

Issy-les-Moulineaux, le 23 septembre 2025

**Cegos, leader de la formation professionnelle,
publie l'édition 2025 de son baromètre international
« Diversité et Inclusion dans les organisations »**

**2 salariés sur 3 déclarent avoir été victimes de discrimination
durant leur vie professionnelle, avec en tête l'apparence physique et l'âge**

**8 DRH sur 10 affirment que leur entreprise entend
poursuivre ou accélérer sa politique Diversité & Inclusion**

Cegos, leader international de la formation professionnelle, publie une nouvelle édition de son baromètre international « Diversité et inclusion au sein des organisations ». La diversité et l'inclusion sont deux leviers essentiels sur lesquels le Groupe Cegos accompagne de nombreuses organisations et forme partout dans le monde afin de répondre aux besoins de cohésion, de performance collective et d'attractivité des entreprises.

Cette étude réalisée en avril et mai 2025 dans 10 pays en Europe, Amérique latine et Asie, éclaire la perception, les attentes et les pratiques des collaborateurs comme des professionnels des ressources humaines en matière d'inclusion et de diversité.

À travers cette étude, Cegos donne la parole aux salariés et aux Directeurs et Responsables des Ressources Humaines (RH), afin de mieux comprendre leur expérience concrète de la diversité, leur degré d'adhésion aux politiques Diversité & Inclusion (D&I) mises en œuvre dans leurs organisations et les leviers qu'ils jugent prioritaires pour progresser.

Cette seconde édition du baromètre dresse le constat d'une sensibilisation accrue à ces sujets D&I et d'un engagement en progrès sur de nombreux aspects... mais révèle aussi la persistance de discriminations multiformes au sein des entreprises. L'étude montre aussi un écart entre la volonté affichée par les organisations et les pratiques perçues et vécues par les salariés en matière de Diversité et d'inclusion.

Enfin, les résultats mettent en lumière que l'accompagnement et la formation des managers pour manager la diversité et favoriser l'inclusion au sein de leurs équipes (conscience de leurs propres biais, compétences d'écoute, d'empathie, d'ouverture aux autres...) restent encore partiels.

Méthodologie : Étude menée en ligne, en avril et mai 2025, dans 10 pays d'Europe (France, Allemagne, Espagne, Italie, Portugal, Royaume-Uni), d'Asie (Singapour) et d'Amérique latine (Brésil, Mexique, Chili), auprès de 5 537 salariés et 438 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines, travaillant au sein d'entreprises ou d'organisations publiques de plus de 50 collaborateurs.

L'ESSENTIEL DES RESULTATS

- **La diversité et l'inclusion sont des notions désormais bien connues dans les organisations :**
 - 94 % des salariés (90 % en France) déclarent connaître les notions de diversité et d'inclusion.
- **Pourtant, les discriminations restent massivement présentes :**
 - 84 % des salariés et 98 % des RH disent avoir été témoins de discriminations au travail (respectivement 85 % et 97 % en France).
 - 2 salariés sur 3 déclarent avoir été eux-mêmes victimes de discrimination au cours de leur vie professionnelle
 - Les principales formes de discrimination observées par les salariés au global concernent l'apparence physique (53 % au global, 77 % en France), l'âge (48 % au global, 44 % en France), le racisme (45 % au global, 35% en France), le statut socio-économique (42 % au global et en France).
- **En France, les discriminations liées au patronyme (+6 pts), au lieu de résidence (+7 pts), à l'identité de genre (+6 pts) ou aux opinions politiques (+ 9 pts) ont augmenté dans les organisations par rapport à 2022 (édition précédente du baromètre).**
- **Ces discriminations dégradent le climat social dans les entreprises :**
 - 1 salarié sur 3 estime que les discriminations nuisent à l'ambiance de travail.
 - 9 RH sur 10 partagent ce constat et pointent particulièrement les impacts négatifs
 - des remarques sexistes (53%, 48% en France),
 - des comportements racistes (47%, 44% en France)
 - de l'importance accordée au physique (45%, 35 % en France).
- **Une dynamique d'engagement pour la diversité et l'inclusion est bien portée par les RH et repose sur une multiplicité d'actions au sein des organisations :**
 - 81 % des RH (78% en France) déclarent vouloir poursuivre ou accélérer leur politique D&I
 - Interrogés sur les actions mises en place au sein de leurs organisations, les salariés citent la communication dédiée à la D&I (48 %, 43% en France), l'intégration de ces notions dans les parcours d'onboarding (47 %, 41 % en France) et l'implication visible des dirigeants sur ces sujets (46 %, 42 % en France).
 - Une culture d'alliés (allyship, c'est-à-dire l'engagement volontaire de personnes privilégiées à soutenir activement les groupes minoritaires ou discriminés) commence à émerger mais reste encore timide en France (40 % au global vs 34 % en France pour les salariés et 41 % vs 32 % en France pour les RH)
- **La mobilisation et la formation des managers pour manager la diversité et favoriser l'inclusion restent encore partiels**
 - Seuls 42 % des salariés (34 % en France) estiment que leurs managers sont véritablement des alliés face aux discriminations
 - Seuls 59 % des managers (50% en France) ont été formés aux biais qui peuvent conduire à discriminer.
 - Salariés et RH estiment qu'il leur faudrait encore développer les compétences des managers en matière d'écoute (45 %, 55 % en France), d'empathie et bienveillance (42 %, 38 % en France), de tolérance (37 %, 42 % en France) et d'ouverture aux autres (35 %, 38 % en France).
- **La régulation des conflits liés à la diversité repose encore très fortement sur les RH :**
 - 45 % des RH (60 % en France) disent être en première ligne pour résoudre ces conflits.
 - En France, 40% des RH déclarent que les managers s'impliquent dans la résolution de ces conflits (+13 pts vs 2022), contre 25% à l'international.

I - Les discriminations, un phénomène global qui perdure au sein des organisations

Des discriminations omniprésentes... et parfois même en hausse

Première tendance majeure révélée par cette édition 2025 : la persistance – voire l'augmentation – des discriminations observées dans le monde du travail.

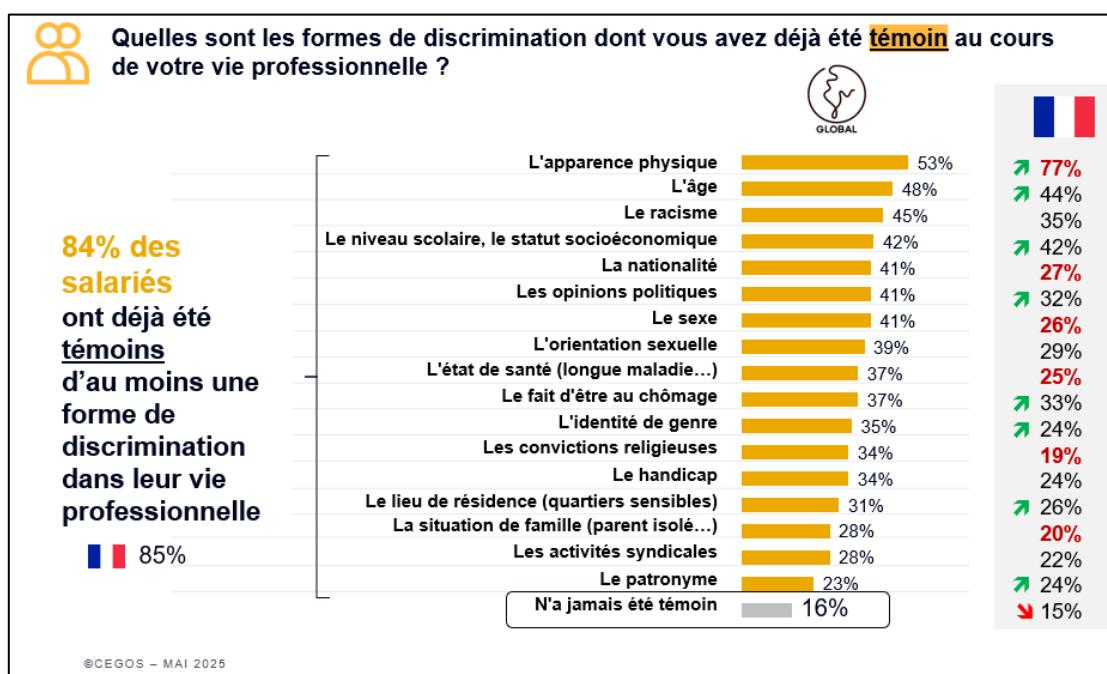
Ainsi, 84 % des salariés interrogés à l'échelle internationale déclarent avoir déjà été témoins d'au moins une forme de discrimination au cours de leur carrière. Les motifs les plus fréquemment cités demeurent l'apparence physique (53 %), l'âge (48 %), le racisme (45 %) et le niveau scolaire ou socioéconomique (42 %). Ces perceptions concernent toutes les zones géographiques, avec des niveaux particulièrement élevés en Amérique latine et à Singapour.

En France, cette tendance se confirme et s'accentue. Ainsi, 85 % des salariés français disent avoir été témoins de discriminations.

Les discriminations liées à l'apparence physique progressent très nettement (77 % en 2025 contre 41 % en 2022, soit +36 points). D'autres formes de discriminations connaissent également une augmentation marquée : la discrimination liée au niveau socioéconomique (+17 points), au fait d'avoir connu une période de chômage (+9 points), à son lieu de résidence (+7 points) ou encore à son patronyme (+6 points).

En complément des discriminations traditionnelles liées à l'origine ethnique, au sexe ou à l'orientation sexuelle, ces indicateurs traduisent à la fois une diffusion des comportements discriminatoires et une vigilance et une sensibilité accrue des salariés sur ces sujets.

Ces résultats illustrent l'ampleur d'un phénomène protéiforme, présent dans la quasi-totalité des organisations et qui constitue un frein majeur à l'inclusion effective.



Isabelle Drouet de la Thibauderie, Manager de l'Offre et de l'Expertise Ressources Humaines, explique :

« Les résultats de ce baromètre confirment que la discrimination ne se limite plus aux seuls critères visibles ou "classiques" comme l'âge, le sexe ou l'origine. Elle s'étend désormais à des dimensions plus diffuses, comme le parcours social, le lieu de résidence ou le niveau de diplôme. Cela montre à quel point les stéréotypes continuent de façonner les comportements dans l'entreprise, parfois de façon inconsciente. Pour les organisations, ces résultats forment une alerte, montrant qu'il est urgent de renforcer les dispositifs de prévention des discriminations, les actions de sensibilisation mais aussi l'outillage des managers afin de créer des environnements réellement inclusifs. »

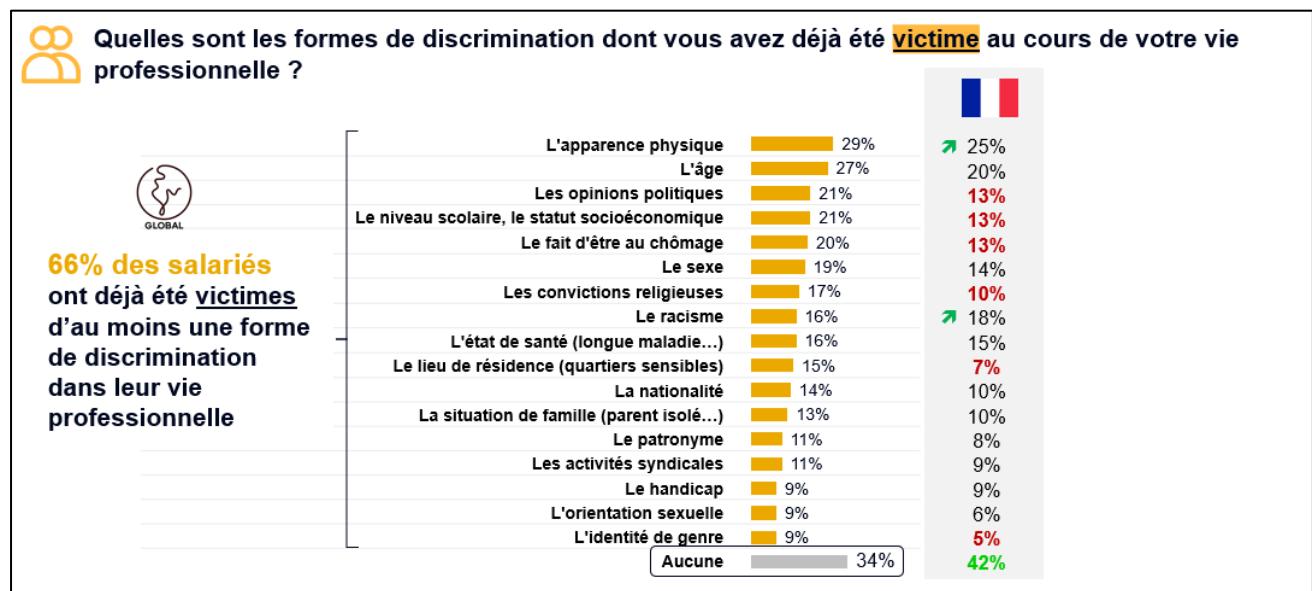
Des discriminations qui s'exercent dans le quotidien professionnel de nombreux salariés

Les discriminations ne sont pas seulement observées pour les autres, elles sont aussi vécues : **deux salariés sur trois (66 % au global) déclarent avoir été eux-mêmes victimes d'au moins une forme de discrimination durant leur parcours professionnel.**

Les principaux motifs de discrimination cités concernent l'apparence physique (29 %), l'âge (27 %) et le statut socioéconomique ou l'opinion politique (21 %). Ces données traduisent un phénomène massif et multiforme, présent dans toutes les zones géographiques couvertes par l'étude.

En France, 58 % des salariés disent avoir subi des discriminations.

La hausse concerne les discriminations liées à l'apparence physique (+7 points vs 2022), le racisme (+6 points) et les opinions politiques (+3 points). Les discriminations fondées sur l'origine ethnique, le lieu de résidence ou le handicap se maintiennent à des niveaux stables mais significatifs depuis 2022.



Isabelle Drouet de la Thibauderie, Manager de l'Offre et de l'Expertise Ressources Humaines, commente :

« L'étude montre que les discriminations liées à l'apparence physique et à l'âge continuent d'être les plus fréquentes dans la sphère professionnelle. De ce point de vue, les idéaux et standards physiques véhiculés dans la société, sans doute exacerbés par les réseaux sociaux, semblent naturellement s'inviter dans le monde du travail. D'autres critères moins médiatisés, comme les opinions politiques ou le parcours social continuent à nourrir un sentiment d'exclusion plus diffus, mais tout aussi réel. Enfin, il est intéressant de noter que les questions d'orientation sexuelle ou d'identité de genre, fortement médiatisées et discutées ces dernières années, sont moins citées par les salariés, peut-être grâce aux politiques de sensibilisation récemment mises en place au sein des organisations ».

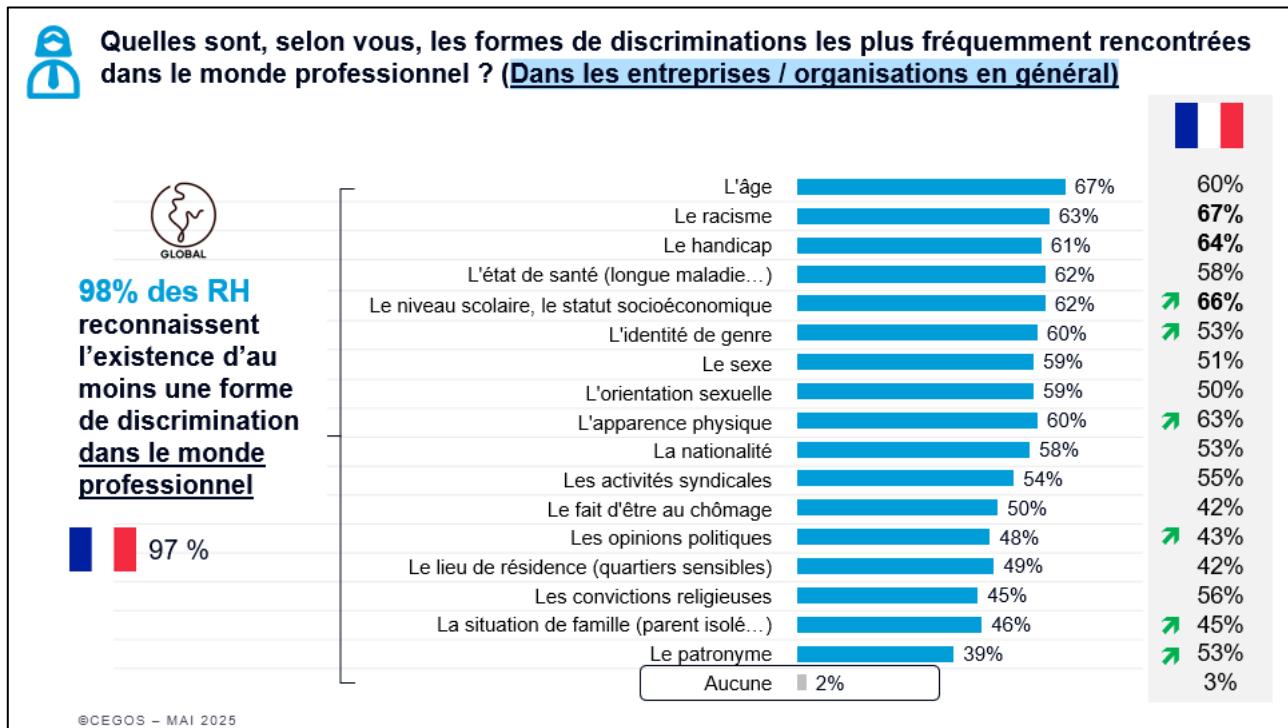
Des DRH toujours plus conscients des discriminations à l'œuvre dans le monde professionnel...

Du côté des professionnels des ressources humaines, la reconnaissance des discriminations a fortement progressé ces trois dernières années. **Désormais, 98 % des DRH et Responsables RH interrogés admettent que la discrimination existe dans le monde professionnel, un consensus quasi total.**

Interrogés sur les discriminations le plus fréquemment rencontrées dans le monde professionnel, les DRH citent en particulier :

1. L'âge (67 %)
2. Le racisme (63 %)
3. L'état de santé ou la longue maladie (62 %)

4. Le niveau socioéconomique (62 %)
5. Le handicap (61 %)



En France, cette prise de conscience progresse encore plus nettement : toutes les formes de discrimination sont davantage citées par les RH qu'en 2022.

Les RH français citent en priorité le racisme (67 %, + 10 pts), le handicap (64 %, + 12 pts), l'apparence physique (63 %, + 25 pts), le niveau socioéconomique (66 % + 33 pts) et l'âge (60 %, + 8pts).

Ces chiffres traduisent une vigilance accrue, notamment sur des critères longtemps sous-estimés comme le patronyme (+26 points), l'identité de genre (+23 points) ou la situation de famille (+22 points).

Seuls 3 % des RH en France estiment qu'aucune discrimination n'existe aujourd'hui, contre 7 % en 2022.

56% des RH reconnaissent qu'au moins une forme de discrimination existe au sein de leur propre organisation

Interrogés sur les pratiques discriminatoires fréquemment rencontrées au sein de leur propre organisation, **56 % des DRH interrogés à l'international en citent au moins une**.

À l'échelle mondiale, les discriminations les plus citées concernent principalement l'état de santé (20 %), l'âge (20 %) et l'appartenance syndicale (19 %), suivies par le statut socioéconomique et les opinions politiques (18 % chacun). Ces données traduisent une conscience accrue des problèmes liés à des critères qui dépassent les seules questions de genre ou d'origine.

En France, un DRH sur deux (53 %) constate la persistance de discriminations au sein même de son organisation. L'état de santé (24 %) reste le premier facteur de discrimination observé, devant l'âge (19 %) et l'appartenance syndicale (19 %). Les RH témoignent aussi d'une hausse des discriminations liées au patronyme (+13 points) et au lieu de résidence (+7 points), portant davantage d'attention à des critères sociaux.

Isabelle Drouet de la Thibauderie, Manager de l'Offre et de l'Expertise Ressources Humaines chez Cegos poursuit :

« *Le fait que plus de la moitié des professionnels RH reconnaissent la persistance de discriminations dans leur propre organisation est significatif. Cela montre que la vigilance progresse et que ces enjeux ne sont plus ignorés ou minimisés. Il devient donc essentiel de passer d'un constat partagé à des actions concrètes et*

structurées. Les organisations vont devoir s'attaquer à des formes plus diffuses de discrimination, comme celles liées au statut social, au lieu de résidence ou à l'état de santé, qui sont en nette augmentation en 2025 ».

Lutte contre les discriminations au sein des organisations : un enjeu collectif

Sur la question des acteurs les plus volontaires pour lutter contre les discriminations au sein des entreprises, **40 % des professionnels RH se considèrent comme le principal moteur de l'inclusion au sein de leur organisation**. Toutefois, seuls 17 % des salariés partagent cette opinion.

En France, 31% des salariés jugent que les managers directs et la ligne managériale supérieure sont en première ligne pour lutter contre les discriminations, chiffres en forte progression par rapport à 2022. La direction générale (30 %) complète ce trio.

Autre spécificité française notable : la place importante accordée aux partenaires sociaux, cités par 24 % des salariés comme acteurs de référence dans la lutte contre les discriminations, un score nettement supérieur à la moyenne internationale. Ce résultat souligne le rôle structurant du dialogue social en France sur les questions de diversité et d'inclusion.

Recrutement, intégration, promotion : les étapes clés de la discrimination

À l'échelle internationale, salariés et professionnels RH s'accordent sur le fait que les discriminations s'exercent le plus souvent lors de trois étapes : l'intégration dans l'équipe de travail (selon 23% les salariés et 26 % des RH), le recrutement (selon 22 % des salariés et 34 % des RH) et la promotion (21 % des salariés et 29 % des RH). Ces moments charnières cristallisent la plupart des tensions, au travers de stéréotypes persistants ou de pratiques managériales insuffisamment formalisées.

La discrimination s'exerce également lors des processus d'accès aux postes de management (17 % pour les salariés et 23 % pour les RH) et lors des augmentations de salaires (17 % pour les salariés et 18 % pour les RH).

En France, 37 % des professionnels RH et 20 % des salariés considèrent que la discrimination s'exerce lors du recrutement. Les RH indiquent également que l'intégration dans l'équipe (24 %) et la promotion (24 %) sont également des phases à risque. Ces résultats sont en léger recul par rapport à 2022, ce qui peut traduire un possible progrès ou bien la banalisation de certaines pratiques discriminatoires.

À noter également qu'un quart des RH en France (23 %) et 36% des salariés estiment qu'aucune pratique discriminatoire n'est observée lors du parcours RH au sein de leur organisation.

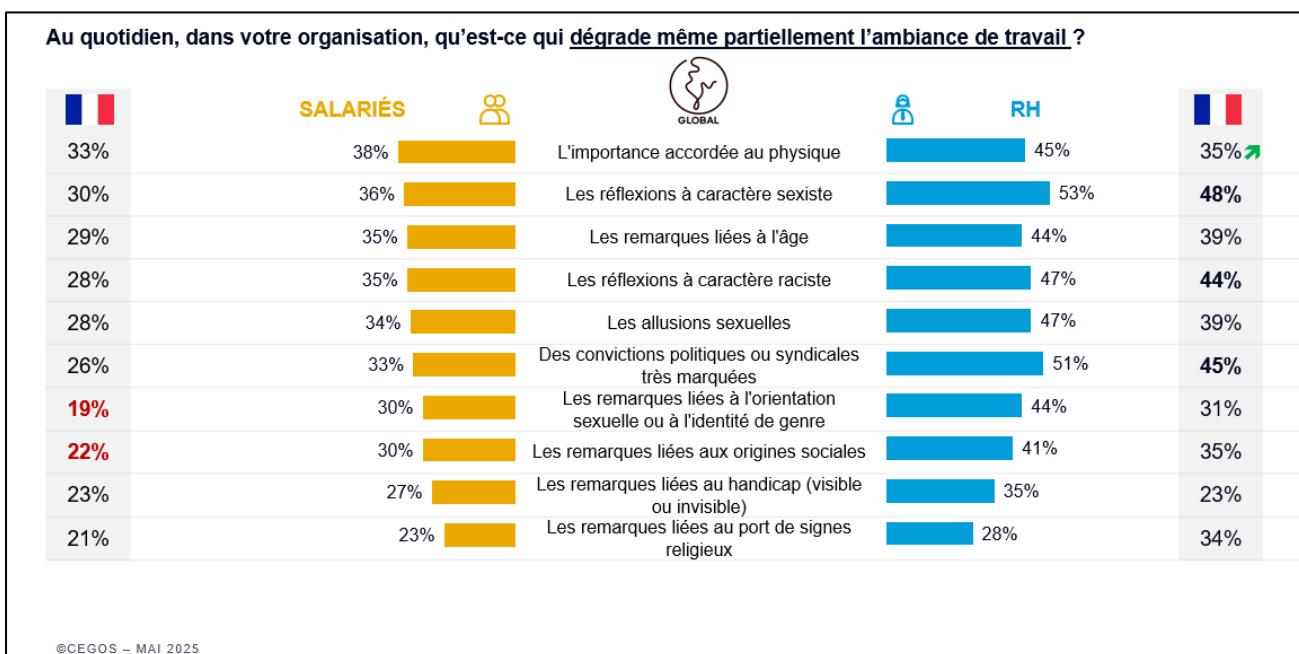
Des comportements discriminatoires qui pèsent toujours plus sur l'ambiance de travail

Les comportements à caractère discriminatoire, qu'ils soient explicites ou plus insidieux, continuent de peser lourdement sur le climat social dans les organisations.

À l'échelle internationale, salariés et professionnels RH s'accordent sur les attitudes qui dégradent le quotidien : l'importance accordée au physique (38 % des salariés, 45 % des RH), les remarques sexistes (36 % des salariés) celles liées à l'âge (35 % des salariés, 44 % des RH) et les réflexions racistes (35 % des salariés).

Les RH se montrent encore plus sensibles à ces sujets, plus d'un sur deux pointant les propos sexistes (53 %) et près de la moitié évoquant le racisme (47 %).

À noter que 51 % des RH au niveau mondial considèrent que les convictions politiques ou syndicales trop marquées contribuent à détériorer le climat collectif, ce qui en fait l'un des principaux facteurs de tension selon eux, alors qu'il n'est cité que par 33% des salariés.



En France, interrogés sur ce qui dégrade l'ambiance de travail, 48% des RH citent les réflexions sexistes (contre 30 % en 2022), 44% citent les remarques à caractère raciste (+17 points vs 2022), et 39% les remarques liées à l'âge (+15 points). Viennent ensuite l'importance accordée au physique (selon 35 % des RH), les allusions sexuelles (39 % des RH, +14 points vs 2022) et les remarques portant sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre (31 % des RH, +13 points vs 2022). Les RH citent également les discriminations liées aux origines sociales et aux signes religieux (+15 et +16 points respectivement).

Isabelle Drouet de la Thibauderie, Manager de l'Offre et de l'Expertise Ressources Humaines, chez Cegos, analyse :

« Ces résultats confirment que les discriminations et micro-attaques du quotidien constituent un véritable poison pour l'ambiance de travail et la cohésion des équipes. Ce qui ressort aussi très clairement, c'est que les professionnels RH, parce qu'ils sont en première ligne et souvent au cœur des situations de tension, en perçoivent plus fortement l'impact qu'il y a quelques années. Désormais sensibilisés et vigilants sur tous ces sujets, notamment le sexism et la stigmatisation des convictions, les RH ont un rôle clé à jouer dans la régulation des conflits et doivent aussi mieux outiller toutes les parties prenantes pour les aider dans cette tâche ».

II - Diversité et inclusion : les idées et les politiques s'installent et les organisations maintiennent le cap

Diversité et inclusion : des notions désormais bien intégrées et dont les effets sont positifs

Ce baromètre 2025 révèle que les notions de diversité et d'inclusion sont désormais largement diffusées et plutôt bien comprises.

À l'échelle internationale, 94 % des salariés (90% en France) déclarent connaître la notion de diversité, et 7 sur 10 disent savoir précisément de quoi il s'agit. La notion d'inclusion semble encore mieux appropriée : 94 % des salariés la connaissent (86% en France), et 76 % estiment en avoir une compréhension fine, un score record qui témoigne de la montée en puissance de ces enjeux dans le discours managérial et institutionnel.

Si la connaissance des notions de diversité et d'inclusion progresse, la légitimité des politiques d'entreprise en matière de D&I est aussi majoritairement reconnue.

À l'échelle internationale, 78 % des salariés estiment qu'une politique de diversité et d'inclusion produit un effet positif dans leur organisation, et 81 % des professionnels RH partagent ce constat. Cette

adhésion est particulièrement forte en Amérique Latine (85 %) et demeure élevée dans toutes les régions interrogées.

En France, l'adhésion reste majoritaire, mais l'étude fait apparaître un léger recul de la perception positive, notamment parmi les RH : 74 % des salariés français jugent ces politiques bénéfiques (contre 77 % en 2022) et 76 % des RH partagent cet avis (contre 88 % en 2022).

D&I : un levier d'innovation, d'engagement et de compétitivité selon les RH...

Pour les professionnels RH, les politiques de diversité et d'inclusion apportent une combinaison d'avantages stratégiques et sociaux. **À l'échelle internationale, elles sont avant tout perçues comme un moyen d'avoir des équipes plus diversifiées et créatives (selon 59 % des RH) et de renforcer l'engagement social de l'entreprise (43 %).** La capacité à refléter la diversité de la société (39 %) et à renforcer la cohésion autour de valeurs partagées (37 %) complète ce panorama positif.

En France, si ces bénéfices restent largement reconnus, on constate un recul global des scores par rapport à 2022. Moins d'un RH sur deux associe désormais ces politiques à la créativité (53 %, -14 points), à l'engagement social (36 %, -14 points) ou à l'image employeur (34 %, -9 points). Seule la dimension compétitive progresse fortement (36 %, +13 points), traduisant une conscience plus affirmée de l'intérêt économique de ces démarches, au-delà de leur valeur symbolique ou sociétale.

... et un critère de choix employeur pour les salariés

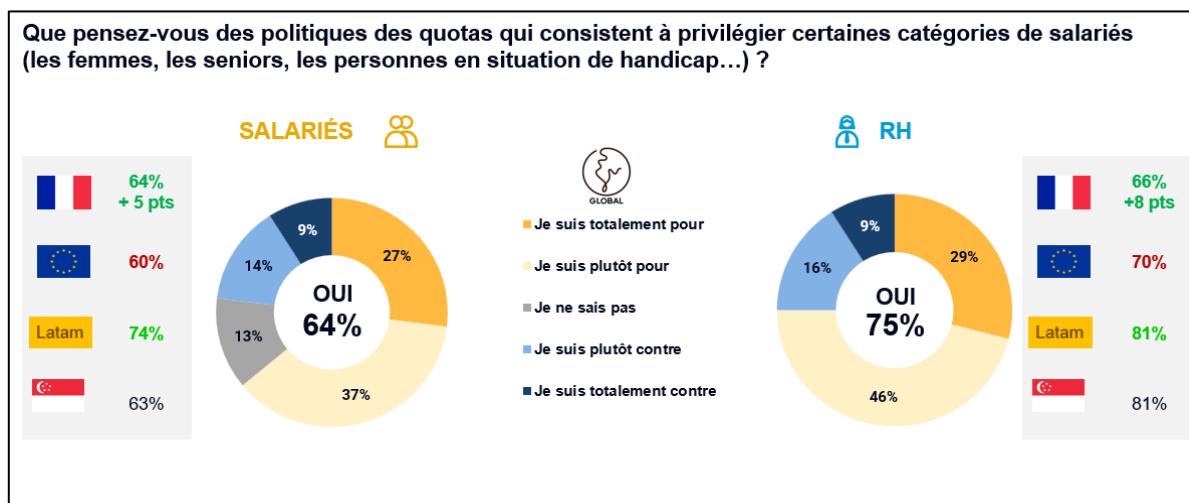
Le baromètre 2025 montre que la prise en compte des enjeux de diversité et d'inclusion devient un facteur déterminant d'attractivité et de fidélisation. **À l'échelle internationale, près de huit salariés sur dix (79 %) affirment que ces questions compteraient dans le choix de leur prochain employeur, dont un tiers pour qui ce serait l'un des critères principaux.** L'Amérique Latine (84 %) et Singapour (81 %) affichent une sensibilité particulièrement élevée à ces sujets.

En France, 77 % des salariés considèrent l'inclusion comme un critère important, un niveau identique à celui mesuré en 2022. Cette stabilité souligne que la diversité n'est plus seulement perçue comme un enjeu d'image : elle s'affirme comme une condition de crédibilité et de confiance durable entre employeurs et collaborateurs.

Les politiques de quotas, un levier qui gagne en légitimité

Autre enseignement marquant de l'étude : l'adhésion croissante aux politiques de quotas visant à favoriser l'accès et la progression de publics spécifiques (femmes, seniors, personnes en situation de handicap...).

À l'échelle internationale, 64 % des salariés et 75 % des professionnels RH se déclarent favorables à ces dispositifs. En Amérique Latine et à Singapour, l'adhésion dépasse même 80 %, traduisant un fort consensus sur leur utilité.



En France, cette dynamique est également perceptible. La proportion de salariés favorables aux quotas est passée de **59 % en 2022 à 64 % aujourd’hui**, tandis que celle des RH progresse encore plus nettement (**66 %, +8 points**). Ces évolutions témoignent d'une évolution culturelle : les quotas ne sont plus seulement tolérés, mais de plus en plus perçus comme un moyen concret d'accélérer la diversité au sein des organisations.

Isabelle Drouet de la Thibauderie, Manager de l'Offre et de l'Expertise Ressources Humaines, chez Cegos, explique :

« Le fait que 75 % des professionnels RH se déclarent désormais favorables aux politiques de quotas montre que la prise de conscience s'accompagne d'une réelle volonté d'action. C'est un signal fort : les cadres légaux et les principes généraux ne suffisent plus à répondre aux attentes en matière de diversité et d'inclusion. Les entreprises sont incitées à aller plus loin, à s'engager concrètement pour créer les conditions d'un accès équitable aux opportunités, y compris en s'appuyant sur des dispositifs plus volontaristes. »

Diversité et inclusion : un engagement individuel encore fragile et contrasté...

Si les politiques de diversité & inclusion (D&I) sont mieux connues et globalement jugées positives, l'engagement individuel reste plus nuancé. **À l'échelle internationale, 6 RH sur 10 et 1 salarié sur 2 se définissent comme militants ou promoteurs de la diversité et inclusion dans leur organisation.**

Ces résultats traduisent à la fois un socle d'adhésion et une marge de progression importante pour fédérer les équipes autour de ces valeurs.

En France, l'étude révèle un paradoxe : 59 % des RH se disent moteurs de la diversité, mais ce chiffre recule nettement par rapport à 2022 (71 %). Du côté des salariés, la proportion d'engagés recule également de 8 points (39 % vs 47 % en 2022), tandis que l'indifférence augmente de 22 %. Cette évolution suggère que si la prise de conscience se consolide, l'implication opérationnelle des professionnels, RH comme salariés connaît un essoufflement relatif, sans doute lié à la complexité de traduire ces convictions en pratiques concrètes.

... mais des organisations qui maintiennent le cap

Les résultats du baromètre montrent qu'au-delà des controverses internationales, comme celles qui ont récemment traversé les États-Unis, la dynamique des politiques Diversité et Inclusion reste largement engagée.

Si un quart des RH dans le monde (24 %) indiquent que ces évolutions ont conduit leur organisation à ralentir ou revoir certaines initiatives, la tendance dominante est au volontarisme : 33 % prévoient d'accélérer leur politique diversité, et 48 % de la poursuivre sans changement.

En France, près de 80 % des organisations envisagent d'intensifier ou de poursuivre leurs démarches. Cette dynamique traduit une évolution culturelle : la diversité et l'inclusion ne relèvent plus seulement d'un enjeu de conformité ou de réputation, mais s'imposent comme un axe structurant de transformation et d'attractivité des entreprises.

Isabelle Drouet de la Thibauderie, Manager de l'Offre et de l'Expertise Ressources Humaines, chez Cegos, poursuit :

« Ce qui ressort de façon très nette, c'est que la dynamique des politiques diversité et inclusion s'est largement affranchie des effets de contexte. Même si certains débats internationaux existent, la majorité des entreprises considèrent désormais ces sujets comme stratégiques. Le fait que plus d'un RH sur deux en France envisage d'accélérer ses initiatives est un signal fort : les organisations sont prêtes à dépasser la seule logique de conformité pour en faire un levier concret de transformation culturelle et d'engagement. »

III - Ancrer la diversité et l'inclusion dans le quotidien et les pratiques

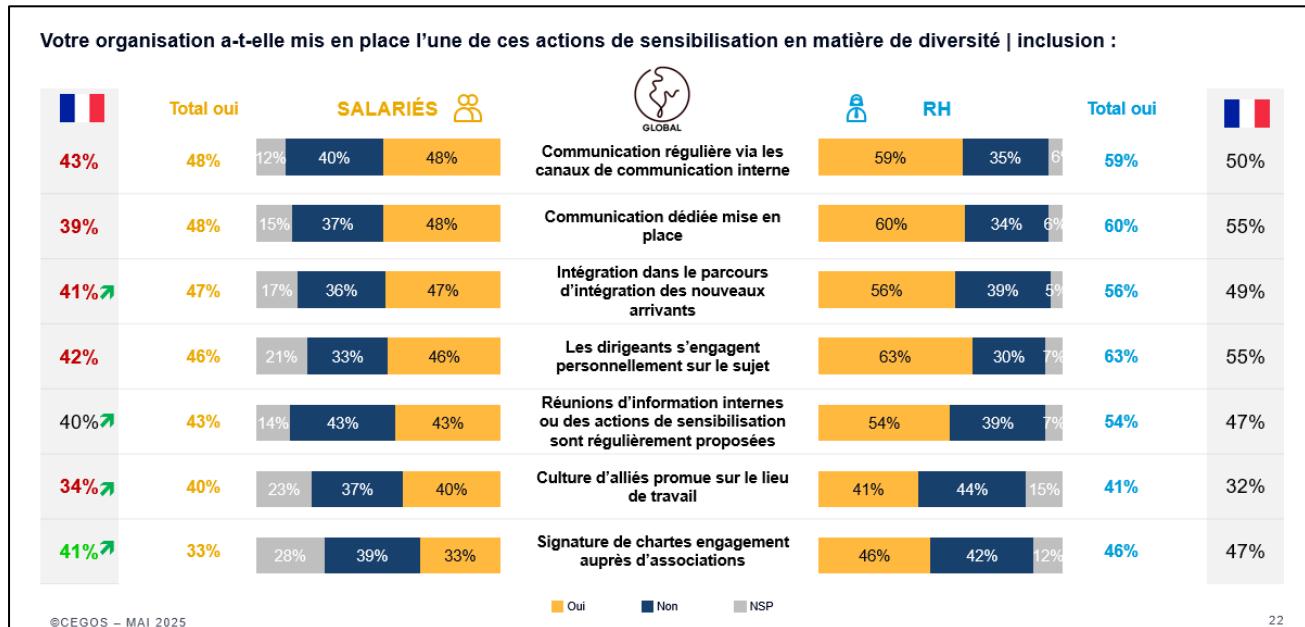
Des pratiques de sensibilisation qui se généralisent et se diversifient

Ce baromètre 2025 révèle que les actions de communication et de sensibilisation constituent désormais un socle essentiel des politiques diversité et inclusion. Ainsi, à l'échelle internationale, **près de 6 organisations**

sur 10 ont mis en place une communication régulière sur la diversité et l'inclusion, et plus de la moitié intègrent ces enjeux dès le parcours d'accueil des nouveaux arrivants.

Ces actions s'accompagnent d'un engagement plus incarné : **63 % des professionnels RH déclarent que les dirigeants s'impliquent personnellement sur ces sujets**, soulignant l'importance d'un leadership exemplaire pour crédibiliser ces démarches.

On observe également la montée en puissance d'approches plus structurantes : 41% des RH disent promouvoir une « culture d'alliés » dans leur organisation et **46% des RH indiquent avoir signé des chartes d'engagement en matière de D&I.**



En France, toutes les pratiques pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans les entreprises progressent : la mise en place d'une communication dédiée a gagné 21 points depuis 2022 (de 34 % à 55 %) et l'intégration au parcours d'onboarding +19 points (de 30 % à 49 %). Ces chiffres traduisent une volonté de cohérence entre les discours et les actions concrètes. Pour autant, en France, certaines initiatives plus engageantes, comme la promotion d'une culture d'alliés (citée par 32 % des RH vs 41 % au global) ou la signature de chartes (47 %), restent encore minoritaires et constituent des leviers à activer pour aller plus loin.

Catherine Jacquet, Directrice de Projets Sur-Mesure chez Cegos, commente :

« Nous observons une évolution significative dans les approches de la diversité et de l'inclusion au sein des entreprises. Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de sensibiliser ou de diffuser des messages institutionnels : il s'agit d'impliquer activement les collaborateurs comme relais et soutiens visibles. Cette culture d'"allyship" consiste à encourager chacun à se positionner en allié, c'est-à-dire à défendre activement les publics discriminés, à agir et à promouvoir des comportements inclusifs au quotidien. Ce basculement vers l'engagement individuel est encore plus timide en France, sans doute parce qu'il suppose de lever certaines réticences culturelles et de faire évoluer les représentations collectives sur le rôle que chacun peut jouer. »

Des processus de recrutement de plus en plus structurés pour favoriser l'équité

Ce baromètre révèle que la quasi-totalité des entreprises ont initié des démarches visant à rendre leurs processus de recrutement plus équitables. À l'échelle internationale, **près de 8 organisations sur 10 se dotent désormais de critères de sélection identiques pour tous les candidats** et disent appliquer la non-discrimination tout au long du parcours, du sourcing jusqu'à l'intégration. Ces démarches vont de pair avec une professionnalisation des pratiques : **76 % des RH affirment recourir à des méthodes d'évaluation les plus objectives possibles, et 74 % forment les managers à la non-discrimination.**

En France, ces tendances se confirment et progressent fortement : la part des entreprises utilisant des méthodes d'évaluation plus objectives bondit de 63 % en 2022 à 82 % en 2025 (+19 points). La formation des encadrants gagne également en importance (+14 points). Si le recrutement sans CV connaît un développement notable (+12 points), il reste une pratique minoritaire (30 %). Ces résultats traduisent une volonté claire de

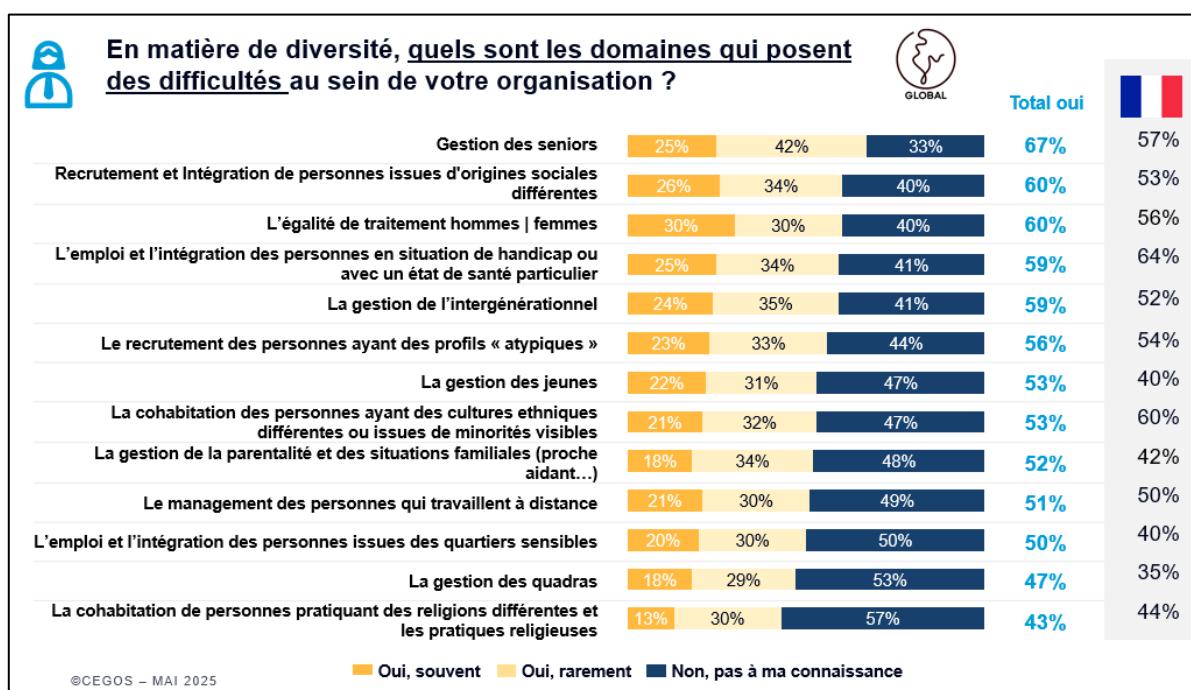
sécuriser et de clarifier les critères de sélection, tout en expérimentant des dispositifs plus innovants de façon encore progressive.

Des difficultés multiples dans la mise en œuvre opérationnelle de la diversité

Si les politiques diversité et inclusion progressent, leur mise en œuvre opérationnelle continue de se heurter à de nombreux défis. À l'échelle internationale, plusieurs thématiques apparaissent comme des zones de fragilité majeures : **67 % des professionnels RH déclarent rencontrer des difficultés dans la gestion des seniors, 60% peinent à garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes et 60% ont des difficultés pour recruter des personnes issues d'origines sociales différentes**. Ces chiffres confirment que l'inclusion interroge directement les pratiques de recrutement, de management et de fidélisation.

Parmi les difficultés rencontrées, les RH citent également l'emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap ou de santé particulière (59 % des RH), la gestion intergénérationnelle (59 %) ainsi que le recrutement de profils "atypiques" (56 %).

Dans plus d'une organisation sur deux, la cohabitation de cultures ethniques ou minorités visibles (53 %), la gestion des jeunes (53 %) et la conciliation vie professionnelle/vie personnelle (52 %) sont également perçues comme des points de vigilance. Même le management des équipes à distance reste une difficulté pour 51 % des RH répondants.



En France, la plupart des « domaines posant des difficultés » progressent de façon notable depuis 2022, traduisant une conscience plus aiguisée des RH sur ces sujets. En tête des difficultés rencontrées : l'emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap ou de longue maladie, citée par 64 % des RH (+16 points vs 2022), la cohabitation des cultures ethniques ou des minorités visibles citée par 60% des RH (+ 17 points vs 2022), la gestion des seniors (57 %, contre 47 % en 2022), puis l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes qui s'avère complexe pour 56 % des RH en France (contre 45 % en 2022).

Le recrutement et l'intégration de personnes issues d'origines sociales différentes posent des difficultés pour 53% des RH (contre 47 % en 2022), traduisant une attention croissante portée à la diversité sociale. La difficulté à gérer les quadras connaît également une hausse marquée (+19 points), passant de 28 % à 47 %, ce qui illustre l'émergence de nouvelles questions autour des équilibres de carrière et des relations entre générations.

Catherine Jacquet, Directrice de Projets Sur-Mesure chez Cegos, analyse :

« Les difficultés exprimées par les professionnels RH traduisent bien la multiplicité et l'ampleur des évolutions qui sont à l'œuvre dans nos sociétés : vieillissement de la population active, montée des exigences en matière d'équité, aspirations nouvelles des jeunes générations, tensions politiques et sociales... Toutes ces dynamiques viennent percuter les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des organisations. La diversité ne se limite plus à des déclarations de principe ou à l'affichage d'objectifs quantitatifs. Elle impose un changement de perception et de pratiques qui implique un effort constant d'adaptation des politiques internes, pour rendre viables et crédibles en interne ces politiques D&I. Si les DRH pointent davantage ces difficultés qu'il y a 3 ans, c'est parce qu'ils sont en première ligne pour gérer cette complexité, avec la nécessité d'engager la Direction, le management et les représentants du personnel à leur côté, pour ancrer cela dans la réalité du quotidien ».

Des leviers de progrès bien identifiés pour favoriser inclusion et diversité

À l'échelle internationale, salariés et professionnels RH s'accordent sur les priorités pour renforcer l'inclusion. **La mise en place d'une politique de tolérance zéro face aux discriminations et au harcèlement est le levier cité en premier, par 38 % des salariés et 39 % des RH, devant l'exemplarité d'une équipe dirigeante qui doit porter ces valeurs au plus haut niveau (34 % côté salariés, 40 % côté RH).**

Le développement d'une culture commune autour des valeurs d'inclusion complète ce trio de tête, mentionné par **32 % des salariés et 37 % des RH**. Ces trois dimensions apparaissent comme les fondations d'un engagement crédible et fédérateur.

D'autres leviers sont cités mais de façon plus minoritaire : la mise en valeur de salariés référents sur ces sujets (24 % des salariés, 28 % des RH), la réalisation d'enquêtes de qualité de vie permettant de mesurer la perception des équipes (23 % et 26 %) ou encore l'existence d'une fonction dédiée à la diversité et à l'inclusion (17 % et 18 %). Enfin, la présence d'indicateurs de pilotage est la moins fréquemment citée, n'apparaissant que chez 10 % des salariés et 11 % des RH, signe que la mesure objective des progrès reste encore un point faible.

En France, la hiérarchie des leviers est similaire, mais plusieurs indicateurs sont en recul chez les salariés depuis 2022 : la tolérance zéro est évoquée par 34 % des salariés (contre 40 % en 2022). La mise en place d'enquêtes qualité de vie, auparavant citée par 40 % des salariés, chute à 27 %, soit une baisse de 13 points, et la mise en valeur de salariés référents D&I est citée par 25 % d'entre eux (contre 33 % en 2022).

Du côté des RH, les niveaux d'attente restent globalement plus stables et plus élevés que chez les salariés, confirmant que ces derniers plébiscitent davantage de preuves concrètes et mesurables pour favoriser diversité et inclusion dans leurs organisations.

IV - Faire des managers de véritables alliés de la diversité et l'inclusion

Des managers de plus en plus accompagnés pour faire face aux situations sensibles liées à la diversité et à l'inclusion

Au niveau international, 86 % des managers se disent soutenus et outillés (dont 35 % « tout à fait ») par leur organisation pour gérer les situations sensibles liées à la diversité. Ce score élevé traduit la montée en puissance des dispositifs d'information, de formation et d'appui RH sur ces sujets. Le niveau de perception est relativement homogène selon les zones géographiques, même si l'Amérique latine se distingue par un taux encore plus marqué (91 %) et l'Europe par un score légèrement inférieur (82 %).

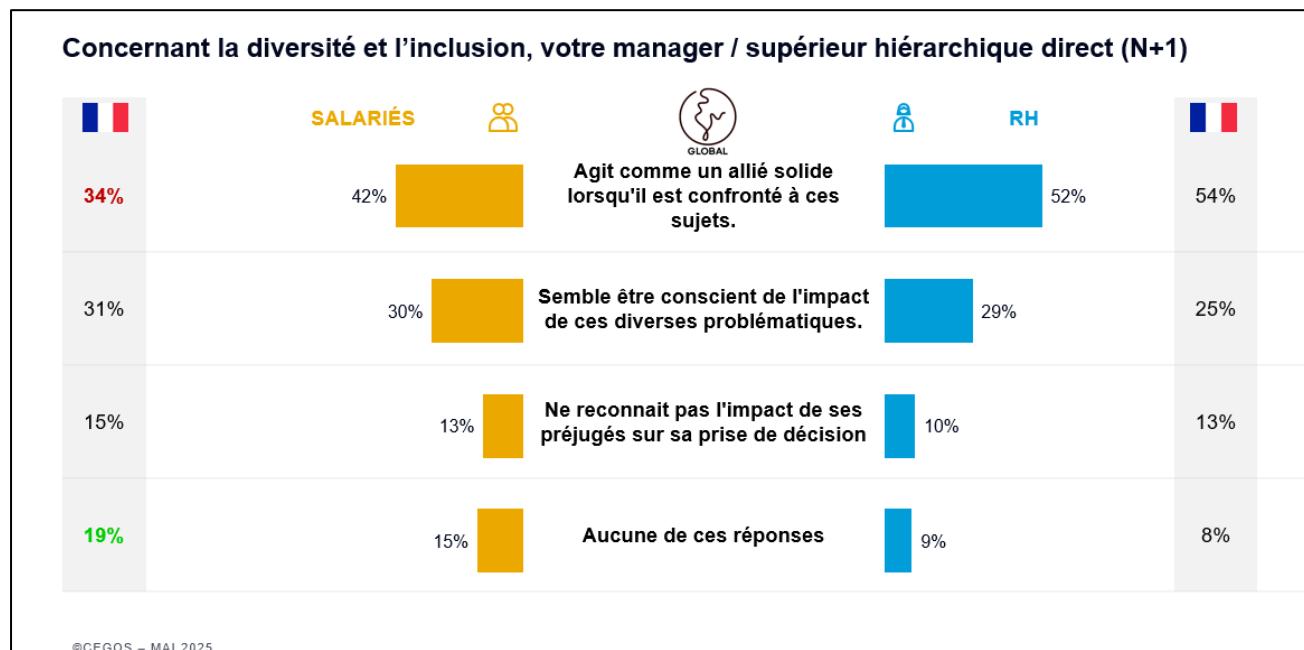
En France, la progression est particulièrement notable : 85 % des managers interrogés estiment disposer des moyens nécessaires pour agir efficacement face aux situations de discrimination ou d'exclusion (+8 points vs 2022). Ce résultat témoigne des efforts réalisés ces dernières années pour renforcer la professionnalisation et la sensibilisation des managers qui constituent un maillon décisif pour traduire la politique D&I dans le quotidien des équipes.

Malgré ces progrès, certains managers expriment des réserves : 12 % déclarent ne pas se sentir vraiment soutenus (« non, plutôt pas ») et 2 % pas du tout.

Les managers, alliés encore imparfaits de l'inclusion

Au global, l'étude révèle que moins d'un manager sur deux (42 %) est perçu par les salariés comme un allié solide, capable d'agir concrètement lorsqu'il est confronté à des situations sensibles liées à la diversité et à l'inclusion. Les RH sont légèrement plus optimistes : 52 % considèrent que les managers adoptent une posture active et exemplaire pour porter l'inclusion et la diversité dans leurs équipes.

Parallèlement, 30 % des salariés estiment que leur manager se montre conscient de l'impact de ces problématiques, sans forcément passer à l'action, soulignant la difficulté à traduire l'intention en comportements concrets et visibles. Enfin, 13 % des salariés considèrent que leur manager ne reconnaît pas ses propres biais de perception.



En France, la situation apparaît contrastée et évolutive. La proportion de managers perçus comme de véritables alliés (34 %) est en baisse par rapport à 2022 (38 %), ce qui confirme une forme de stagnation, voire un recul de l'exemplarité managériale.

A contrario, la perception RH est en nette progression : 54 % (+11 points vs 43 % en 2022) estiment que les managers agissent comme des alliés solides. Cet écart grandissant entre la vision RH et celle des équipes terrain questionne la cohérence des pratiques vécues au quotidien.

La part de salariés qui jugent leur manager simplement conscient est passée de 34 % en 2022 à 25 % cette année, traduisant peut-être un basculement vers des postures plus tranchées, positives ou critiques.

Enfin, la proportion de managers perçus comme ne reconnaissant pas l'impact de leurs préjugés reste relativement stable (13 % cette année contre 17 % en 2022), signe que le sujet demeure sensible et qu'un socle d'inertie persiste.

Tous ces résultats illustrent la nécessité de renforcer l'accompagnement opérationnel des managers : si la prise de conscience est bien installée, sa traduction concrète dans les comportements quotidiens progresse plus lentement.

Catherine Jacquet, Directrice de Projets Sur-Mesure chez Cegos, analyse :

« *Être conscient des enjeux d'inclusion et de diversité ne suffit plus. Les collaborateurs attendent aujourd'hui de leur manager qu'il soit un allié qui s'engage, qui agit, qui soutient. Or, cette attente exige un véritable changement de paradigme managérial. On ne parle pas de bonne volonté ou de discours bienveillants, mais d'un positionnement clair, assumé, visible en faveur de l'équité et de l'inclusion. Les résultats montrent que cette bascule n'est pas encore totalement opérée et le défi pour les entreprises consiste à installer la gestion et la promotion de l'inclusion et de la diversité comme une compétence managériale.* »

La gestion des conflits liés à la diversité : une responsabilité toujours centralisée auprès des RH

Au global, les données de ce baromètre 2025 confirment que la résolution des conflits liés à la diversité repose principalement sur les ressources humaines. Interrogés à ce sujet, 45 % des RH indiquent qu'ils sont le premier recours dans ces situations. Ils citent ensuite les managers (25 %), puis le recours à un médiateur interne (21 %) ou à une entité spécialisée en diversité (13 %). Près d'un RH sur dix indique que ces conflits ne sont pas résolus et perdurent. Ce paysage illustre la difficulté pour les entreprises à mettre en œuvre des dispositifs de régulation structurés et plus partagés.

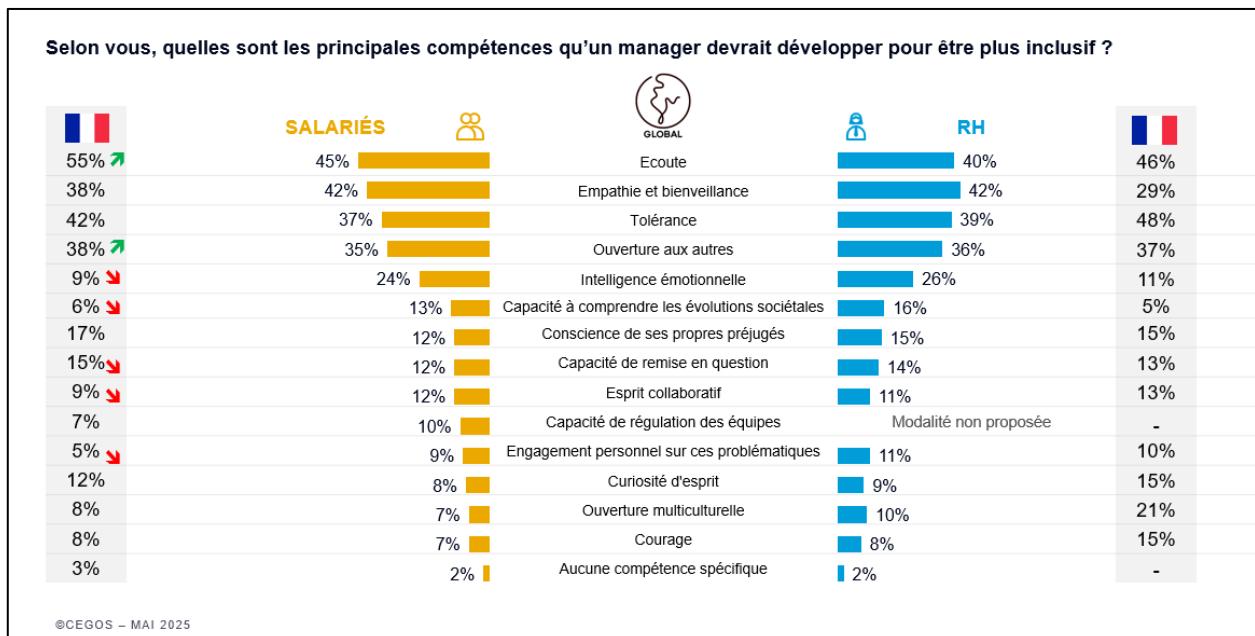
En France, cette centralité des RH est encore plus marquée. Six RH sur dix (60 %) indiquent que la fonction RH intervient en priorité, un chiffre en nette progression par rapport à 2022 (48 %). La place des managers progresse également de façon significative (40 % contre 27 % en 2022), signe que leur rôle dans la prévention et le traitement des situations sensibles commence à s'affirmer. À l'inverse, les autres modalités (médiation interne, entités spécialisées, médiateur externe) restent peu mobilisées, citées respectivement par 16 %, 8 % et 6 % des RH. Enfin, la part des entreprises déclarant n'avoir jamais eu besoin de régulation recule fortement (11 % contre 25 % en 2022), traduisant une prise de conscience accrue de la nécessité de mieux outiller et encadrer ces situations.

Managers inclusifs : entre prise de conscience et montée en compétences

Si la majorité des organisations affirme aujourd'hui former leurs managers aux enjeux d'inclusion, cet effort reste encore partiel : seuls 59 % des managers sont formés à l'impact des biais de perception sur leur comportement, un score qui tombe à 50 % en France (mais en hausse de +10 points par rapport à 2022).

Pourtant, la prise de conscience des biais de perception est la première condition pour développer un management inclusif.

Concernant les compétences que les managers devraient développer davantage pour favoriser l'inclusion, les salariés comme les RH placent en tête un socle commun de « soft skills » : l'écoute (pour 45 % des salariés et 40 % des RH), l'empathie et la bienveillance (42 % pour tous), la tolérance (37 % et 39 %) et l'ouverture aux autres (35 % et 36 %).



Ces priorités se confirment en France, où les salariés insistent particulièrement sur l'écoute (55 %, +13 pts vs 2022) et la tolérance (48 %, +11 pts), tandis que d'autres dimensions comme la capacité de remise en question ou l'esprit collaboratif reculent nettement. Ce contraste souligne un double mouvement : la montée d'exigence sur des qualités relationnelles fondamentales, et une forme de fragilité persistante sur la réflexion critique et la prise de recul.

Isabelle Drouet de la Thibauderie, Manager d'Offre et d'Expertise Ressources Humaines chez Cegos conclut :

« Les résultats de ce baromètre montrent parfaitement qu'un management inclusif ne se décrète pas : au-delà des outils, il s'agit de développer activement des postures et des comportements visibles qui inspirent la confiance et incarnent la culture d'inclusion au quotidien. Aussi, pour faire vivre une véritable culture de l'inclusion, il est essentiel de renforcer l'accompagnement des managers et des RH. Ces acteurs sont en première ligne : ils donnent le ton, incarnent les valeurs et traduisent les engagements en pratiques concrètes. Mais pour cela, encore faut-il qu'ils soient formés, outillés, soutenus. La montée en compétences sur les enjeux de D&I n'est pas un à-côté : c'est un levier stratégique pour faire évoluer les comportements, fluidifier les relations et construire des environnements de travail réellement ouverts à toutes et à tous. »

Contact Media : Flora Milteau-Garnier - fmgarnier@cegos.fr – +33 06 88 21 97 30

À propos du Groupe Cegos - www.cegos.com

Créé en 1926, le Groupe Cegos est leader international du Learning & Development. Le Groupe est directement implanté dans 13 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique. Il est aussi présent dans plus de 50 pays au travers d'un réseau de partenaires et distributeurs, leaders de la formation et acteurs technologiques majeurs.

Fort de 1500 collaborateurs et de plus de 3000 consultants partenaires, le groupe forme chaque année 250 000 personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros.

Pour accomplir sa mission – *Former les individus et accompagner les organisations pour répondre à leurs enjeux de développement* - Cegos déploie une offre globale incluant formations clés en main ou sur mesure, conseil opérationnel, externalisation de la formation et projets internationaux de formation. Son approche du « blended learning » vise à proposer l'expérience apprenant la plus adaptée et la plus compétitive en combinant plusieurs modalités pédagogiques (formation en salle, modules e-learning, visioconférences, vidéocasts, parcours e-formation...).

Suivez-nous sur [Linkedin](#)