



DIRIGER POUR INCLURE. INCLURE POUR DIRIGER.

Leadership et inclusion LGBTQI+ en entreprise

2023
Paris, France

A business of Marsh McLennan

LA CONFIDENTIALITÉ

Les industries de nos clients sont très compétitives et le maintien de la confidentialité en ce qui concerne les projets et données de nos clients sont critiques. Oliver Wyman applique rigoureusement des pratiques internes de confidentialité afin de protéger la confidentialité des informations de nos clients.

De même, notre industrie est très compétitive. Nous considérons nos démarches et idées comme étant propriétaires et comptons sur nos clients pour protéger nos intérêts dans le cadre de nos propositions, présentations, méthodologies et techniques analytiques. En aucun cas ces documents et leur contenu ne doivent être partagés avec un tiers sans l'accord préalable écrit d'Oliver Wyman.

© Oliver Wyman

FOREWORD

The growing challenges of a highly internationalized and increasingly uncertain world accentuate the divergence of views between generations, communities... which makes the effort of inclusion and diversity all the more necessary as it is complicated.

There is a new generation rising, a more tolerant generation. Within this increasingly accepting and inclusive generation of young people are our future leaders, our future consumers – and of course, the future of business itself.

Inclusion and diversity, therefore, are going to play a significant role in companies over the coming years. Millennials and Generation Z are – quite rightly – holding businesses to account much more than in the past, seeking transparency and purpose. At Oliver Wyman, we welcome this.

We recognise the importance and impact of leading with inclusion, and proactively encouraging diversity in our workforce. We know that by building a more diverse and inclusive staff – respecting the unique needs of our existing employees, and attracting more visible minorities as potential new talent – we are driving innovation and productivity. We know that a diverse team helps us to better understand our customers, leading to more fulfilling and financially rewarding relationships.

Of course, at Oliver Wyman, “leading with heart” is a crucial cornerstone of our management model. And given that we are always focused on differentiation and success, inclusion and diversity are obvious parts of our company culture’s DNA. It is an approach that requires everybody – from interns to the CEO – to fully embrace our vision: to ‘lead to include’ – making difference a recipe for our team’s success – and to ‘include to lead’ – that is, to ensure our leadership is built on a solid foundation of inclusion.

While we were early movers in supporting our colleagues to shape dedicated LGBTQIA+ initiatives: in 2010 in North America, and in 2012 in France, we approach our work with humility – seeking to share our lessons learned with clients who have helped us, and to learn in turn from them. For this timely study we have interviewed 25 CEOs from leading French businesses. We want to demonstrate that we are willing to address this important topic at the highest decision levels in top management – and are passionately committed to taking it even further.

The future is ours for the shaping: let us ensure we create a future that includes everybody.

I hope you enjoy our findings.

Nick Studer, CEO Oliver Wyman

INTRODUCTION – UNE ÉTUDE AU SERVICE D'UN ENGAGEMENT COMMUN

- Dans un contexte où l'homophobie augmente de nouveau, le rôle d'inclusion des entreprises et donc de leurs dirigeant.e.s, est encore plus important.
- Oliver Wyman et Têtu ont décidé de lancer cette étude sur le leadership et l'inclusion LGBTQI+ à partir d'un constat commun : **les entreprises dans lesquelles les choses ont le plus bougé pour l'inclusion et la diversité arc-en-ciel ces dix dernières années l'ont fait car les équipes dirigeantes ont décidé de prendre le sujet à bras le corps et avec sincérité**, pour comprendre et valoriser la différence au service de la réussite du collectif.
- L'objectif de cette étude - qui n'est en aucun cas une étude statistique à vocation scientifique - était de prendre la **perspective personnelle de dirigeant.e.s**, P-DG, DG ou DGA des plus grandes entreprises françaises à la fois sur l'impact de leur action sur l'avancement de l'inclusion LGBTQI+ dans leur entreprise, mais aussi sur le rôle de l'inclusion dans la construction de leur leadership personnel.
- Lors des entretiens réalisés en personne dans le cadre de cette étude, Oliver Wyman a été marqué par :
 - le nombre de répondant.e.s : 16 % peut paraître confidentiel... mais c'est en fait 30% des dirigeant.e.s du CAC 40 et cet engagement assumé est déjà un grand pas comparé à la prise de parole des dirigeant.e.s sur le sujet en 10 ans
 - l'ouverture sincère et l'engagement personnel réel sur le sujet des diversités de plus de 90 % des dirigeant.e.s qui ont accepté de répondre à l'enquête
 - le questionnement et l'intention d'agir de toutes celles et ceux qui ne sont pas encore engagé.e.s
 - la conviction partagée par tou.te.s de leur rôle en tant que dirigeant.e pour vraiment faire bouger les choses, et donc de pouvoir y consacrer du temps
 - La reconnaissance unanime que leur rôle n'a de sens que si l'action est portée / relayée par des collaborateur.rice.s engagé.e.s
 - Le constat quasi-total qu'il faut continuer et que d'autres frontières (périmètre, sujet) peuvent et doivent être ouvertes
 - l'importance – pour tou.te.s – de l'ingrédient inclusion & diversité dans la construction de leur propre leadership
- Toutes ces observations sont porteuses d'espoir pour l'engagement au plus haut niveau au service de l'inclusion LGBTQI+... et encouragent à poursuivre les efforts, aussi bien au niveau des dirigeant.e.s (CEO & membres de ComEx) mais aussi parmi les collaborateur.rice.s... pour donner une bonne raison à leurs dirigeant.e.s de devenir des soutiens visibles.



AGENDA

- 1** Introduction – Approche p. 5
- 2** Le rôle du.de la dirigeant.e au service de l'inclusion LGBTQI+ p. 8
- 3** L'inclusion LGBTQI+ dans le développement du.de la dirigeant.e p. 18

A low-angle, close-up photograph of a rainbow-colored crosswalk on a paved surface. The crosswalk consists of wide, diagonal stripes in the colors of the rainbow: red, orange, yellow, green, blue, and purple. The lower legs and feet of three people are visible, walking across the crosswalk from the top left towards the bottom right. They are wearing blue jeans and dark-colored sneakers. Long, dark shadows of the people and the camera are cast onto the crosswalk stripes, indicating bright sunlight from the upper left. The overall mood is vibrant and positive.

1

INTRODUCTION

Approche de l'étude

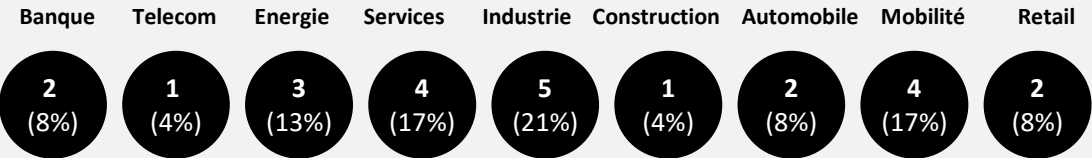
INTRODUCTION - APPROCHE DE L'ÉTUDE

Caractérisation de l'enquête et sujets couverts

150 dirigeant.e.s contacté.e.s dans le cadre de cette enquête

SBF 120 + **30 DIRIGEANT.E.S DE GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES**
de revenus >200 m€

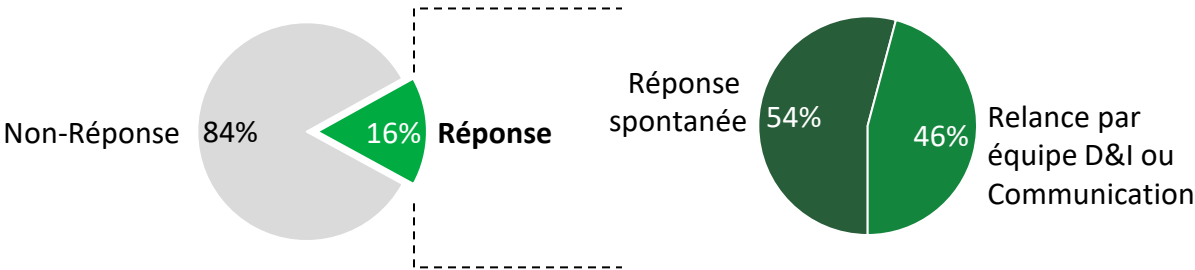
24 dirigeant.e.s ayant accepté de répondre à l'enquête (16%)



Etude du nombre de retours

30% Des dirigeant.e.s du CAC40 ont accepté de répondre à l'étude

% de dirigeant.e.s ayant répondu dont spontanément vs. ceux.elles relancés par leurs équipes D&I
% répondant.e.s, N= 163 personnes



11 dirigeant.e.s supplémentaires ont manifesté une marque d'intérêt pour l'étude qui ne s'est finalement pas concrétisée

(dont 2 qui ont répondu à l'enquête mais ont finalement préféré ne pas être mentionné.e.s)

PROFIL DES RÉPONDANT.E.S

DIRIGEANT.E.S interrogé.e.s

- Sophie Bellon
- Jean-Laurent Bonnafé
- Patrice Caine
- Benoît Coquart
- Guillaume Debrosse
- Boris Derichebourg
- Bertrand Dumazy
- Christophe Fanichet
- Benjamin Fremaux
- Catherine Guillouard
- Christel Heydemann
- Nicolas Hieronimus
- Patrick Koller
- Frédérique Le Grevès
- Denis Le Vot
- Catherine MacGregor
- Enrique Martinez
- Frédéric Oudéa
- Caroline Parot
- Patrick Pouyanné
- Anne Rigail
- Xavier Tardy
- Jean-Marie Tritant
- Alexandre Viros

ENTREPRISES interrogées



FNAC DARTY

AIRBUS



L'ORÉAL®



THALES



AIRFRANCE



Adecco



A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. Both wrists are adorned with rainbow-colored silicone wristbands, a symbol of LGBTQ+ pride. The background is blurred, showing the colors of the French flag (blue, white, and red) and a yellow sun-like emblem, suggesting a public event or rally.

2

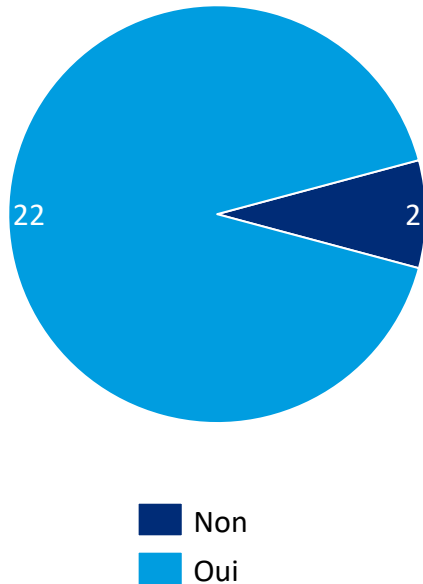
DIRIGER POUR INCLURE

Le rôle du.de la dirigeant.e au service de l'inclusion LGBTQI+

92 % DES DIRIGEANT.E.S INTERROGÉ.E.S MÈNENT DES ACTIONS SPÉCIFIQUES POUR L'INCLUSION LGBTQI+ - LES AUTRES DIRIGEANT.E.S SONT EN RÉFLEXION SUR LEUR APPROCHE

Sophistication et maturité notables des dirigeant.e.s interrogé.e.s

Nombre de dirigeant.e ayant reconnu avoir une politique dédiée à l'inclusion LGBTQI+
% répondant.e.s, N= 24 répondant.e.s



Les dirigeant.e.s ayant reconnu ne pas avoir une politique dédiée reconnaissent un manque de maturité sur le sujet et sont en train d'adresser les autres aspects de la diversité sans savoir encore comment aborder l'aspect LGBTQI+



Les personnes LGBTQI+ sont une « minorité invisible » que nous ne savons pas comment aborder chez IDEX – contrairement à d'autres sujets diversité sur lesquels nous sommes actifs. J'aimerais monter une initiative mais je suis face à l'inconnu avec mon corps social que je ne souhaite pas heurter.

Benjamin Fremaux, Président IDEX

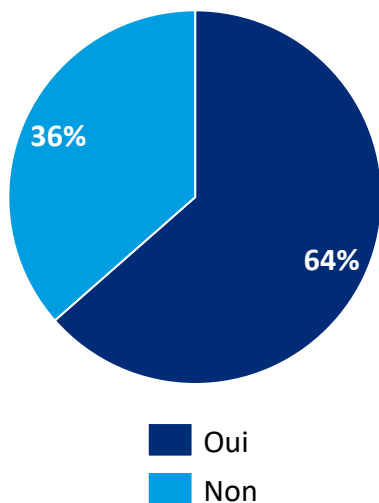


Nous sommes moins matures sur la thématique Inclusion & Diversité que d'autres grands groupes. Les questions LGBTQI+ n'ont jamais été traitées comme un sujet à part entière dans nos politiques Inclusion & Diversité à ce stade. Nous venons de recruter une personne qui va être dédiée aux sujets Inclusion & Diversité dans le cadre de notre stratégie d'impact positif (au sein du pilier People).

Guillaume Debrosse, Directeur Général Bonduelle

TOU.TE.S LES DIRIGEANT.E.S QUI S'ENGAGENT LE FONT POUR LEUR ENTREPRISE : PARMIS EUX.ELLES, 64 % SONT CONVAINCU.E.S DE L'EFFET POSITIF SUR LEUR ORGANISATION

Parmi les dirigeant.e.s qui effectuent une action concertée pour la prise en compte de l'inclusion LGBTQI+ dans la politique de l'entreprise, % de dirigeant.e.s convaincu.e.s de l'impact positif sur la performance et/ou l'attractivité de leur entreprise ?
% répondant.e.s, N= 22 répondant.e.s



3 raisons majeures invoquées par les dirigeant.e.s pour l'inclusion LGBTQI+ au service de l'entreprise

ATTRACTIVITÉ DES TALENTS

“ Si on ne change pas, on va mourir et la diversité est symbolique de ce nécessaire changement. Elle permet d'attirer les talents et de montrer à tous que le groupe change avec le monde.

Denis Le Vot, Executive Vice-President and Chief Executive Officer DACIA Brand

PERFORMANCE DES ÉQUIPES VIA LA DIVERSITÉ

“ J'accorde une importance primordiale au travail d'équipe et à la diversité dans une équipe car très tôt j'ai compris que dans une équipe avec de la diversité, « le tout est supérieur à la somme individuelle des parties ».

Nicolas Hieronimus, Chief Executive Officer L'Oreal

S'ASSURER DU BIEN-ÊTRE DE SES EMPLOYÉ.E.S

“ C'est un devoir de l'entreprise de faire en sorte que les collaborateur.rice.s soient respecté.e.s. Il.elle.s seront également plus performant.e.s s'il.elle.s sont plus serein.e.s.

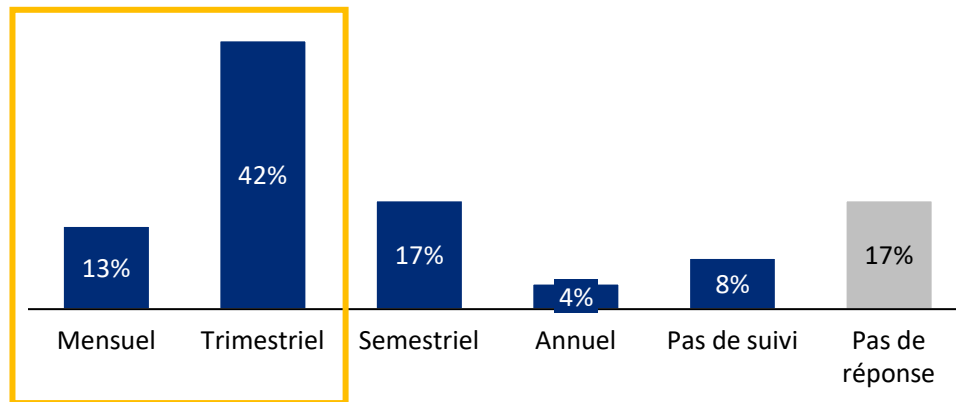
Jean-Laurent Bonnafé, Directeur Général BNP Paribas

PLUS DE 50 % DES DIRIGEANT.E.S INTERROGÉ.E.S METTENT LE SUJET SUR LEUR RADAR AU MOINS UNE FOIS PAR TRIMESTRE... EN GÉNÉRAL CONJOINTEMENT AVEC LES AUTRES SUJETS D&I

72 %

Des répondant.e.s ont le sujet sur leur agenda plus d'une fois par an... certain.e.s n'hésitant pas à distinguer l'agenda formel de la gouvernance de l'entreprise et leur attention personnelle

Quel degré de priorité / importance accordez-vous à ce sujet ?
% répondant.e.s, N= 24 répondant.e.s



Plus de la moitié des dirigeant.e.s interrogé.e.s ont une action au moins trimestrielle

De nombreux répondant.e.s traitent le sujet de l'inclusion LGBTQI+ conjointement avec les autres sujets de diversité en entreprise

“ Dans le champ de la diversité, nous avons évolué en même temps que la société dans son ensemble. Historiquement, nous nous sommes d'abord intéressé.e.s à l'égalité hommes-femmes, puis aux problématiques liées à l'origine ethnique et ensuite à l'inclusion LGBTQI+. Il ne faut pas y voir un ordre de priorité, au contraire : je suis convaincu qu'il faut se garder de hiérarchiser les diversités.

Patrice Caine, Président Directeur Général Thales

“ Dans notre entreprise à majorité de cols bleus, donc à salaires relativement modestes – les priorités ont d'abord été de gérer l'égalité de traitements homme-femme puis d'aborder progressivement les questions liées à la diversité dans notre réseau (représentation des minorités, jeunes issus de quartiers défavorisés....) Dans ce contexte, l'inclusion LGBTQI+ a été considérée comme un sujet d'attention important mais pour plus tard. On peut difficilement tout faire en même temps.

Caroline Parot, ex-Chief Executive Officer Europcar Mobility Group

TOU.TE.S LES DIRIGEANT.E.S ENGAGÉ.E.S ONT DÉJÀ EN TÊTE LES NOUVELLES FRONTIÈRES ET LES NOUVEAUX SUJETS LIÉS À L'INCLUSION LGBTQI+

De nouvelles frontières pour l'inclusion LGBTQI+

TOUCHER TOU.TE.S LESEMPLOYÉ.E.S ET TOUS LES PAYS DE PRÉSENCE DE L'ENTREPRISE

“

Partout dans le monde, nous restons vigilant.e.s et mobilisé.e.s pour le respect de toutes et tous, surtout dans un contexte qui nous rappelle qu'aucun droit n'est jamais totalement acquis.

”

Jean-Laurent Bonnafé,
Directeur Général BNP Paribas

“

L'implémentation de notre politique DEI doit prendre en compte les différences culturelles et les contraintes légales des différents pays dans lesquels nous opérons.

”

Catherine MacGregor,
Directrice Générale Engie

EMBARQUER TOUTES LES POPULATIONS SALARIÉES ET LES PARTIES PRENANTES

“

Il faut faire attention à différencier les sièges sociaux où le personnel est plus sensibilisé aux sujets de diversité, ils ne sont pas représentatifs de toute l'entreprise.

”

Xavier Tardy, Executive Vice
President Finance Airbus Defense

“

Alors que nos équipes sont très sensibilisées sur ces sujets, nos sous-traitants ne sont pas encore tous embarqués.

”

Anne Rigail, Directrice
Générale Air France

De nouveaux sujets au sein de la thématique LGBTQI+

TRANSIDENTITÉ

“

Alors que l'homophobie est en recul dans les problèmes remontés, la transphobie et l'incompréhension sur les sujets de non-binarité sont les prochaines frontières où il y a une grande marge d'amélioration des comportements et de changement de culture.

”

Alexandre Viros, Président France Adecco

“

La transidentité est un sujet frontière. C'est compliqué pour l'entreprise, entre autres sur l'aspect juridique.

”

Catherine Guillouard, ex-Directrice Générale RATP

NON-BINARITÉ

“

Nous regardons avec attention le sujet de la non-binarité. Certaines personnes ne se retrouvent pas dans des expressions comme « monsieur, madame ». La compréhension au niveau de l'entreprise et du management n'est pas encore aboutie sur ce sujet.

”

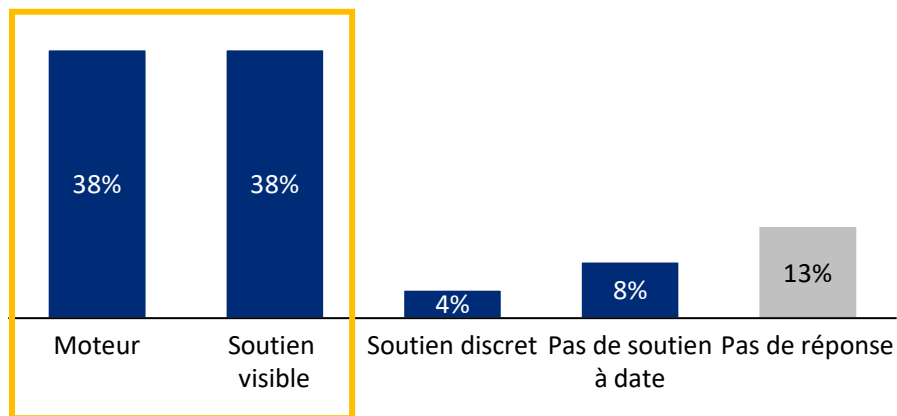
Anne Rigail, Directrice Générale Air France

PLUS DU TIERS DES DIRIGEANT.E.S INTERROGÉ.E.S ONT LA VOLONTÉ CLAIRE D'ÊTRE MOTEURS SUR LE SUJET D'INCLUSION LGBTQI+

38 %

Des dirigeant.e.s déclarent être moteur.rice.s auprès de leur équipe sur le sujet d'inclusion LGBTQI+

Est-ce que vous vous impliquez personnellement aux côtés des équipes qui travaillent sur le sujet d'inclusion LGBTQI+ ?
% répondant.e.s, N= 24 répondant.e.s



Plus de 75 % des répondant.e.s déclarent avoir un rôle actif sur le sujet LGBTQI+ dans leur entreprise

“ Je suis moteur dans la volonté d'adresser le sujet, et donne le pouvoir et l'autonomie aux équipes pour porter les initiatives localement.

Jean-Marie Tritant, Chief Executive Officer Unibail-Rodamco-Westfield

“ Mon implication en tant que dirigeante est essentielle, mais je ne suis bien sûr pas seule à porter les sujets de diversité et d'inclusion. Les membres de mon équipe de direction sont également très impliqués.e.s. Nous nous appuyons également sur nos ambassadeur.rice.s locaux.ales, qui jouent un rôle clé dans notre organisation décentralisée.

Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration et Chief Executive Officer Sodexo

“ J'ai initialement rencontré de la réticence lorsque j'ai poussé ce sujet en interne. On m'a par exemple dit que c'était moins prioritaire que le sujet hommes-femmes. C'est satisfaisant de voir que les collaborateur.rice.s ont maintenant adopté le sujet et le portent avec fierté, notamment dans le cadre de notre Affinity Network

Benoit Coquart, Chief Executive Officer Legrand

ILLUSTRATION : DIFFÉRENTS TYPES D'ACTIONS AU SERVICE DE L'INCLUSION LGBTQI+ DANS L'ENTREPRISE MENTIONNÉS PAR LES DIRIGEANT.E.S INTERROGÉ.E.S

	#	ACTIONS	CITATIONS
	1	ASSUMER	“ Je me dois d’être le garant de l’écoute de tou.te.s en tant que dirigeant Christophe Fanichet, Président Directeur Général SNCF Voyageurs ”
	2	LIBÉRER LA PAROLE / EXPRESSION EXPLICITE DU SUJET LBGT COMME UN ÉLÉMENT DE DIVERSITÉ	“ Il faut parler pour normaliser. Libérer la parole permet une meilleure prise en charge. Patrick Pouyanné, Président Directeur Général TotalEnergies ”
	3	INFORMER ET SENSIBILISER	“ Nous avons réalisé une campagne de sensibilisation par affichage et vidéos un peu choc pour lutter contre les discriminations avec un exemple frappant sur le sujet LGBTQI+. Catherine Guillouard, ex-Directrice Générale RATP ”
	4	ACCOMPAGNER / EQUIPER LES MANAGERS	“ Nous avons un MOOC obligatoire sur la diversité et l’inclusion qui permet la formation des collaborateur.rice.s via la gamification. Tou.te.s comprennent ce qui est interdit et sont conscient.e.s du devoir de vigilance. Patrick Koller, Directeur Général Forvia ”
	5	CÉLÉBRER	“ Cette année Pride@Airbus a fourni un gros effort en interne et en externe, par exemple en étant très actif dans les marches des fiertés. Il faut continuer à sensibiliser, communiquer, ouvrir les échanges. Xavier Tardy, Executive Vice President Finance Airbus Defense ”

AU-DELÀ DU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE, PRÈS DE 20 % DES DIRIGEANT.E.S INTERROGÉ.E.S ENVISAGENT L'IMPACT DE LEUR ENGAGEMENT À L'ÉCHELLE DE LA SOCIÉTÉ TOUT ENTIÈRE

- Une partie des dirigeant.e.s place les efforts d'inclusion et diversité qu'il.elle.s portent dans leur entreprise dans une réflexion plus large sur la participation à l'avancement de la société
- L'entreprise, comme lieu majeur de vie sociale, devient un vecteur de changement des mentalités et de pratiques

~20 %

des dirigeant.e.s voient un rôle sociétal plus large à leur engagement dans l'inclusion LGBTQI+

“ Si certain.e.s se tiennent mal, c'est à nous de nous tenir un peu plus droit.e.s. ”
Bertrand Dumazy, Président Directeur Général Edenred

“ Le lieu de travail est l'un des derniers endroits où l'on fait société avec des gens aux parcours différents. Il est capital d'y préserver et d'y encourager la diversité. ”
Alexandre Viros, Président France Adecco

“ La lutte contre les discriminations n'est pas toujours facile à mener mais cela doit l'être au moins dans les endroits où les dirigeant.e.s ont une prise directe, à savoir au sein de nos entreprises. J'ai toujours veillé à ce que les comportements discriminatoires ne soient pas tolérés autour de nous. ”
Enrique Martinez, Chief Executive Officer FNAC / Darty

“ Chez L'Oréal, le sujet de l'inclusion LGBTQI+ est au cœur de nos valeurs et de notre responsabilité. En tant que leader mondial de la beauté, L'Oréal se doit d'être à la pointe de ses mouvements, de jouer le rôle de fer de lance et d'être un exemple suivi par les autres ”
Nicolas Hieronimus, Chief Executive Officer L'Oréal

“ Une entreprise mondiale a presque le même rôle qu'un Etat sur la prise de position. L'entreprise peut être porteuse de valeurs et permettre le progrès avec un rayonnement mondial ”
Patrick Pouyanné, Président Directeur Général TotalEnergies

PLUS DU TIERS DES DIRIGEANT.E.S INTERROGÉ.E.S ET ENGAGÉ.E.S DANS L'INCLUSION LGBTQI+ SOUHAITENT APPUYER LE SUJET PAR DES CHIFFRES AFIN DE MIEUX LE GÉRER

“ Nous venons de lancer une enquête auprès de nos employé.e.s pour connaître leur expérience en matière d'inclusion et leur donnerons la possibilité de déclarer anonymement leur appartenance à une minorité, y compris en matière LGBTQI+ (quand cela est permis par le cadre légal). En fonction des résultats nous pourrons mettre en place des actions. ”

Frédérique Le Grevès, Présidente STMicroelectronics France

“ Il est important de pouvoir mesurer, sinon il est très difficile de s'améliorer. Chez Sodexo, nous suivons par exemple le développement de notre réseau interne Global Pride à travers le monde et le % d'employé.e.s qui s'expriment sur leur orientation sexuelle et leur identité de genre dans notre enquête d'engagement interne. Les benchmarks externes, tels que Workplace Pride, permettent aussi de mesurer nos progrès à partir de données concrètes. Nous sommes d'ailleurs fier.e.s d'avoir atteint le niveau le plus élevé de ce benchmark (le statut d'Advocate), même s'il nous reste encore beaucoup de chemin à parcourir. ”

Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration et Chief Executive Officer Sodexo

“ Renault a lancé une étude D&I avec l'ambition de récupérer des verbatims et des statistiques sur notre population afin de mieux comprendre le sujet et se projeter. ”

Denis Le Vot, Executive Vice-President and Chief Executive Officer DACIA Brand

- La majorité des dirigeant.e.s déplore l'absence d'indicateurs permettant de mieux appréhender et suivre le sujet LGBTQI+ en entreprise
- Certain.e.s mettent en place des indicateurs internes, généralement à partir d'études (bi)annuelles des employé.e.s permettant d'ajouter des questions sur la diversité

SI TOUS LES DIRIGEANT.E.S ENGAGÉ.E.S POUR L'INCLUSION LGBTQI+ CROIENT EN L'IMPORTANCE DU TERRAIN, MOINS DE 30 % ONT OPTÉ POUR UNE APPROCHE DÉCENTRALISÉE

- 100 % des dirigeant.e.s interrogé.e.s affirment que sans engagement à tous les niveaux de l'entreprise, leur engagement personnel sur le sujet n'a pas d'impact
- Les dirigeant.e.s reconnaissent les bénéfices des réseaux locaux de diversité qui permettent de relayer les initiatives de sensibilisation, assurer une écoute de proximité et responsabiliser les collaborateur.rice.s
- Ces réseaux locaux peuvent prendre plusieurs formes : être focalisé sur un type de diversité ou les englobant toutes, inclure uniquement les personnes s'identifiant de la minorité ou incluant les allié.e.s
- Le déploiement peut avoir lieu organiquement, par exemple par des collaborateur.rice.s via des « Employee resource group » ou être lancé par les équipes Inclusion & Diversité
- Certains réseaux pré-datent l'engagement du/de la dirigeant.e (SNCF, Air France) mais gagnent en visibilité et impact lors de l'engagement du/de la dirigeant.e
- Les organisations qui sont elles-mêmes décentralisées (e.g. usines, réseau d'agences) sont souvent précurseur sur ce sujet

“ Nous sommes présents dans 53 pays, sur de très nombreux sites à travers le monde. Les relais locaux sont absolument nécessaires pour déployer nos initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. ”

Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration et Chief Executive Officer Sodexo “

“ Nous nous appuyons sur des ambassadeur.rice.s diversité sur le terrain. Ce sont des collaborateur.rice.s qui ont choisi, en parallèle de leur fonction, d'incarner la diversité et l'inclusion pour diffuser auprès des équipes leur conviction. ”

Boris Derichebourg, Président Derichebourg Multiservices “

“ Nous déployons le réseau ambassadeurs sur la France. Ces collaborateur.rice.s acceptent de dédier une partie de leur temps au sujet diversité et inclusion. ”

Benoit Coquart, Chief Executive Officer Legrand “

“ Le réseau interne est très important car il permet de donner visibilité et connexion aux membres. Le réseau des allié.e.s est fort de par son niveau, rayonnement, influence et performance ”

Catherine MacGregor, Directrice Générale Engie “



3

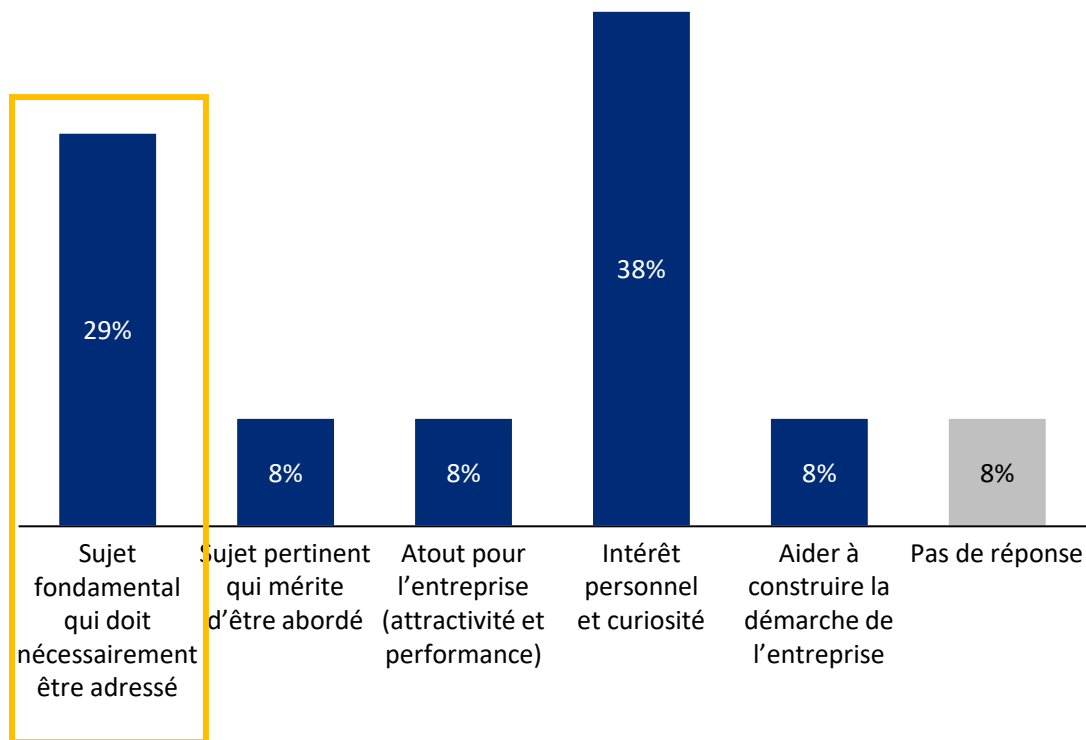
INCLURE POUR DIRIGER

L'inclusion LGBTQI+ dans le développement du.de la dirigeant.e

PRÈS DE 70 % DES DIRIGEANT.E.S INTERROGÉ.E.S ONT RÉPONDU CAR LE SUJET **LES INTÉRESSE PERSONNELLEMENT** OU IL.ELLE.S LE PERÇOIVENT COMME **UN THÈME FONDAMENTAL À ADRESSER**

Quel à été le moteur de votre réponse à cette étude ?

% répondant, N= 24 répondant.e.s,



Sujet identifié comme incontournable par 6 dirigeant.e.s

“

J'ai répondu à cette étude par conviction morale et sensibilité personnelle. Je considère que c'est également un sujet essentiel qui contribue à la compétitivité de l'entreprise.

”

Catherine MacGregor, Directrice Générale Engie

“

La combinaison du mois des fiertés et cette sollicitation ont créé une interpellation personnelle – j'ai décidé de participer afin de nourrir ma réflexion sur la place de ce sujet dans notre politique de diversité. Plus largement, je réfléchis sur l'opportunité de passer d'une stratégie d'inclusion implicite (notre démarche historique) à une

”

Guillaume Debrosse, Directeur Général Bonduelle

“

Je souhaite montrer que les leaders en 2022 ont une responsabilité dans les sujets de diversité et d'inclusion qui sont primordiaux pour le bien être des salarié.e.s et qui, in fine ont un impact positif sur la performance des entreprises.

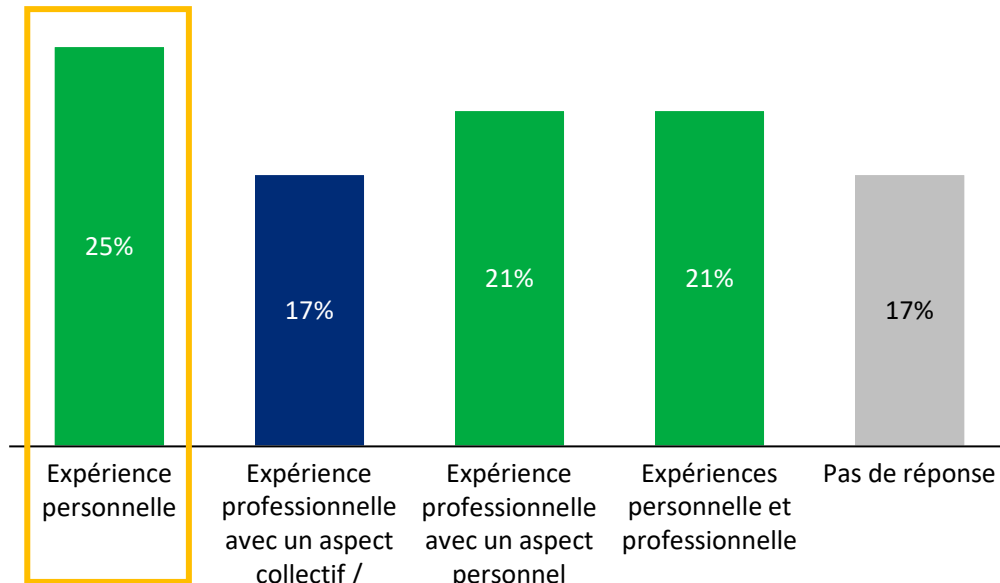
”

Xavier Tardy, Executive Vice President Finance Airbus Defense

POUR PLUS DE 65 % DES RÉPONDANT.E.S, L'ENGAGEMENT POUR L'INCLUSION LGBTQI+ EST NÉ D'UNE **EXPÉRIENCE PERSONNELLE**, DANS LE CADRE DE LEUR ENTREPRISE OU EN DEHORS

Quel est l'environnement dans lequel l'intérêt pour l'inclusion LGBT est né ?

% répondant.e.s, N= 24 répondant.e.s



Événement personnel ou prise de conscience dans un cadre personnel

“

J'ai grandi dans une culture de la différence très forte avec une famille issue de l'immigration. Cela a nourri ma sensibilité à la diversité sous toutes ses formes.

Benjamin Fremaux, Président IDEX

”

“

Mes échanges informels avec des collaborateurs ont eu un rôle important. Ils ont permis de mûrir plus rapidement certaines décisions, notamment la démarche que nous avons engagée avec la signature de la charte de l'Autre Cercle.

Patrice Caine, Président Directeur Général Thales

”

“

Mon expérience en tant que chef d'entreprise aux Etats-Unis pendant le mouvement Black Lives Matter m'a confirmé l'importance pour une entreprise et ses dirigeants d'adresser les enjeux sociétaux dans un effort de construction d'une culture d'entreprise plus inclusive.

Jean-Marie Tritant, Chief Executive Officer Unibail-Rodamco-Westfield

”

“

Mon intérêt pour le sujet LGBTQI+ vient également d'une volonté personnelle d'engagement militant vers toujours plus de tolérance.

Benoit Coquart, Chief Executive Officer Legrand

”

“

En tant que DG et ancienne DRH, je sais que les enjeux humains sont clés pour la performance de l'entreprise. Il est donc important de consacrer ne serait-ce que 30 minutes au sujet de l'inclusion LGBTQI+, même s'il concerne une minorité silencieuse car une minorité a besoin d'entendre la DG.

Christel Heydemann, Directrice Générale du groupe Orange

”

L'ENGAGEMENT POUR L'INCLUSION LGBTQI+ (ET AU-DELÀ) EST PERÇU PAR TOU.TE.S COMME UN INGRÉDIENT NÉCESSAIRE AU LEADERSHIP... PERMETTANT PARFOIS DE LE RENFORCER

L'ENGAGEMENT COMME INGRÉDIENT DE LEADERSHIP

“

La diversité est un élément constitutif de mon leadership.

”

Christel Heydemann, Directrice Générale du groupe Orange

“

En tant que dirigeante, j'ai besoin d'être entourée de talents divers, qui m'apportent un regard différent, me challengent et nourrissent ma réflexion. La diversité sous toutes ses formes est source de créativité et d'innovation : elle permet à notre entreprise de progresser.

”

Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration et Chief Executive Officer Sodexo

“

J'accorde une importance primordiale au travail d'équipe et à la diversité dans une équipe car très tôt j'ai compris que dans une équipe avec de la diversité, « le tout est supérieur à la somme individuelle des parties ».

”

Nicolas Hieronimus, Chief Executive Officer L'Oreal

L'ENGAGEMENT COMME OUTIL POUR RENFORCER SON LEADERSHIP À TRAVERS 3 ÉLÉMENTS

Empathie

“

J'ai été surprise de recevoir de nombreux messages de personnes se sentant plus en sécurité et considérées suite à des prises de parole claires du Comité Exécutif. Ce que je pensais être un sujet assez « commun » n'était pas acquis dans l'entreprise.

”

Anne Rigail, Directrice Générale Air France

Empathie / Communication

“

Avec cet engagement, j'ai travaillé mon empathie : j'ai touché du doigt les expériences négatives que pouvait vivre la communauté LGBTQI+ au sein d'une entreprise. Je suis également plus inclusif et attentif dans ma façon de communiquer.

”

Xavier Tardy, Executive Vice President Finance Airbus Defense

Affirmation du style et prise de risque

“

*M'engager sur le sujet LGBTQI+ a **peut-être** créé des aspérités dans mon style de management.*

”

Alexandre Viros, Président France Adecco

“

Mes pratiques managériales ont peu évolué. En revanche, je pense que mon impact sur ces sujets a augmenté car j'exprime désormais plus ouvertement mes convictions. J'ai un rôle d'amplificateur.

”

Frédéric Oudéa, Directeur Général Société Générale

RESTRICTIONS, HYPOTHÈSES ET CONDITIONS LIMITATIVES

Ce rapport est destiné à l'utilisation exclusive du client de Oliver Wyman désigné ci-dessus. Ce rapport n'est pas destiné à la circulation ou la publication générale ni à être reproduit, cité ou distribué à toute autre fin que celles pouvant être définies ci-après sans la permission écrite préalable d'Oliver Wyman. S'agissant de ce rapport, il n'y a pas de tierce partie bénéficiaire et Oliver Wyman n'accepte aucune responsabilité à l'égard d'une tierce partie.

Les informations fournies par d'autres et sur lesquelles l'intégralité ou certaines parties de ce rapport sont fondées, sont supposées être fiables mais n'ont pas été vérifiées de manière indépendante, sauf indication expresse contraire. Les informations publiques ainsi que les données industrielles et statistiques, sont des sources que nous estimons être fiables ; toutefois, nous ne prenons aucun engagement concernant la justesse et l'exhaustivité de ces dernières. Les conclusions fournies par ce rapport peuvent contenir des prévisions fondées sur des données courantes et des tendances historiques. Toute prévision de ce type est exposée à des risques inhérents et à des incertitudes. Oliver Wyman n'accepte aucune responsabilité quant aux résultats réels et aux événements futurs.

Les opinions exprimées dans ce rapport ne sont valables qu'aux fins établies dans ce dernier et à la date de ce celui-ci. Oliver Wyman n'est tenue à aucune obligation quant à la révision de ce rapport en vue de refléter les changements, événements ou conditions survenant après la date de ce dernier.

Toutes les décisions liées à l'application ou l'utilisation de conseils ou de recommandations figurant dans ce rapport relèvent de la seule responsabilité du client. Ce rapport ne constitue pas un conseil en investissement, ni ne fournit d'opinion concernant le bien-fondé de toute transaction avec une ou l'ensemble des parties. En outre, le présent rapport ne constitue en aucun cas un conseil juridique, médical, comptable, de sécurité ni tout autre conseil spécialisé. Pour tout conseil de ce type, Oliver Wyman recommande de s'adresser à un professionnel qualifié.