



Organisation
internationale
du Travail



► **Comment maximiser les avantages de la diversité et de l'inclusion pour les entreprises en [nom du pays]:**

Note d'information pour les membres de
(insérer le nom de l'OE)

► Introduction

De plus en plus d'entreprises privilégient la diversité et l'inclusion (D&I) dans le cadre de leur stratégie commerciale de fond. Si, traditionnellement, la D&I est plutôt du ressort des départements de ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises, elle est en train de devenir une priorité pour les entreprises du monde entier.

C'est en partie parce qu'aujourd'hui les avantages économiques de la D&I sont mieux compris et démontrés. Dans une récente enquête de l'OCDE (Organisation de coopération et développement économiques), 85 pour cent des responsables des ressources humaines déclaraient que la diversité avait gagné en importance dans leur pays au cours des dernières années².

Dans le même temps, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière et exacerbé les inégalités existantes. La crise a aussi poussé de nombreuses entreprises à mettre en place des pratiques qui renforcent la diversité, comme le télétravail, et à s'intéresser davantage au bien-être de leurs employés.

Dans ce contexte, l'Organisation internationale du Travail (OIT) a lancé une vaste étude sur la D&I en 2021³. C'est l'une des études les plus complètes et représentatives réalisées à l'échelle mondiale à ce jour. Elle a été conduite à la demande des mandats de l'OIT, notamment des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE).

L'étude constate que de nombreuses entreprises fournissent des efforts pour promouvoir la D&I. Cependant, comme ces mesures n'aboutissent pas souvent à un changement de fond dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, les entreprises n'en tirent pas tous les bénéfices.

Pour aider les entreprises débordées à maximiser le potentiel de la D&I, nous avons produit une note d'information courte et pratique pour les membres de **(insérer le nom de l'OE)**. Cette note présente les principaux concepts et enseignements de l'étude de l'OIT qui peuvent être appliqués directement par les entreprises.

Cette note s'articule autour des messages clés suivants :

- L'analyse de rentabilité de la D&I est incontestable.
- Les entreprises ont à la fois besoin de diversité et d'inclusion pour en tirer tous les avantages.

L'étude de l'OIT¹

Jusqu'à présent, les études sur la D&I portaient principalement sur les entreprises multinationales dans les économies occidentales à revenu élevé, se focalisant sur le genre et le point de vue de la direction. Le rapport de l'OIT [Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion](#) adopte une approche plus large.

Cette étude s'appuie sur une enquête réalisée auprès de 12 087 personnes employées dans des entreprises de taille et de secteur différents, dans 75 pays de cinq régions. Elle dépeint la D&I dans les entreprises à travers le regard de la main-d'œuvre, y compris les points de vue des employés (43 pour cent), des responsables (37 pour cent) et des cadres supérieurs (20 pour cent), issus de groupes ayant des caractéristiques personnelles différentes, en matière d'âge, de handicap, d'origine ethnique et raciale, de religion, de sexe, d'orientation sexuelle et d'identité de genre, et des personnes vivant avec le VIH. L'étude se concentre sur les entreprises des économies des pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur et une proportion élevée des réponses (59 pour cent) provient des personnes travaillant pour des petites et moyennes entreprises (PME).

- Malgré les progrès accomplis, de nombreuses entreprises ne tirent pas le meilleur parti de la D&I car:
 - Bien qu'ils aient un fort sentiment d'appartenance, les travailleurs ne se sentent pas valorisés
 - Certains groupes bénéficient moins de l'inclusion que d'autres
 - La hiérarchie du personnel occulte la réalité de la D&I
 - Et les approches de la D&I ne sont souvent pas assez intégrées dans la stratégie et la culture de l'entreprise.
- Quatre principes d'action vont transformer votre entreprise grâce à la D&I.
- Mesurer l'impact de vos efforts en matière de D&I est essentiel. Nous expliquons pourquoi et comment.

► Les arguments économiques en faveur de la D&I

L'objectif de la D&I est de s'assurer qu'une entreprise est constituée de personnes diverses quant à leurs caractéristiques personnelles, leurs valeurs, leurs croyances et leurs antécédents, et de créer un environnement professionnel dans lequel tous les employés se sentent respectés, acceptés, soutenus et valorisés. Quand les entreprises y parviennent, les bénéfices pour l'entreprise sont considérables.

La D&I est une bonne stratégie d'entreprise. Les données collectées par la Confédération de l'industrie britannique⁴ montrent que :

- Les entreprises ayant le niveau de mixité hommes-femmes le plus élevé dans leurs équipes dirigeantes sont 25 pour cent plus susceptibles de surpasser la concurrence en termes de rentabilité
- Les entreprises dont l'équipe dirigeante se caractérise par une forte diversité culturelle et ethnique ont 36 pour cent de chances supplémentaires de surpasser leurs rivales en termes de rentabilité
- Un sentiment d'appartenance plus développé parmi les employés peut entraîner une augmentation de 56 pour cent des performances professionnelles.

En 2019, le BIT a réalisé une enquête auprès de 13 000 entreprises dans 70 pays⁵. Il a été observé que, parmi les entreprises qui suivent l'impact quantitatif des initiatives de parité hommes-femmes visant à promouvoir les femmes dans l'encadrement, près de 74 pour cent rapportaient une augmentation des bénéfices comprise entre 5 et 20 pour cent. Parmi les entreprises déclarant une amélioration de leurs résultats, plus de 60 pour cent faisaient état d'une rentabilité et d'une productivité accrues. Ce sont des chiffres significatifs si l'on considère les mesures que doivent prendre les entreprises pour parvenir à augmenter leurs marges de 2 à 3 pour cent.

Selon une recherche⁶ sur les performances des 500 plus grandes entreprises cotées en bourse aux États-Unis, les entreprises dont les conseils d'administration sont plus mixtes sont plus rentables. De même, les entreprises dont le poste de directeur financier est occupé par une femme sont plus rentables et affichent des performances boursières supérieures à la moyenne du marché.

Si l'impact de la D&I au niveau de l'entreprise est considérable, lorsqu'il est considéré au niveau national ou mondial, il devient vraiment impressionnant. Par exemple, la perte associée aux niveaux actuels de discrimination sexuelle dans le monde entier est estimée à 12 000 milliards de dollars, soit 16 pour cent du revenu mondial⁷.

► Les arguments en faveur de la D&I

De nombreuses études émanant d'organisations réputées présentent et étayent les arguments économiques en faveur du renforcement de l'action des entreprises en matière de D&I. La D&I sur le lieu de travail conduit à :

 <p>améliorer la performance et l'innovation de l'entreprise</p>	 <p>élever les niveaux de productivité, d'engagement et de créativité des employés</p>	 <p>diminuer la rotation et l'absentéisme des effectifs</p>	 <p>renforcer la confiance des investisseurs</p>
---	---	---	---

Les facteurs déterminants de la D&I

Les entreprises ont souvent des raisons multiples de se lancer dans un parcours de D&I. La D&I peut s'aligner sur les valeurs de l'entreprise et être considérée comme « la bonne chose à faire ». De nombreuses entreprises subissent aussi des pressions de la part de leur personnel et de leur clientèle pour figurer au premier plan des efforts de D&I. D'autres entreprises peuvent utiliser la D&I pour élargir leur bassin de recrutement et/ou combler une pénurie de compétences.

Les trois principaux facteurs contribuant à la D&I dans les entreprises identifiés par l'étude de l'OIT sont les suivants :

1. Respecter les obligations légales (48 pour cent)
2. Soutenir et améliorer le bien-être des employés (41 pour cent)
3. Attirer, former et fidéliser les meilleurs talents (41 pour cent)

Malgré la force des arguments économiques en faveur de la D&I, « l'amélioration de la performance globale de l'entreprise » ne vient qu'en quatrième position, avec 39 pour cent de personnes affirmant qu'il s'agit du facteur ayant le plus fort impact dans leur entreprise.

Seuls 10 pour cent des participants à l'enquête déclarent que la satisfaction des attentes des actionnaires ou des investisseurs est l'une des trois principales raisons qui poussent leur employeur à agir pour promouvoir la D&I, soit le facteur de D&I le moins important aux yeux du personnel. Ainsi, tandis que l'étude de l'OIT indique que l'amélioration de la confiance des investisseurs n'est pas une priorité forte pour les entreprises dans l'immédiat, elle devrait progresser au fil du temps. De plus en plus, les investisseurs et les gestionnaires de portefeuilles prennent en compte les informations sur la performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) d'une entreprise, ainsi que la performance financière dans leurs décisions d'investissement. Les indicateurs sociaux incluent la performance de l'entreprise en matière de D&I.

Le COVID-19 a incité les entreprises à agir dans le domaine de la D&I

A l'échelle mondiale, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière et exacerbé les inégalités existantes et a indéniablement rendu la D&I plus pertinente que jamais. Il n'est pas surprenant que 67 pour cent des participants à l'enquête du BIT aient déclaré que la sensibilisation accrue aux inégalités dans la société, provoquée par la pandémie, avait contribué à une plus grande attention à la D&I et à une action de plus grande envergure dans ce domaine.

En outre, plus des deux-tiers de l'ensemble des participants (69 pour cent) ont dit que la pandémie avait renforcé leurs attentes vis-à-vis de leur employeur en matière de promotion de la D&I. Les chiffres sont encore plus élevés pour les participants issus de groupes minoritaires. Par exemple, les personnes issues de minorités ethniques, raciales ou religieuses sont 9 pour cent plus susceptibles de partager cet avis que les personnes ayant un profil ethnique, racial ou religieux majoritaire.

► 2. Qu'est-ce que la D&I? Examen approfondi des raisons pour lesquelles les entreprises ont besoin des deux

La diversité et l'inclusion sont des concepts différents mais complémentaires. Une entreprise a besoin des deux pour tirer pleinement profit d'une main-d'œuvre diversifiée, mixte, apportant une variété de compétences, de connaissances et d'expériences. La diversité et l'inclusion vont de pair.

Diversité

La diversité se focalise souvent sur la quantité : la représentation des différents groupes dans une entreprise. Les efforts déployés par les entreprises en vue de promouvoir la diversité ont pour but de veiller à ce que les personnes issues de divers groupes bénéficient de l'égalité des chances et de traitement dans l'accès à l'emploi, la formation, la promotion et la rémunération.

Globalement, les caractéristiques personnelles les plus utilisées pour définir ces divers groupes sont le sexe, l'origine ethnique et raciale, l'âge, l'orientation sexuelle et le handicap. Récemment, des entreprises ont aussi commencé à étendre leurs efforts de diversité à d'autres dimensions de l'identité, telles que les styles cognitifs : certaines entreprises recrutent désormais activement des travailleurs ayant des troubles du spectre de l'autisme.

Les similitudes et les différences qui existent entre les personnes peuvent avoir un impact sur l'emploi et sur les débouchés et les résultats commerciaux. L'expérience professionnelle d'une personne est souvent influencée par plus d'une dimension de ses caractéristiques personnelles, ce qu'on appelle « l'intersectionnalité ». Par exemple, un employé peut être une femme issue d'une minorité ethnique et porteuse d'un handicap.

Les entreprises ont tendance à focaliser leurs efforts de D&I sur les groupes les plus pertinents au regard de leur situation. Par exemple, en Afrique, surtout en Afrique subsaharienne, l'accent mis sur la diversité au sein des entreprises porte généralement sur l'origine ethnique⁸. La multinationale allemande BASF, plus grand producteur de produits chimiques au monde, fournit un autre exemple. Au Brésil, les efforts de BASF en matière de D&I portent surtout sur l'inclusion des personnes handicapées, en partie grâce aux initiatives des pouvoirs publics. En Allemagne, la priorité fixée par le gouvernement sur l'égalité des sexes a donné lieu à des actions en faveur des femmes occupant des postes à responsabilités⁹.

▶ Étude de cas : L'autisme au travail

SAP est une société multinationale de services informatiques qui produit des progiciels de gestion des processus d'entreprise. Elle a lancé son programme *Autism at work* en 2013. Le programme fait tomber les obstacles à l'accueil des travailleurs atteints d'un trouble du spectre de l'autisme qui peuvent posséder des aptitudes et des talents uniques mais dont le style de communication ne correspond peut-être pas à ce qui est considéré comme «normal»; ils ont par exemple des difficultés à passer des entretiens: on estime que jusqu'à 90 pour cent des adultes autistes sont sous-employés ou au chômage.

Le programme de SAP n'a pas seulement été bénéfique aux employés à titre individuel mais il a également renforcé l'esprit d'équipe dans l'entreprise. Ceux qui participent au programme ont apporté d'importantes contributions à la société, y compris plusieurs nouveaux brevets. Un employé atteint d'un trouble du spectre autistique a conçu un nouvel outil qui réduit de trois jours à 20 minutes la durée de traitement des factures complexes intersociétés.

Inclusion

Alors que la diversité a tendance à privilégier la quantité, l'inclusion se concentre sur la qualité : l'expérience des individus et des groupes sur le lieu de travail. Le sentiment d'inclusion au travail d'une personne est lié à ses caractéristiques personnelles, à son propre comportement et à celui des autres, ainsi qu'à l'environnement dans lequel elle évolue.

L'inclusion est pleinement réalisée quand les individus trouvent un équilibre entre le sentiment d'appartenance aux autres au travail — ressentant qu'ils font partie de l'entreprise — et celui d'être vus, compris et valorisés en tant qu'individus, dotés d'une identité, de compétences et d'une expérience singulières. Quand les employés sont parfaitement inclus, ils se sentent :

- Respectés et éprouvent un sentiment d'appartenance au travail
- Soutenus pour bien exercer leurs fonctions
- Récompensés et s'épanouissent au travail.

Les avantages de l'inclusion ont des répercussions positives sur la performance des employés. Ces avantages sont les suivants : sentiment accru de bien-être, ambition de faire carrière, meilleur niveau de productivité et de performance, d'engagement et de collaboration, et possibilité de contribuer à de meilleures façons de faire les choses sur leur lieu de travail. Dans les entreprises où les employés se sentent inclus, l'impact positif sur la performance globale de l'entreprise peut être considérable.

Le sentiment d'inclusion est le fruit de l'interaction entre une personne et son environnement. Par conséquent, toute approche visant à créer un lieu de travail inclusif doit prendre en considération l'environnement global de l'employé. Cela comprend par exemple la stratégie, le leadership, les systèmes et la culture de l'entreprise mais également l'environnement social et économique général dans lequel elle évolue.

Des données probantes montrent que les progrès vers la diversité et ses avantages ne peuvent être obtenus sans mettre l'accent sur l'inclusion. Par exemple, alors qu'une entreprise peut réussir à recruter une main-d'œuvre plus diversifiée, c'est l'inclusion qui influence la mesure dans laquelle ces employés peuvent être fidélisés et s'épanouir.

► **Étude de cas : Convers Télémarketing**¹⁰

Convers Télémarketing (CT) est un centre d'appels français qui emploie environ 160 personnes. Cette PME (petite et moyenne entreprise) a du mal à fidéliser son personnel, car elle attire généralement des étudiants et autres personnes à la recherche d'un emploi temporaire. Le taux de rotation des effectifs dans le secteur varie de 20 à 50 pour cent, ce qui représente un coût pour CT, surtout compte tenu de la formation approfondie que reçoit chaque nouvel employé. De plus, le manque de fidélisation du personnel a empêché l'entreprise de concrétiser ses projets d'expansion sur le marché.

Pour résoudre ce problème, CT a élaboré une stratégie de D&I pour attirer, recruter et fidéliser des mères de famille âgées de 25 à 40 ans en quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. La PME a mis en place une série d'options de travail flexible.

- Chez CT, à condition d'effectuer le nombre d'heures contractuel, les employés peuvent choisir quand ils travaillent.
- Les employés peuvent modifier leurs horaires de travail jusqu'à une semaine à l'avance.
- Ils peuvent choisir de travailler 20, 25, 30 ou 35 heures par semaine.
- Ils peuvent modifier la durée hebdomadaire contractuelle (20, 25, 30 ou 35 heures) deux fois par an.

En outre, le taux horaire chez CT est d'un euro supérieur à celui prévu par la convention collective. La société offre aussi des primes intéressantes.

Le succès de l'approche adoptée par CT a dépassé de beaucoup les attentes. Le chiffre d'affaires a augmenté de 30 pour cent et le taux de rotation du personnel est tombé à 7 pour cent. En plus d'améliorer la D&I liée au genre, la stratégie de CT a également eu des effets positifs inattendus sur la D&I liée à l'âge, puisque 80 pour cent des travailleurs âgés ayant atteint l'âge de la retraite ont décidé de rester.

▶ Étude de cas : XXX

Veillez insérer une courte étude de cas de bonne pratique sur la manière dont une PME locale ou nationale a agi dans le domaine de la D&I, en mettant notamment l'accent sur l'inclusion.

► Les entreprises ne tirent pas le meilleur parti de la D&I

Malgré les avantages de taille qu'offre la D&I et les progrès globaux réalisés par le secteur privé ces dernières années, l'étude de l'OIT montre que de nombreuses entreprises n'intègrent pas complètement la D&I dans leur culture et leurs opérations. Ces entreprises passent à côté du potentiel de la D&I en termes de performance économique.

Malgré un fort sentiment d'appartenance, les travailleurs ne se sentent pas valorisés

L'étude de l'OIT montre que dans l'ensemble, l'expérience de l'inclusion est élevée puisque 83 pour cent des personnes interrogées affirment se sentir inclus au travail la plupart du temps ou tout le temps. Leur sentiment d'appartenance à une communauté sur leur lieu de travail est également fort et s'élève à 83 pour cent.

Toutefois, leur perception du soutien de l'entreprise pour la satisfaction de leurs besoins individuels obtient des scores beaucoup plus faibles. Ainsi, un quart des répondants sont ambivalents ou ne sont pas d'accord pour dire qu'ils se sentent valorisés en étant authentiquement eux-mêmes au travail, sans avoir à s'adapter excessivement pour s'intégrer. Ces travailleurs n'ont pas le sentiment d'être vus, compris et valorisés en tant qu'individus, avec des identités, des compétences et une expérience uniques. Dès lors, ils ne sont pas pleinement intégrés.

Certains groupes bénéficient moins de l'inclusion que d'autres

Certaines minorités se sentent moins incluses, surtout s'agissant du besoin d'être vues, comprises et valorisées en tant qu'individus. Par exemple :

- 71 pour cent des femmes disent que leurs points de vue sont recherchés et pris en considération dans la prise de décisions sur leur lieu de travail, contre 74 pour cent chez les hommes.
- 81 pour cent des personnes handicapées interrogées disent qu'elles sont généralement traitées avec respect, contre 87 pour cent des personnes valides interrogées.
- 80 pour cent des participants âgés de 18 à 24 ans se sentent inclus au travail, contre 88 pour cent des participants âgés de 55 ans et plus.
- 81 pour cent des personnes interrogées vivant avec le VIH affirment être traitées avec respect, contre 86 pour cent des personnes ne vivant pas avec le VIH.

► **Zambie¹**

Le taux global de participation de la main-d'œuvre était de 60,9 pour cent en 2020

► **Hommes: 67,8 per cent**

► **Femmes: 54,6 per cent**

► **Personnes handicapées: 39,1 per cent**

► **Jeunes (15-24): 39,4 per cent**

¹ Veuillez remplacer l'exemple ci-dessous par des statistiques nationales appropriées sur les minorités au travail, en notant le taux d'activité pour les groupes minoritaires selon le sexe, l'origine ethnique et le handicap. Source utile à cet égard: <https://ilostat.ilo.org/fr/data/country-profiles/>

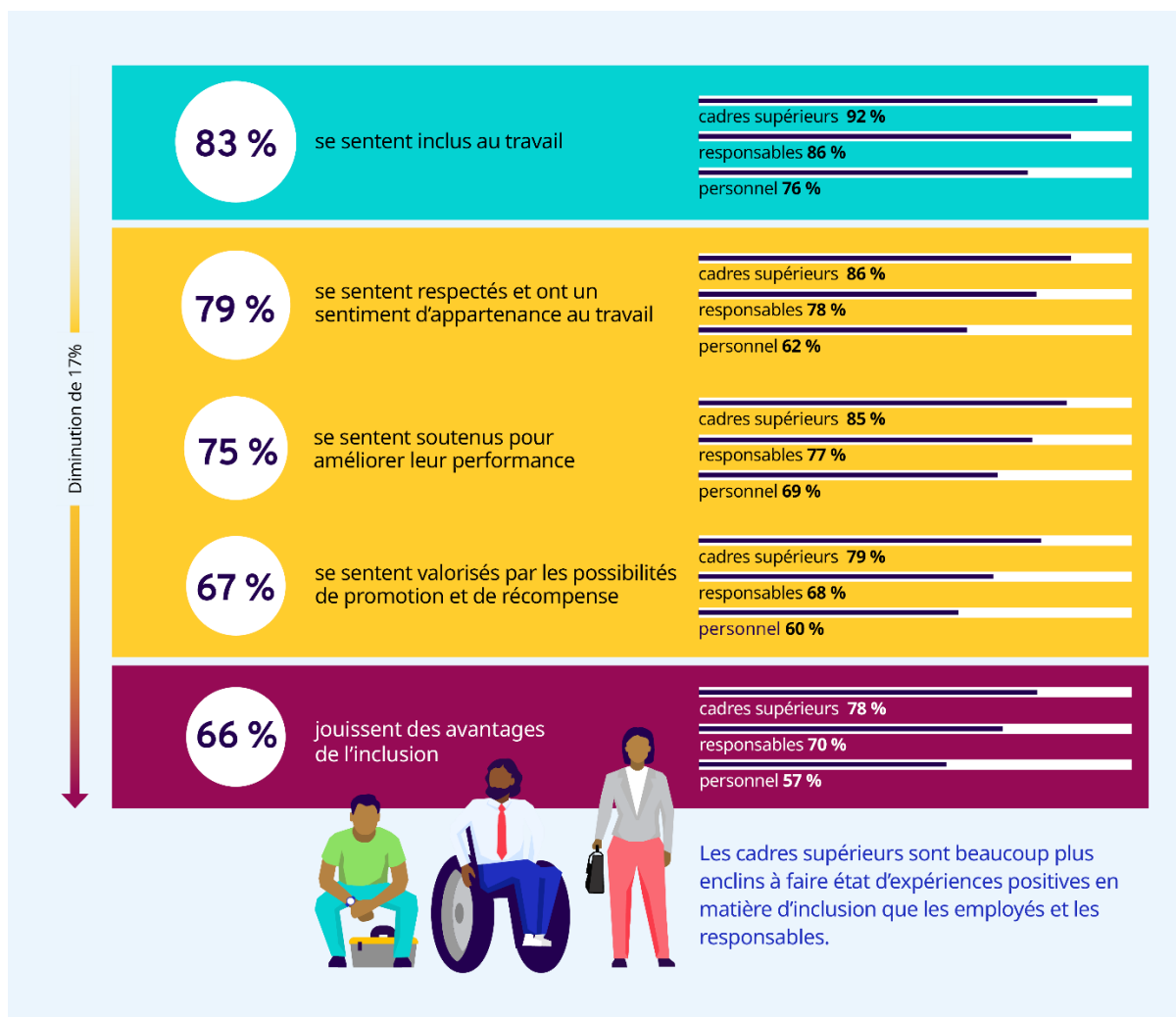
L'environnement de l'entreprise exerce aussi une influence sur le niveau d'inclusion. En fonction du lieu d'implantation, de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise, entre autres, les travailleurs, notamment ceux issus de minorités, sont plus ou moins susceptibles de se sentir inclus.

Selon l'étude de l'OIT, les travailleurs des petites entreprises et des entreprises nationales sont moins susceptibles de rendre compte positivement des avantages de l'inclusion que ceux des entreprises de taille intermédiaire, des grandes entreprises ou des multinationales. Par exemple, six personnes interrogées sur dix (59 pour cent) dans les entreprises nationales sont encouragées à donner leur avis sur les meilleures façons de faire les choses contre 66 pour cent dans les entreprises multinationales. Si l'on s'intéresse aux différents secteurs d'activité, les technologies de l'information et de la communication obtiennent les niveaux d'inclusion les plus élevés.

La hiérarchie du personnel occulte la réalité

Pourquoi les entreprises n'engrangent-elles pas tous les bénéfices de la D&I? En partie parce que la pleine inclusion est davantage éprouvée aux niveaux supérieurs. Ce qui veut dire que les avantages liés à la D&I, tels qu'une augmentation de la productivité, de l'engagement, de l'innovation et du bien-être, se concrétisent principalement pour les employés aux plus hauts niveaux hiérarchiques.

► **Expérience de la D&I et hiérarchie**



Ce sont précisément les cadres supérieurs et les dirigeants qui prennent les décisions en matière de D&I qui en ont aussi une perception plus positive que les employés des niveaux subalternes. Les cadres supérieurs peuvent considérer que les initiatives de l'entreprise en matière de D&I sont réussies de leur point de vue personnel mais cette vision risque de ne pas être partagée par les autres employés. En fait, l'étude montre que la hiérarchie influence davantage le sentiment d'inclusion d'un travailleur que ses caractéristiques personnelles telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique, la religion, etc.

Qui plus est, comme nous l'avons vu, les participants issus de minorités font déjà état d'une expérience de l'inclusion moins positive que ceux issus de groupes majoritaires. Ces groupes minoritaires ont aussi tendance à être relégués aux niveaux hiérarchiques inférieurs, ce qui détériore encore leur expérience de l'inclusion. La pleine inclusion devrait donc être étendue aux échelons inférieurs de la hiérarchie.

Souvent, les approches de la D&I ne sont pas totalement intégrées dans la culture et la stratégie de l'entreprise

Pour tirer le meilleur parti du potentiel offert par la D&I, il faut adopter une approche dite « transformationnelle » (voir l'image ci-après), où la D&I est intégrée dans la culture et la stratégie d'entreprise et fait partie de la vie professionnelle au quotidien. Selon l'enquête du BIT, les personnes interrogées dont l'entreprise a adopté une approche transformationnelle ont 21 pour cent de plus de chances de convenir qu'elles sont encouragées et soutenues dans leur progression de carrière et sont 15 pour cent plus susceptibles de donner leur avis sur de nouvelles ou meilleures façons de faire les choses.

Beaucoup d'entreprises ont pris un bon départ dans leur démarche de D&I et ont mis en place des politiques pertinentes et/ou pris quelques mesures (isolées). Cependant, ces initiatives ne représentent généralement pas une approche transformationnelle. Par exemple, la plupart des entreprises figurant dans l'étude de l'OIT disposent de politiques limitées en matière de D&I:

- Environ la moitié des personnes interrogées disent que les politiques de D&I sont axées sur le sexe et l'âge là où elles travaillent
- Un tiers des politiques font référence à l'origine ethnique/raciale, à la religion et au handicap
- Un quart des politiques font référence à l'orientation sexuelle
- 18 pour cent disent que les politiques de D&I de leur entreprise prennent en considération les personnes vivant avec le VIH.

Si les approches « légaliste » et « transactionnelle » de la D&I ont des effets positifs, elles ne permettent pas d'en tirer tous les avantages pour l'entreprise. L'étape suivante consiste pour les entreprises à adopter une approche transformationnelle de la D&I.

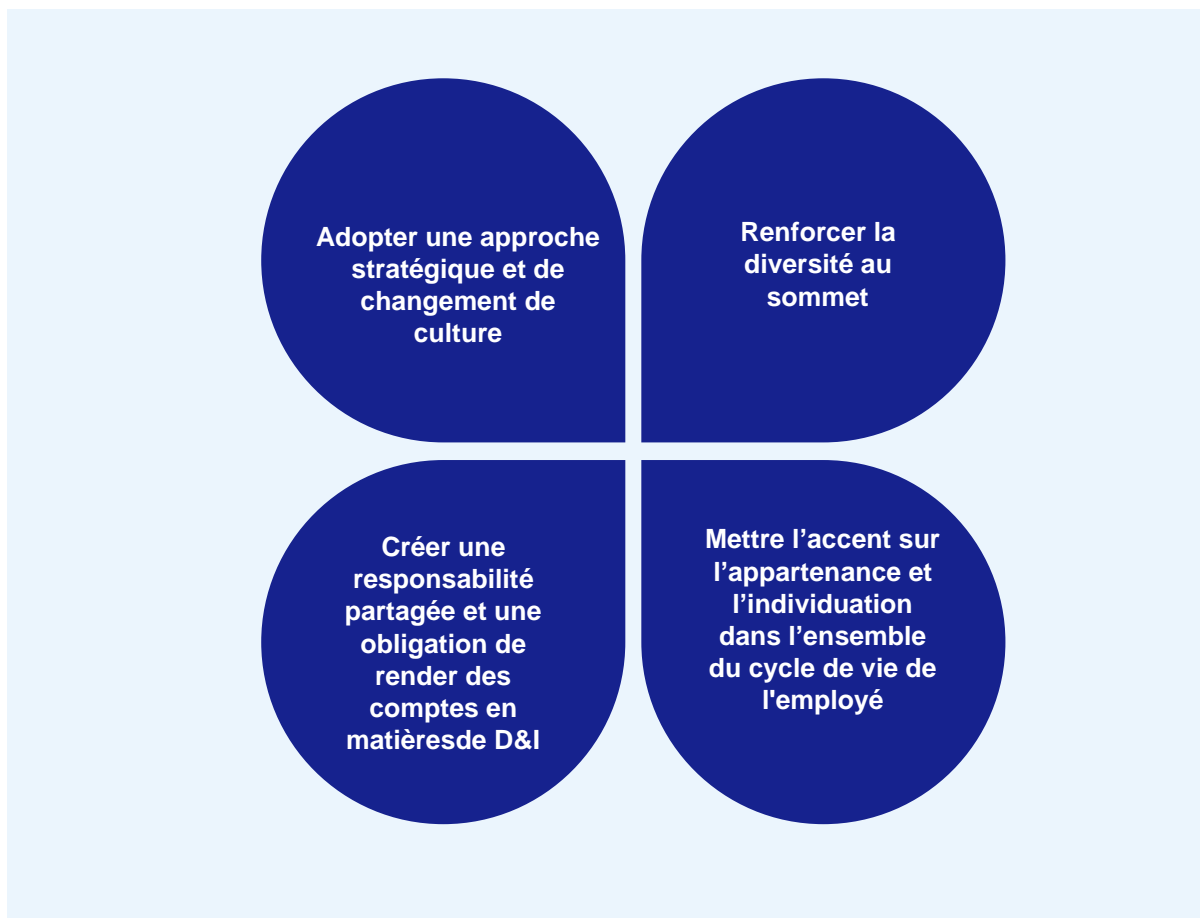
► **Niveaux de maturité des approches des entreprises en matière de D&I**



► **Quatre principes qui vont transformer votre entreprise grâce à la D&I**

L'étude de l'OIT a examiné une série d'approches de la D&I et a identifié quatre principes qui font la différence. Ces quatre principes sont valables pour toutes les entreprises, quels que soient le secteur d'activité, la taille ou la région de l'entreprise. Là où ils sont appliqués, les employés connaissent un niveau d'inclusion plus élevé, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles ou leur niveau hiérarchique.

Les quatre principes sont présentés ci-dessous, accompagnés d'exemples concrets de leur impact, comme le prouve l'étude de l'OIT.



► Les quatre principes de la D&I et leur impact

Principe 1	La D&I est une priorité de l'entreprise et fait partie de sa stratégie et de sa culture.
	La D&I est ancrée dans les valeurs et les comportements de l'entreprise, ainsi que dans les politiques et les processus.
	<p>Impact</p> <p>Les employés sont 21 pour cent plus susceptibles de convenir qu'ils sont encouragés et soutenus dans leur progression de carrière. Ils sont aussi 15 pour cent plus susceptibles de donner leur avis sur de nouvelles ou meilleures façons de faire les choses.</p>

Principe 2	Représentation des minorités aux postes de direction. Elle améliore l'inclusion dans tous les groupes d'employés, les avantages étant particulièrement ressentis par le personnel issu de la même minorité que celle qui est bien représentée aux postes de direction. Impact Quand les femmes occupent au moins 40 pour cent des postes de direction, les femmes de tous niveaux hiérarchiques sont 9 pour cent plus susceptibles de se sentir incluses, 10 pour cent plus susceptibles de se sentir encouragées et soutenues dans leur progression de carrière et 12 pour cent plus susceptibles d'éprouver un niveau élevé de bien-être au travail.
Principe 3	Tous les employés ont la responsabilité d'être des modèles de D&I y compris les responsables et les dirigeants Tous les employés doivent rendre compte de leurs activités et de leurs comportements au quotidien et collaborer pour créer ensemble l'approche de l'entreprise en matière de D&I. Impact Les employés sont 11 pour cent plus susceptibles de déclarer se sentir engagés envers leur entreprise et de connaître des niveaux élevés de collaboration avec leurs collègues.
Principe 4	Les mesures de D&I portent à la fois sur l'appartenance et l'individuation et s'appliquent à tous les stades du cycle de vie de l'employé. Les mesures de D&I concernent le recrutement, le développement et la fidélisation. Elles visent à la fois à créer un fort sentiment d'appartenance tout en permettant à chacun d'être lui-même au travail, en d'autres termes que ses besoins individuels soient vus, compris, pris en compte et, dans la mesure du possible, satisfaits. Impact Les employés qui travaillent dans des entreprises qui ont fixé des objectifs et pris des mesures pour recruter et former les personnes issues de milieux minoritaires sont 8 pour cent plus susceptibles de penser que les possibilités et les décisions de promotion sont prises de manière juste et transparente et

7 pour cent plus susceptibles de se sentir encouragés et soutenus dans leur progression de carrière. Lorsqu'une politique de D&I est en vigueur, les travailleurs sont 9 pour cent plus susceptibles de convenir qu'ils sont généralement traités avec respect et 18 pour cent plus susceptibles de se sentir soutenus pour travailler de manière flexible.

▶ Étude de cas : La banque ANZ LAO¹¹

En République démocratique populaire lao, la banque ANZ LAO, filiale de l'Australia and New Zealand Banking Group Ltd, emploie 95 personnes. La banque a mis en place avec succès des mesures visant à promouvoir la D&I liée au genre: elles ont permis de mieux fidéliser les talents féminins. Cela contribue à doper ses performances commerciales car la banque investit beaucoup dans la formation du personnel, étant donné la réserve limitée d'employés qualifiés dans le pays.

Voici quelques-unes des mesures prises par la société pour attirer, recruter et fidéliser les talents féminins.

- Les cadres veillent à ce que 40 pour cent des candidats aux entretiens soient des femmes et que les jurys de sélection soient composés d'hommes et de femmes.
- Le congé parental est accessible aux mères, aux pères, aux couples de même sexe et aux parents adoptifs.
- Le programme de formation des jeunes diplômés de la banque cible les femmes.
- Les femmes bénéficient d'un accompagnement et d'un mentorat dans leur parcours vers la direction générale.
- Les régimes de retraite et de santé sont étendus aux partenaires de vie.
- Des horaires de travail flexibles et des congés non rémunérés pour événements familiaux sont octroyés.
- Le personnel LGBTQI+ est soutenu par le parrainage d'un réseau de fierté collective au sein de la banque.
- La banque cherche activement à passer des contrats avec des fournisseurs féminins, avec un objectif de 40 pour cent de femmes fournisseurs.

► Mesurer l'impact des efforts de D&I pour vous assurer que votre entreprise dispose des bonnes informations et peut suivre les progrès réalisés

Mesurer la D&I permet aux entreprises d'identifier le niveau d'inclusion qu'elles ont atteint, les facteurs contribuant à l'inclusion, les lacunes existantes et les mesures nécessaires pour parvenir à l'inclusion de la main-d'œuvre dans son ensemble et celle des divers groupes. Cette évaluation est cruciale pour plusieurs raisons.

Premièrement, puisque la hiérarchie exerce une influence sur les points de vue personnels sur l'inclusion (plus on est placé haut dans la hiérarchie de l'entreprise, plus on est enclin à se sentir inclus), la seule manière de brosser un tableau complet consiste à recueillir les opinions de l'ensemble du personnel.

Deuxièmement, il n'existe pas de recette magique pour des stratégies de D&I réussies, elles doivent tenir compte du contexte de l'entreprise, au niveau national, sectoriel ou autre. Ce qui veut dire que les stratégies et les initiatives de D&I doivent s'adapter à l'entreprise, et la seule manière de s'assurer qu'elles ont un effet positif et de les adapter en temps réel, c'est de procéder à des mesures régulières.

► Mesurer la D&I: Trois niveaux de mesure

NIVEAU 1	Expérience générale de l'inclusion					
	Se sentir inclus au travail					
NIVEAU 2	Expérience des facteurs contribuant à l'inclusion					
	Respect et appartenance	Soutien à la performance		Développement et récompense		
NIVEAU 3	Expérience des avantages de l'inclusion					
	Bien-être	Evolution de carrière	Productivité et performance	Engagement	Collaboration	Contribution aux progrès

Les entreprises ont mis en place divers moyens pour suivre les bienfaits des efforts déployés en matière de D&I. Il s'agit notamment du retour sur investissement des programmes de D&I (voir encadré ci-dessous pour plus de détails). Quelle que soit l'approche suivie par une entreprise, la surveillance des efforts de D&I doit porter sur la diversité ainsi que sur l'inclusion. Une bonne approche pour mesurer les progrès en matière de D&I consiste à effectuer des enquêtes régulières auprès de l'ensemble du personnel afin de mesurer l'inclusion à trois niveaux, comme l'indique l'étude de l'OIT:

1. Inclusion globale
2. Expérience des facteurs contribuant à l'inclusion (en d'autres termes, appartenance et individuation)
3. Expérience des avantages de l'inclusion.

L'étude de l'OIT a élaboré un questionnaire pour chacun des niveaux. Vous le trouverez en annexe et pourrez l'incorporer directement dans vos enquêtes auprès du personnel. Les résultats de l'enquête auprès du personnel doivent être analysés en fonction des caractéristiques personnelles des participants (exe, âge, origine ethnique, religion) et du niveau hiérarchique dans l'entreprise (employés, cadres et dirigeants).

► Le retour sur investissement en bref ¹²

Le retour sur investissement de la D&I compare les améliorations des mesures d'impact à l'investissement dans un programme de D&I. Cette comparaison aboutit à un pourcentage qui décrit la mesure dans laquelle le programme de D&I est bénéfique pour les employés et pour l'entreprise.

Le processus débute par l'évaluation d'une série de mesures d'impact avant la mise en œuvre du programme de D&I. Elles sont à nouveau évaluées une fois qu'il a été totalement mis en œuvre, puis régulièrement suivies à partir de là. En fait, certaines des mesures peuvent d'ores et déjà être disponibles dans le cadre du suivi général. Les mesures d'impact choisies sont propres à l'entreprise et à son contexte opérationnel. Quelques exemples utiles sont cités ci-dessous.

- **Représentation:** Age, disability, gender, ethnicity, religion, HIV, LGBTQ+.
- **Business performance:** Profits, innovation, sales, investor confidence, product quality, brand reputation.
- **Workforce:** Absenteeism, complaints, conflicts, turnover, job satisfaction, employee engagement, creativity, productivity.

Le retour sur investissement se calcule comme suit : $(\text{bénéfices nets/coûts}) \times 100 = X\%$. Par exemple, si une entreprise fonctionne en dollars des États-Unis et que le résultat du calcul égale 55%, cela signifie que pour chaque dollar investi, on obtient 1,55 dollar de bénéfice.

► ANNEXE : Questionnaire d'enquête visant à mesurer la D&I à trois niveaux

L'introduction suivante peut être ajoutée à votre enquête auprès du personnel, juste avant les questions relatives à la D&I ci-dessous :

« Le terme inclusion fait référence à la mesure dans laquelle les personnes se sentent appréciées pour ce qu'elles sont ; les compétences et les expériences qu'elles apportent ; et la mesure dans laquelle elles se sentent écoutées et éprouvent un fort sentiment d'appartenance au travail. Une entreprise inclusive est une entreprise dans laquelle les différences entre les personnes (diversité), qu'elles soient liées à leurs caractéristiques personnelles (par exemple, l'âge, le sexe, le handicap, etc.) ou à leur travail (par exemple, leur poste, leur niveau hiérarchique, leurs horaires de travail ou leur lieu d'affectation), sont valorisées et respectées dans sa culture, son environnement, ses politiques et ses processus. »

Niveau 1	
Expérience globale de l'inclusion	
Question d'enquête :	Vous sentez-vous inclus au travail ?
Réponses :	Toujours/La plupart du temps/Environ la moitié du temps/Parfois/Jamais.
Niveau 2	
Expérience des facteurs contribuant à l'inclusion	
A. Respect et appartenance	
Question d'enquête :	<p>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la culture organisationnelle et l'environnement de travail là où vous travaillez ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je suis généralement traité avec respect • J'éprouve un sentiment positif d'appartenance et de proximité avec les autres sur mon lieu de travail • Je suis apprécié comme je suis dans l'entreprise sans trop avoir à m'adapter pour m'intégrer • Au travail, on s'intéresse à mon point de vue et il est pris en compte dans le processus de décision
Réponses :	Tout à fait d'accord/D'accord/Ni d'accord ni pas d'accord/Pas d'accord/Pas du tout d'accord

B. Soutien à la performance

Question d'enquête :

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes sur la manière dont votre entreprise vous aide à être performant au travail ?

- J'ai accès aux informations nécessaires sur la raison d'être, la vision et la stratégie de mon entreprise pour bien faire mon travail
- Je me sens soutenu pour travailler de manière flexible en termes de temps et/ou de lieu quand cela correspond à mes besoins et à ceux de l'entreprise
- Je suis sûr que si je dénonce un comportement inapproprié sur mon lieu de travail (y compris discrimination, harcèlement ou violence), une suite sera donnée en temps utile et de manière confidentielle
- Je suis sûr que si j'ai besoin d'aménagements ou d'adaptations* pour pouvoir travailler, je les obtiendrai.

* Les changements ou adaptations concernent les modifications d'équipement, de contenu de poste, d'horaires de travail ou d'organisation du travail pour les employés ayant des besoins différents (par exemple, les personnes handicapées, vivant avec le VIH, enceintes, ayant des responsabilités familiales ou ayant une religion ou des croyances particulières)

Réponses :

Tout à fait d'accord/D'accord/Ni d'accord ni pas d'accord/Pas d'accord/Pas du tout d'accord

C. Développement et rémunération

Question d'enquête :

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la gestion des possibilités d'évolution professionnelle sur votre lieu de travail ?

- Je suis rémunéré correctement pour mon travail et ma contribution
- Les possibilités et les décisions de promotion sont équitables et transparentes
- Je suis encouragé et soutenu pour faire progresser ma carrière
- J'ai accès à des possibilités de formation et de perfectionnement adaptées à mon travail

Réponses :

Tout à fait d'accord/D'accord/Ni d'accord ni pas d'accord/Pas d'accord/Pas du tout d'accord

Niveau 3**Expérience des avantages de l'inclusion****Question
d'enquête :**

Veillez évaluer le niveau général d'expérience des facteurs suivants lorsque vous êtes au travail :

- Sentiment personnel de bien-être
- Ambition d'évolution de carrière et de promotion
- Productivité et performances personnelles
- Encouragement à donner son avis sur de nouvelles ou de meilleures façons de faire les choses
- Sentiment d'être engagé envers votre entreprise et volonté d'aller au-delà des attentes quotidiennes si nécessaire
- Collaboration avec vos collègues de travail/votre équipe

Réponses :

Très élevé/Élevé/Moyen/Faible/Très faible

Pour nous contacter

(Insérer le nom de l'OE)

W [Site Internet]
E [Email]

-
- ¹ BIT, *Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion* (2021) https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844204/lang--fr/index.htm
- ² OCDE, «Diversity at work: Making the most of increasingly diverse societies», (septembre 2020) <https://www.oecd.org/els/diversity-at-work-policy-brief-2020.pdf>
- ³ BIT, *Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion* (2021) https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844204/lang--fr/index.htm
- ⁴ Site web consulté le 15 septembre 2022 : <https://www.cbi.org.uk/our-campaigns/advance-your-firms-di-goals-with-real-action/>
- ⁵ BIT, *Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement* (2019) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700966.pdf
- ⁶ S&P Global, « How gender fits into ESG? » (2020) <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/how-gender-fits-into-esg>
- ⁷ Ferrant et Kolev, « Does Gender Discrimination in Social Institutions Matter for Long-Term Growth? », document de travail du Centre de développement de l'OCDE n° 330 (2016) https://www.oecd-ilibrary.org/development/does-gender-discrimination-in-social-institutions-matter-for-long-term-growth_5jm2hz8dgl6-en
- ⁸ BIT, *Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion* (2021) https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844204/lang--fr/index.htm
- ⁹ BIT, *Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion* (2021) https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844204/lang--fr/index.htm
- ¹⁰ Commission européenne, «Diversity within small and medium-sized enterprises - best practices and approaches for moving ahead» (2015) <https://www.humanrights-in-tourism.net/sites/default/files/media/file/2021/rc084diversity-within-small-and-medium-sized-enterprises-1469.pdf>
- ¹¹ BIT, *Gender diversity journey: Company good practices* (2017) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578768.pdf
- ¹² ROI Institute, «The ROI of Inclusion Tool Kit» (2021) <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/04/TCB-The-ROI-of-Inclusion-final.pdf>