de travail.



Des décisions en lien avec les effectifs, puisque près de la moitié d'entre elles ont eu recours au chômage partiel, quand 10 % ont licencié une partie de leurs salarié·e·s.



Ces décisions illustrent à la fois l'impact économique de la pandémie et la transformation des conditions de travail, qui a permis de répondre aux contraintes sanitaires.

2. Dans la peau des responsables D&I en 2020

Les responsables diversité interrogé·e·s décrivent souvent le premier confinement comme **un moment de mobilisation intense** qui leur semblait justifié par les enjeux humains mis en exergue durant la crise.

« Ça a été un gros, gros investissement, mais, en même temps, sur cette période, être inactive, pour moi, ce n'était pas possible. D'abord, parce que, je suis une femme engagée, donc c'était assez normal de le faire et j'en avais besoin. Enfin, j'avais entendu le président dire "on est en guerre", alors je ne pouvais pas rester sans rien faire. Je pense que je suis allée au-delà des attendus, mais ça a été un beau pari, je ne regrette pas cette expérience. »

Déléguée diversité et rayonnement, établissement d'enseignement supérieur, secteur de l'éducation

« Mon rôle était de ne pas lâcher les priorités, de continuer de les faire exister, de rester vigilante, toujours présente, toujours pousser pour que les priorités se maintiennent et se réalisent, de faire en sorte que tout se déroule comme prévu. »

Directrice diversité France, entreprise privée, secteur de la santé humaine et de l'action sociale

Elles et ils décrivent la nécessité de créer un « espace de respiration sur des sujets qui ont du sens », une « bulle d'oxygène dans un contexte stressant ».

Tenir bon pendant la crise

Certain·e·s responsables diversité expliquent avoir elles-mêmes et eux-mêmes subi la crise de plein fouet. Elles et ils ont parfois contracté le Covid-19 et ont dû être arrêté·e·s. **Certain·e·s ont rapporté avoir particulièrement souffert, durant le premier confinement, de devoir télétravailler chez elles et chez eux** alors que leurs enfants étaient scolarisés à la maison. Enfin, quelques équipes D&I ont été mises au chômage partiel.

Trouver des allié·e·s

Des responsables diversité interrogé·e·s soulignent **la richesse du dialogue entre pairs durant cette période**, qui a permis de « trouver des solutions partageables et transférables » d'un secteur d'activité à l'autre. Elles et ils estiment que le fait de pouvoir partager avec leur réseau professionnel les a « clairement fait gagner en efficacité ».

Maintenir la motivation des équipes

Les entreprises soulignent que si **l'engagement des collaborateurs et des collaboratrices en faveur des politiques D&I n'a pas baissé** durant l'année 2020, il a fallu les mobiliser autrement : points réguliers avec les collaborateurs et les collaboratrices, veiller à ce que personne ne décroche, cafés virtuels, ateliers de gestion des émotions, jeux en ligne, e-learning sur les sujets D&I, accompagnement et formation des managers durant les deux confinements de 2020 (notamment en lien avec la prévention des risques psychosociaux, etc).

Prise de conscience des vulnérabilités

Plusieurs enquêté·e·s soulignent à quel point le télétravail a révélé, selon elles et eux, les **disparités sociales et économiques** des salarié·e·s de leurs organisations : la taille des logements, les modalités de garde des enfants et la précarité numérique, mais également l'isolement ou la vulnérabilité psychique de certain·e·s salarié·e·s.

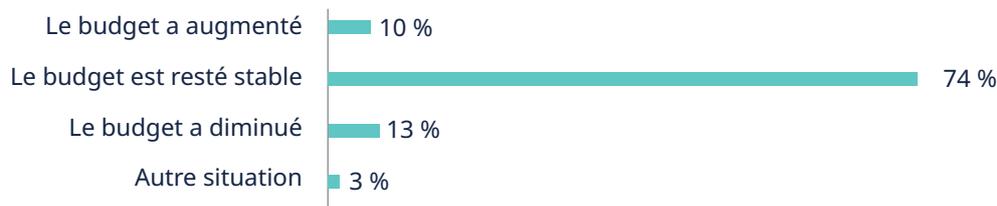
« Les jours où on [le numéro vert] était le plus sollicité, il y avait plus de 300 appels par jour. On a des salariés qui étaient en détresse totale, avec qui on parlait pendant une demi-heure, trois quarts d'heure. [...] J'étais (écoutante) volontaire pour me rendre compte de l'ampleur (du phénomène). »

Chargée de QVT, entreprise privée, secteur des services financiers

3. L'impact de la crise sur les ressources D&I



Évolution du budget D&I durant l'année 2020 *



Quinze organisations (sur les 116 enquêtées) ont vu leur budget D&I diminuer en 2020. En entretien, trois responsables D&I soulignent que si leur budget a été réduit en 2020, cette réduction a été moins importante que dans d'autres services. Trois d'entre eux expliquent avoir préservé **les ressources prévues dans le cadre des accords handicap ou égalité professionnelle**. Toutefois, en janvier 2021, deux responsables déclarent être préoccupé-e-s par l'éventualité d'une diminution du budget D&I pour l'année à venir, en lien direct avec les conséquences économiques de la pandémie.



Évolution des effectifs des services D&I durant l'année 2020 **

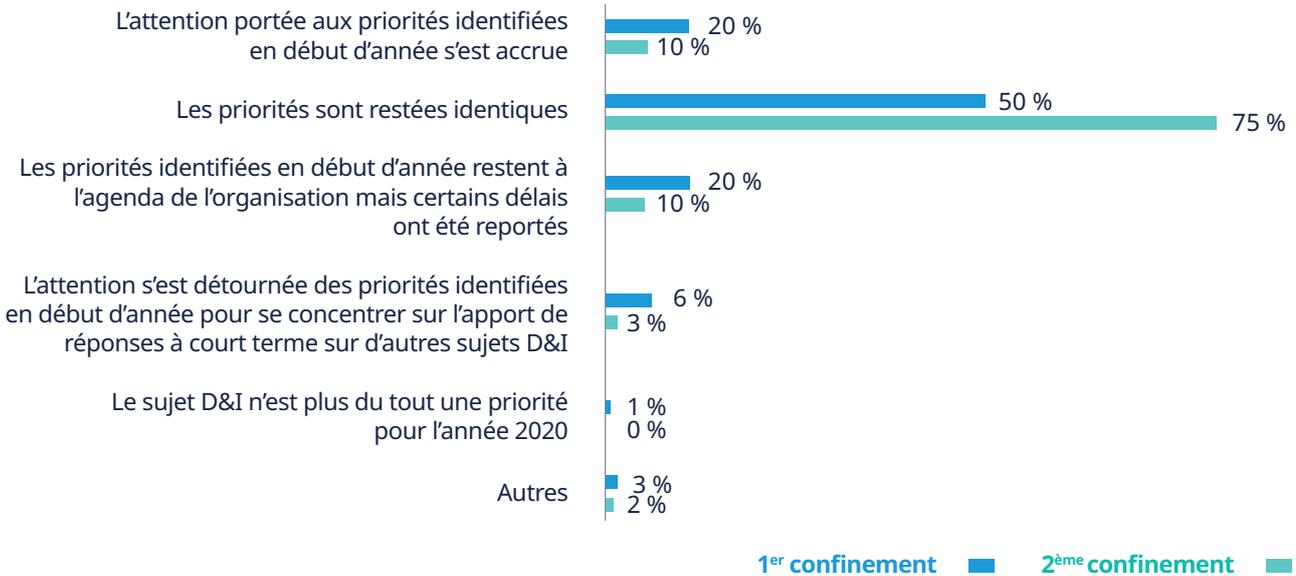


83 % des responsables diversité interrogé-e-s déclarent que les effectifs des services D&I sont restés stables au cours de l'année 2020. De même, 74 % d'entre elles et eux ont conservé le budget alloué en début d'année. **La crise sanitaire et économique n'a donc que marginalement impacté les ressources dont ont disposé les responsables diversité dans la conduite de leurs missions en 2020**. Quelques enquêté-e-s remarquent que la transformation en « webinaires » de nombreux événements prévus en présentiel a permis de réduire leurs dépenses au cours de l'année.

4. L'impact de la crise sur les priorités D&I



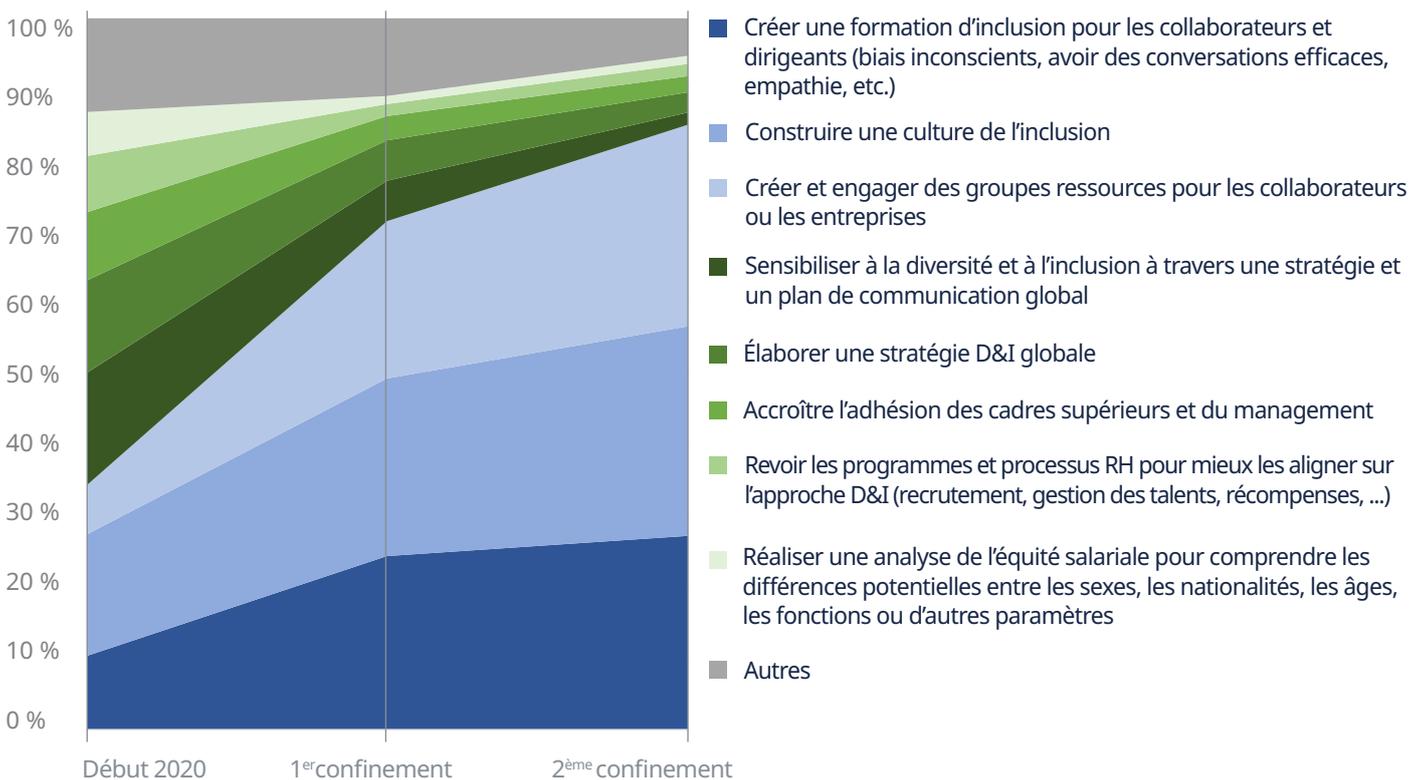
La crise a-t-elle changé vos priorités ? *



Les responsables diversité estiment que si les priorités D&I définies en début d'année ont été maintenues, c'est l'ordre dans lequel elles ont été abordées qui a été impacté par la crise.

Le printemps a été consacré à la mise en œuvre de mesures d'urgence, notamment en matière de télétravail et de prévention des risques psychosociaux. Ces dispositifs mis en place, il a alors été possible de reprendre les activités D&I prévues, en format numérique, lors du deuxième confinement (les campagnes de communication, la signature des chartes ou les formations).

Évolution des priorités D&I au cours de l'année 2020 **



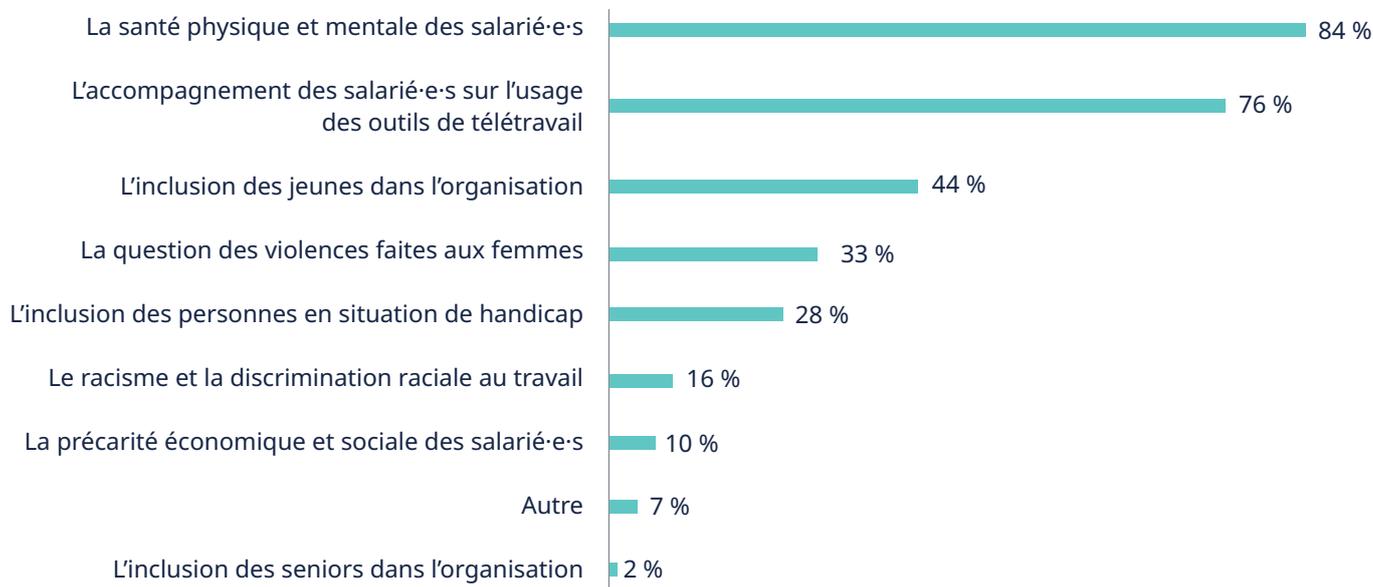
*Source : enquête quantitative « L'impact du Covid-19 sur les politiques diversité » 2020-2021, n = 114

**Source : enquête quantitative « L'impact du Covid-19 sur les politiques diversité » 2020-2021, n = 59

5. L'impact de la crise sur les thématiques D&I



Quelles thématiques D&I ont pris de l'ampleur dans votre organisation en 2020, en raison de la crise sanitaire ? *



La santé physique et mentale des salarié-e-s : la priorité absolue

Sans surprise, 84 % des répondant-e-s constatent une **forte montée de visibilité de la question de la santé physique et mentale dès le début de la crise**. Elles et ils sont 37 % à déclarer que leur organisation communiquait déjà sur ces sujets avant 2020 et 62 % avaient instauré cette communication avant la fin de l'année.

De même, si une moitié des organisations disposaient déjà des programmes d'aide aux salarié-e-s concerné-e-s (numéro vert, cellule d'écoute...), **41 % des responsables diversité déclarent avoir mis en place des dispositifs de ce type depuis mars 2020**. Enfin, aux 31 % de répondant-e-s qui expliquent que leur organisation proposait déjà une formation aux enjeux de la santé mentale à leurs cadres, viennent s'ajouter 30 % de répondant-e-s qui déclarent l'avoir mise en place au cours de l'année 2020.

Le télétravail devenu incontournable

La mise en place du télétravail a constitué la priorité du premier confinement pour un grand nombre de répondant·e·s. Sa mise en œuvre a été plus simple dans les organisations qui avaient déjà une politique en ce sens.

Durant le deuxième confinement, le télétravail a parfois été décrit par les enquêté·e·s comme une **source de lassitude**, voire de démotivation des équipes, et un risque pour l'équilibre des temps de vie. Ceci a conduit certain·e·s responsables diversité à accentuer **leur communication sur les dispositifs en lien avec la QVT.**

« Avoir une équipe QVT a ouvert nos chakras sur la capacité d'avoir plus de synergies. Avant, il y avait une distance organisationnelle [...], on n'avait pas un travail commun sur un sujet. Aujourd'hui, on cherche à mieux vivre et travailler ensemble. Cela a plus de sens pour nous, c'est beaucoup plus audible auprès des salariés. »

Responsable QVT & diversité, entreprise privée, secteur du transport et de la logistique

L'inclusion des jeunes : un effort maintenu

Les enquêté·e·s placent **l'inclusion des jeunes** parmi les **principales thématiques qui ont pris de l'ampleur durant la crise**, notamment sous l'impulsion du plan « Un jeune, une solution » lancé durant l'été 2020 par le Gouvernement.

« Sur la thématique de l'insertion des jeunes, on n'était jamais allé aussi loin dans le fait de prendre des engagements [...]. On le fait parce que tous les médias disent que l'accès à l'emploi des jeunes est encore plus compliqué à cause de la crise, et qu'il faut que tout le monde se mobilise. »

Directeur D&I, entreprise privée, secteur des activités de services

Les violences conjugales : une urgence rendue visible

En matière d'égalité entre les femmes et les hommes, **la question des violences conjugales a particulièrement gagné en visibilité durant l'année 2020.** Le contexte sanitaire a constitué un facteur aggravant pour les femmes victimes de violences conjugales confinées avec leur agresseur. Certain·e·s responsables diversité ont déclaré que, pour faire face à ces situations, elles et ils ont accéléré – voire amplifié – la mise en œuvre d'actions déjà prévues dans ce domaine, comme le dispositif d'hébergement d'urgence des salarié·e·s victimes de violences conjugales mis en place lors de la crise sanitaire dans deux organisations.

« La cellule d'urgence sociale a mis en évidence des sujets que l'on ne traitait pas ou sur lesquels on n'avait pas de visibilité. Ces sujets ont gagné en intensité. Par exemple, toutes les statistiques montraient que les situations de violences conjugales se sont, malheureusement, développées avec le confinement. Quand est arrivé le deuxième confinement, le sujet était [déjà] sorti lors du premier, et la mobilisation de l'entreprise a pu être accélérée. »

Directeur D&I, entreprise privée, secteur des activités de services

6. L'engagement D&I des directions renforcé par la crise

Les responsables diversité interrogé·e·s travaillent dans des organisations particulièrement engagées en matière de D&I. D'après elles et eux, l'investissement des directions et du management dans ce domaine s'est maintenu durant l'année 2020, malgré la crise.

Un enquêté explique ainsi, en entretien, que c'est le soutien ferme de la direction en faveur de la politique D&I qui a préservé la politique prévue sur la thématique de l'égalité femmes-hommes, et ce en dépit du choc économique.

« Le message, jusqu'à la direction générale, était de dire "il ne faut pas arrêter nos actions". »

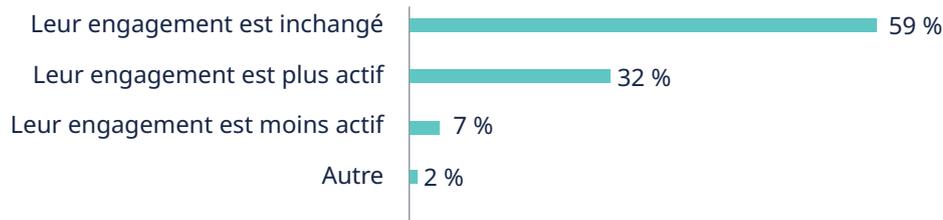
D&I General manager, entreprise privée, secteur de l'industrie manufacturière

« Il y a de la continuité dans l'investissement sur ces sujets. Encore plus qu'un sponsor, c'est un signal que la politique D&I dépasse, transcende les personnes. »

Directeur D&I, entreprise privée, secteur des activités de services



Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé le niveau d'engagement des membres de la direction et du management en matière de politique D&I ? *



32 % des répondant·e·s au questionnaire affirment même que l'engagement de la direction et du management de leur organisation en faveur des sujets D&I s'est renforcé au cours de l'année 2020.

Certaines personnes interrogées remarquent que la transformation structurelle de leur organisation ou le changement de direction qui a eu lieu au cours de l'année 2020 s'est avéré plus favorable au portage des politiques D&I.

« Les membres de la direction ont perçu l'intérêt de l'humain dans nos organisations pour les faire avancer. Je crois qu'ils ont mieux compris le besoin de sens mais aussi ce que ça peut rapporter au business. »

Responsable diversités et inclusion, entreprise privée, secteur biens de consommation / commerce de détails

Conclusion : une opportunité pour l'avenir ?

Les réflexions sur ce que signifie être une organisation durable et responsable dominent les échanges des dirigeant·e·s des organisations depuis plus de dix ans. L'année 2020, bouleversée par la crise sanitaire et économique, a été, de ce point de vue, riche en enseignements.

Les organisations les plus engagées en faveur de la prévention des discriminations, du management de la diversité et de l'inclusion ont mieux protégé leurs salarié·e·s. Elles ont pu s'appuyer sur des dispositifs éprouvés et des collectifs de travail mobilisés. Elles ont su se mettre à leur écoute et adapter leurs décisions afin de maintenir de bonnes conditions de travail pour tous et toutes. **L'intérêt pour les politiques D&I est aujourd'hui renouvelé.**

Début 2021, les deux tiers des responsables D&I interrogé·e·s déclarent croire en une meilleure prise en compte des enjeux D&I dans leur organisation à la suite de la crise. Onze enquêté·e·s entendu·e·s en entretien soulignent que la crise a été un accélérateur de la politique D&I, qu'elle a permis une véritable prise de conscience sur des inégalités sociales et sur la nécessité de transformer leur organisation de travail.



Pensez-vous que la culture de votre organisation en lien avec les enjeux D&I changera après la pandémie ? *



« La crise a apporté cette capacité à se dire "nous sommes capables de nous réadapter" [...], ça nous permet de nous questionner sur notre relation au travail [...]. C'est peut-être l'occasion de construire différemment et de façon plus vertueuse, de ne pas se dire qu'avec la crise sanitaire, il y aura un recul, parce qu'il va y avoir une dégradation de certaines conditions [...], mais de se dire, modernisons notre rapport [au] travail. Ça, c'est vraiment une opportunité. »

Responsable QVT & diversité, entreprise privée, secteur du transport et de la logistique

« Tous les sujets de diversité et d'inclusion, tous ces enjeux, ce sont aussi des leviers de sortie de crise. C'est en s'appuyant sur ces enjeux et ces valeurs qu'on peut sortir plus fort de la crise. »

D&I General manager, entreprise privée, secteur de l'industrie manufacturière

De plus en plus de directions d'organisations ont conscience de la nécessité de transformer le monde du travail pour le rendre plus juste, plus inclusif, plus respectueux de chacun·e. **La crise sanitaire, sociale et économique qui frappe le monde est une occasion de réajuster les priorités et de mettre en œuvre un changement tangible au sein des organisations pour en faire les moteurs d'une transformation durable.**

Vos contacts



Dorothée PRUD'HOMME

Responsable des études
AFMD
dprudhomme@afmd.fr



Emma SAMBOU-LAFOURCADE

Responsable Offre RSE
Mercer Consulting
emma.lafourcade@mercer.com

L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

Association loi de 1901
reconnue d'intérêt général
24 bis, rue Greuze
75016 Paris+33 (0)1 75 44 92 34

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui plus de 140 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun·e.

AFMD_Diversite

@afmd

www.afmd.fr

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·le·s pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

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.

Mercer France

Tour Ariane
5, place de la Pyramide
92 800 Puteaux
+33 (0)1 35 21 35 00

Mercer Consulting (France), dont le siège social est situé Tour Ariane, 5 Place de la Pyramide 92800 Puteaux, immatriculée au RCS de Nanterre n° 702 015 413, CIF, membre de la CNCIF, enregistrée auprès de l'Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurances (ORIAS) n°13000887 (orias.fr).

Mercer france

@MercerFrance

www.mercer.fr

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement. Toute extraction, distribution, adaptation, reproduction, totale ou partielle d'informations de cette publication à des fins autres qu'un usage interne sans l'autorisation expresse de l'AFMD et de Mercer est strictement interdite.