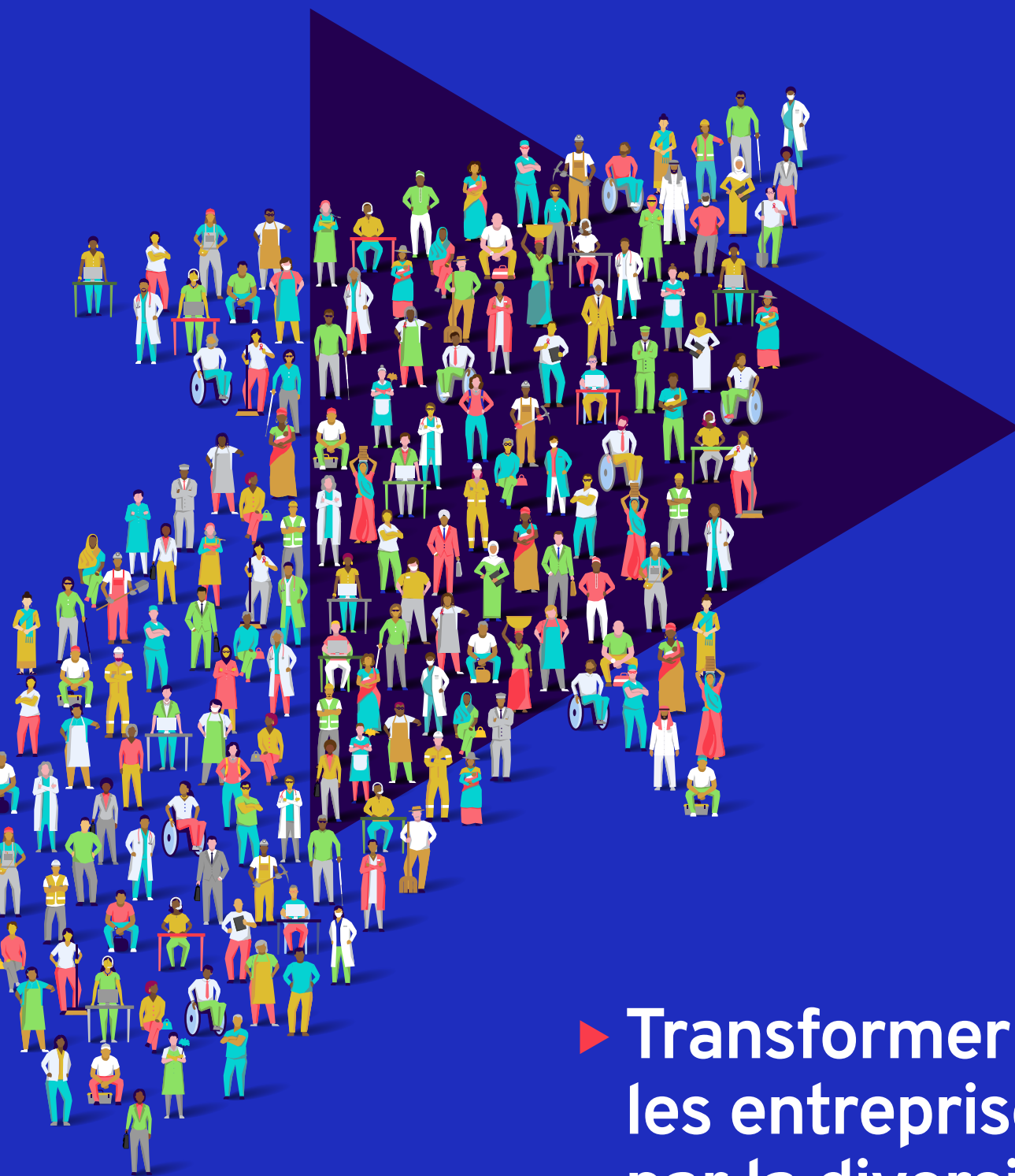




Organisation
internationale
du Travail



► Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion

Résumé analytique

Ce rapport présente les conclusions de l'une des plus vastes études sur l'égalité, la diversité et l'inclusion jamais conduites par l'Organisation internationale du Travail (OIT) au cours d'une période de fortes perturbations, alors que les répercussions de la pandémie de coronavirus (COVID-19) se faisaient sentir dans le monde entier. Il apporte une nouvelle compréhension et de nouvelles réflexions pour mieux aider les entreprises dans la création d'un changement puissant et complet en éliminant toutes les formes de discrimination au travail et en favorisant l'égalité, la diversité et l'inclusion. Il s'appuie sur les nombreuses recherches existantes qui montrent le rôle déterminant de la diversité et l'inclusion (D&I) dans la haute performance de la main-d'œuvre, des entreprises, des économies et des sociétés dans le monde.

De nouvelles perspectives sur la D&I

Ce rapport s'intéresse à l'approche adoptée par les entreprises et à la mesure dans laquelle elles prennent des initiatives visant à promouvoir la D&I afin d'atteindre l'égalité pour tous les employés et de tirer les bénéfices commerciaux des différences et des similitudes entre les individus. Les précédentes études sur la D&I portaient principalement sur les grandes entreprises, souvent multinationales, des économies occidentales à revenu élevé, se focalisant sur le genre et le point de vue de la direction. Cette étude dépeint la D&I dans les entreprises à travers le regard de la main-d'œuvre, y compris les points de vue des employés, des responsables et des cadres supérieurs dans des groupes ayant des caractéristiques personnelles diverses, en matière d'âge, de handicap, d'origine ethnique, de race, de religion, de sexe, d'orientation sexuelle et d'identité de genre et les personnes vivant avec le VIH, en mettant l'accent sur les entreprises des économies à revenu intermédiaire inférieur et supérieur.

De nombreuses entreprises manquent de diversité dans leur hiérarchie organisationnelle mais nous avons activement recherché un mélange diversifié de répondants à chaque échelon hiérarchique. Dans l'ensemble, les personnes ayant répondu à l'enquête sont des hommes (57 pour cent), des femmes (43 pour cent), des personnes qui s'identifient comme lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queers, intersexes ou autres (LGTBIQ+) (17 pour cent), des

personnes appartenant à des groupes ethniques/raciaux/religieux minoritaires (26 pour cent), des personnes handicapées (9 pour cent) et des personnes vivant avec le VIH (3 pour cent). Vingt pour cent des participants sont âgés de 45 ans et plus, 30 pour cent ont entre 35 et 44 ans et 50 pour cent entre 18 et 34 ans. Plus de la moitié des personnes interrogées (58 pour cent) travaillent dans des petites et moyennes entreprises (PME) et 73 pour cent dans des entreprises nationales.

Cette étude s'appuie sur les résultats de l'enquête mondiale sur la D&I réalisée de juillet à septembre 2021 auprès de 12 087 employés dans 75 pays de cinq régions, couvrant des entreprises de secteurs et de tailles différents, ainsi que sur une analyse approfondie des études et de la littérature existantes consacrées à la D&I sur le lieu de travail. Nous examinons les approches et les expériences de D&I, principalement dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur, par rapport au corpus de connaissances et de bonnes pratiques sur la D&I. En rassemblant toutes les idées nouvelles et existantes sur la D&I, nous étudions ce qu'il convient de faire pour que les employés et les employeurs tirent encore plus de bénéfices de la D&I à l'avenir.

Pour tirer pleinement parti des avantages professionnels qu'elle offre, il est essentiel que l'inclusion ne soit plus considérée comme un privilège de l'ancienneté

Avec ces nouvelles perspectives naît l'occasion de réfléchir, d'apprendre et de tracer une nouvelle voie. Contrairement à certaines recherches disponibles, cette étude montre que le niveau hiérarchique des employés dans l'entreprise est un facteur de différenciation plus important pour l'expérience de l'inclusion que le parcours ou les caractéristiques personnelles de l'employé. L'inclusion totale et ses avantages professionnels, y compris l'augmentation de la productivité, de l'engagement, de l'innovation et du bien-être, se concrétisent essentiellement pour les employés aux plus hauts niveaux hiérarchiques. Alors que la population de notre enquête comprenait des proportions à peu près égales de personnes d'origines diverses au niveau des employés, des responsables et des cadres supérieurs, la plupart des lieux de travail dans le monde continuent d'être confrontés au défi de la diversité aux niveaux intermédiaire et supérieur. Si l'inclusion

reste le privilège des seuls échelons supérieurs, alors les entreprises risquent de passer à côté des avantages considérables qu'elles pourraient retirer si l'inclusion était vécue par les travailleurs à tous les niveaux, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles.

Mesurer l'inclusion est essentiel pour progresser en matière de D&I mais seul un tiers des entreprises le font actuellement

Alors qu'une entreprise peut réussir à attirer et recruter un mélange varié d'employés, l'inclusion est un élément déterminant qui influence la mesure dans laquelle les employés issus des groupes minoritaires sont fidélisés, peuvent s'épanouir et contribuer pleinement au travail dans un milieu sans discrimination. L'inclusion résulte d'un équilibre entre l'appartenance (en formant et en conservant un fort sentiment d'acceptation par les autres et des liens et des relations stables avec les autres) et l'individuation (être vu, compris et valorisé en tant qu'individu sans avoir à cacher ou à adapter certains aspects de sa personnalité pour s'intégrer).

Diverses études ont montré que des niveaux élevés de diversité et d'inclusion au sein des entreprises vont de pair avec une augmentation de l'innovation, de la productivité et des performances. Dès lors, il est indispensable de pouvoir mesurer l'inclusion pour aider les entreprises à identifier les mesures qu'elles peuvent prendre pour s'améliorer encore et tirer les bénéfices de la D&I. Pourtant, seul un tiers des personnes ayant répondu à l'enquête déclarent que les progrès en matière de D&I sont mesurés là où ils travaillent et servent à identifier les priorités et actions futures.

Cette étude présente un cadre permettant de mesurer l'inclusion au travail à trois niveaux. Premièrement, nous testons le degré auquel les employés disent se sentir inclus au travail. Deuxièmement, nous prenons en compte trois facteurs identifiés dans la littérature générale qui contribuent à la fois à l'appartenance et à l'individuation qui créent l'inclusion, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les travailleurs se sentent: 1) respectés pour ce qu'ils sont et pour les compétences et l'expérience qu'ils apportent et qui éprouvent un sentiment d'appartenance au travail; 2) soutenus pour bien exercer leurs fonctions; et 3) récompensés et valorisés au travail, le

tout dans un environnement propice à l'égalité des chances et de traitement. Troisièmement, nous étudions dans quelle mesure les employés jouissent des avantages de l'inclusion auxquels fait référence la littérature et qui sont susceptibles de contribuer sensiblement à la performance générale de l'entreprise. Ces avantages sont les suivants: sentiment accru de bien-être, ambition de faire carrière, niveaux plus élevés de productivité, de performance, d'engagement et de collaboration, possibilités de contribuer à de meilleures façons de faire sur le lieu de travail.

Les entreprises vont bénéficier d'informations, d'outils et de ressources supplémentaires pour mesurer la D&I. Malgré la complexité que représente la mesure de l'inclusion, notre étude montre que c'est possible. Ce faisant, les entreprises pourront identifier le niveau d'inclusion qu'elles ont atteint, les facteurs qui favorisent l'inclusion, les lacunes et les mesures nécessaires pour parvenir à l'inclusion de l'ensemble de la main-d'œuvre et des divers groupes.

Les niveaux globaux d'inclusion sont élevés et il existe un fort sentiment d'appartenance, même si une personne sur quatre ne se sent pas valorisée au travail, ce qui a des répercussions sur l'expérience des avantages de l'inclusion

Dans le cadre de notre enquête, l'expérience de l'inclusion vécue par les participants est élevée, 83 pour cent d'entre eux affirmant qu'ils se sentent inclus au travail tout le temps ou la plupart du temps. Leur sentiment d'appartenance à une communauté sur leur lieu de travail est également fort (83 pour cent).

L'expérience des facteurs qui répondent aux besoins individuels, bien qu'encore élevée, est moins forte. Environ deux tiers des personnes interrogées déclarent se sentir équitablement récompensées pour leur travail et soutenues pour faire avancer leur carrière, ou que les décisions relatives à la promotion sont prises de manière juste et transparente. Un quart des répondants sont également ambivalents ou ne sont pas d'accord pour dire qu'ils se sentent valorisés en étant authentiquement eux-mêmes sur leur lieu de travail, sans avoir à trop s'adapter pour s'intégrer.

Les participants font état d'un niveau plus faible de satisfaction des besoins individuels, ce qui

peut expliquer le faible niveau d'expérience des avantages de l'inclusion qu'ils rapportent. Seule la moitié environ des personnes interrogées font état de niveaux élevés de bien-être et d'ambition en matière d'évolution de carrière, et environ deux tiers se sentent encouragés à donner leur avis sur de meilleures façons de faire les choses et éprouvent un fort sentiment d'engagement envers leur lieu de travail.

Dans notre étude, on constate une tendance chez les personnes interrogées issues de minorités à faire état d'une expérience légèrement mais systématiquement moins positive des facteurs contribuant à l'inclusion. Soixante-et-onze pour cent des femmes indiquent que leur point de vue est recherché et pris en compte dans la prise de décisions sur leur lieu de travail, contre 74 pour cent des hommes. Soixante-dix-neuf pour cent des répondants handicapés disent éprouver un sentiment positif de proximité avec les autres et d'appartenance à leur lieu de travail, contre 84 pour cent des répondants sans handicap. Quatre-vingt-un pour cent des répondants vivant avec le VIH disent se sentir généralement traités avec respect contre 86 pour cent des répondants séronégatifs au VIH.

A l'inverse, la hiérarchie est un facteur de différenciation beaucoup plus fort. Dans cette étude, seuls les participants aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie font état des niveaux d'inclusion les plus élevés. Quatre-vingt-douze pour cent des cadres supérieurs disent se sentir inclus au travail, contre 76 pour cent des employés. Cinquante-neuf pour cent des employés répondant à l'enquête sont d'accord ou tout à fait d'accord pour affirmer qu'ils sont justement récompensés pour leur travail et leurs contributions et qu'ils sont encouragés et soutenus dans leur progression professionnelle contre 80 pour cent des répondants à l'échelon des cadres supérieurs. Quatre-vingt-six pour cent des cadres supérieurs déclarent que leur point de vue compte dans la prise de décisions sur leur lieu de travail, contre seulement deux tiers des employés.

Des données plus larges montrent que les femmes, les personnes handicapées et les personnes issues de minorités ethniques/rales/religieuses sont plus susceptibles d'être regroupées et souvent bloquées aux échelons les plus bas du personnel des entreprises. Cela a d'importantes implications pour la performance des entreprises qui peuvent passer à côté des avantages de

la D&I, à savoir des niveaux accrus d'engagement, de collaboration, d'innovation et de productivité de la part des travailleurs, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles au niveau du personnel et de l'encadrement.

Un soutien accru est nécessaire pour mieux comprendre l'impact de l'intersectionnalité – en tenant compte des différentes caractéristiques personnelles, comme l'origine ethnique et le sexe, ainsi que de leur niveau hiérarchique dans l'entreprise – sur l'inclusion et la manière dont les entreprises peuvent en bénéficier. Les mesures doivent viser à encourager les entreprises à élargir leur champ d'action en matière de D&I à de multiples groupes minoritaires et niveaux hiérarchiques.

Quatre principes permettent de réaliser un changement en profondeur en matière de D&I à l'échelle mondiale, dans tous les groupes et niveaux de main-d'œuvre

Notre étude a testé l'impact d'une série d'actions et d'approches de la D&I mentionnées dans la littérature pour changer la D&I en profondeur et de manière durable. Nos résultats montrent que quatre principes clés basés sur les bonnes pratiques ont un impact sur la création de l'inclusion et sont applicables à l'échelle mondiale. Ces principes mettent en évidence l'importance de privilégier les changements culturels et comportementaux dans les actions et les approches de la D&I, ainsi que dans les politiques et les pratiques. Quand ces principes sont appliqués, les employés font état de niveaux d'inclusion plus élevés, quels que soient leurs caractéristiques personnelles, leur niveau hiérarchique, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise ou la région. Ils déclarent aussi un niveau plus élevé d'expérience des avantages de l'inclusion pouvant, potentiellement, se répercuter positivement sur les performances de l'entreprise. Les quatre principes sont résumés ci-dessous.

Premièrement, quand les personnes interrogées déclarent que **la D&I est une priorité et relève de la stratégie et de la culture** de leur lieu de travail, qu'elle est inscrite dans les valeurs et les comportements, ainsi que dans les politiques et les processus, elles sont globalement 21 pour cent plus susceptibles de convenir qu'elles sont encouragées et soutenues pour faire progresser leur carrière, et 15 pour cent plus enclines à donner leur avis sur de nouvelles ou de meilleures façons de faire les choses.

Deuxièmement, lorsque **les groupes minoritaires sont représentés aux postes de direction**, cela a un impact positif sur l'inclusion de tous les groupes de travailleurs et un impact plus fort encore parmi les répondants issus du même groupe minoritaire qui est bien représenté au sommet de la hiérarchie. Par exemple, quand la représentation des femmes atteint une masse critique d'au moins 40 pour cent des postes de direction, les femmes tous niveaux confondus ont une propension de 9 pour cent supérieure à se sentir intégrées, 10 pour cent plus susceptibles de se sentir encouragées et soutenues pour faire progresser leur carrière et 12 pour cent plus susceptibles de faire état de niveaux élevés de bien-être au travail.

Troisièmement, lorsque **les hauts dirigeants, les cadres et l'ensemble du personnel sont tenus responsables en tant que modèles de D&I** dans leurs actions et leurs comportements quotidiens et qu'ils œuvrent ensemble pour élaborer l'approche de la D&I, les participants à l'enquête sont 11 pour cent plus susceptibles de déclarer se sentir engagés envers leur entreprise et de connaître des niveaux de collaboration élevés avec leurs collègues.

Enfin, des niveaux d'inclusion plus élevés et les avantages de l'inclusion pour les employés et leurs employeurs ne sont pleinement réalisés que lorsque **des mesures sont appliquées tout au long du cycle de vie de l'employé, du recrutement à la fidélisation en passant par le perfectionnement, et qu'elles visent à créer un fort sentiment d'appartenance et à permettre à chacun d'être lui-même au travail, ses besoins individuels étant vus, compris, pris en compte et, si possible, satisfaits**. Par exemple, quand des objectifs et des actions sont mis en place pour recruter et former des personnes issues de minorités, les répondants sont 8 pour cent plus susceptibles de convenir que les possibilités et les décisions relatives aux promotions sont prises de manière juste et transparente et 7 pour cent plus susceptibles de se sentir encouragés et soutenus pour faire progresser leur carrière. Lorsqu'une politique de D&I est présente, les répondants 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.

Des mesures supplémentaires sont nécessaires pour encourager et permettre à un plus grand nombre d'entreprises d'appliquer plus largement les principes du changement transformationnel sur la D&I

En dépit de l'impact positif des quatre principes du changement transformationnel sur la D&I, il reste encore beaucoup à faire pour qu'ils soient appliqués plus largement. Seule la moitié des répondants disent que les actions en faveur de la D&I sont dotées de ressources suffisantes et clairement identifiables dans la stratégie et la culture de leur entreprise. Seul un quart des répondants déclarent qu'une masse critique de femmes (40 à 60 pour cent) occupe des postes de direction et un tiers des répondants indiquent que la représentation des personnes handicapées aux postes de direction est nulle. Seuls 12 pour cent des répondants signalent que les personnes issues de minorités ethniques/raçiales/religieuses occupent environ un tiers des postes de direction là où ils travaillent. Un tiers des répondants travaillent dans des entreprises sans politique en faveur de la D&I.

L'étude montre également que les quatre principes du changement transformationnel en matière de D&I sont davantage appliqués dans certaines entreprises, principalement les multinationales, que dans les PME, et que l'accent est mis sur certains groupes plus que d'autres. Environ la moitié des personnes interrogées indiquent que les politiques de D&I en vigueur dans leur entreprise portent sur le sexe et l'âge, un tiers d'entre elles font référence à l'origine ethnique/raciale, à la religion et au handicap, un quart à l'orientation sexuelle et seulement 18 pour cent disent qu'elles prennent en compte les personnes vivant avec le VIH. Les personnes interrogées qui travaillent en Asie et Pacifique font état de niveaux d'inclusion plus élevés que toutes les autres régions et sont plus susceptibles d'affirmer que les quatre principes du changement de fond en matière de D&I sont appliqués sur leur lieu de travail.

Des mesures supplémentaires sont nécessaires pour sensibiliser davantage aux quatre principes liés à la création d'un changement radical pour la D&I au sein des entreprises, les avantages potentiels de la D&I pour les employeurs et les travailleurs, ainsi que pour les économies et les sociétés dans lesquelles les entreprises opèrent. Une action est également indispensable pour

renforcer les capacités internes afin de mettre en pratique cette approche transformationnelle. Pour faciliter la sensibilisation et le renforcement des capacités, nous avons besoin d'études de cas portant en particulier sur la manière dont les PME des pays en développement, dans toute une série de secteurs d'activité, mettent en œuvre une approche transformationnelle de la D&I et en tirent avantage.

Les incitations au changement transformationnel en matière de D&I doivent provenir de sources multiples

Pour mieux comprendre comment aborder la mise en œuvre inégale du changement transformationnel en matière de D&I, nous nous intéressons à ce qui peut pousser les entreprises à agir dans ce domaine. Nos résultats montrent que la question n'est pas de savoir si les entreprises sont influencées par les avantages commerciaux ou par les arguments juridiques et fondés sur des valeurs pour mettre en œuvre des approches transformationnelles de la D&I. Il s'agit plutôt d'une combinaison de tous ces facteurs.

Les lois, les politiques et les programmes nationaux ou locaux sont identifiés par un peu moins de la moitié des personnes interrogées dans le monde comme un facteur déterminant de l'action de l'entreprise pour promouvoir la D&I. Selon nos résultats, contrairement à ce que soutiennent d'autres études, les législations et les politiques contribuent à inciter les entreprises à prendre des mesures qui vont au-delà du strict minimum et favorisent un changement durable et profond en matière de D&I. Les entreprises qui sont déterminées à remplir leurs obligations légales sont 13 pour cent plus susceptibles de s'assurer que les mesures de D&I sont dotées de ressources suffisantes et clairement identifiées dans la stratégie et la culture de l'entreprise.

Les entreprises motivées par les avantages commerciaux d'une innovation accrue sont 15 pour cent plus susceptibles d'avoir des dirigeants qui font de la D&I l'une de leurs principales priorités dans l'entreprise et qui rendent régulièrement compte des progrès obtenus. Cependant, seul un tiers des personnes interrogées disent que la nécessité d'améliorer l'innovation est un facteur incitatif pour agir en matière de D&I sur leur lieu de travail.

Deux tiers des personnes interrogées déclarent que la sensibilisation accrue aux inégalités dans la société, provoquée en partie par la pandémie, a contribué à une plus grande attention et à une action de plus grande envergure en matière de D&I là où elles travaillent. Environ deux tiers des participants dans le monde sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que l'expérience vécue pendant la pandémie a renforcé leurs attentes vis-à-vis de leur employeur en matière de promotion de la D&I. Un nombre nettement plus important de personnes interrogées issues de groupes minoritaires partagent cette attente. Les répondants vivant avec le VIH et les personnes LGBTQI+ sont 11 pour cent davantage susceptibles d'être d'accord ou tout à fait d'accord que les répondants séronégatifs ou hétérosexuels, et les répondants issus de minorités ethniques, raciales ou religieuses sont 9 pour cent plus susceptibles d'être d'accord ou tout à fait d'accord que les répondants qui ont un profil ethnique, racial ou religieux majoritaire. Cependant, seul un tiers des personnes interrogées déclarent que les valeurs de l'entreprise qui considèrent la D&I comme une bonne pratique sont une incitation à agir et, là où c'est le cas, les répondants ont aussi plus tendance à confirmer que les éléments d'une approche transformationnelle de la D&I sont en place. Ces répondants sont 11 pour cent plus susceptibles de dire que les hauts dirigeants et l'ensemble des employés sont responsabilisés en tant que modèles pour la D&I et 10 pour cent plus susceptibles de dire que la D&I est l'une des principales priorités de l'entreprise où ils travaillent.

Les entreprises, les organisations professionnelles représentatives et les institutions du marché du travail ont un rôle important à jouer pour accélérer les progrès vers une approche transformationnelle de la D&I. Alors que la prise de conscience des inégalités s'est accentuée pendant la pandémie et au-delà, et qu'elle sera probablement renforcée par les conséquences du changement climatique et l'incertitude politique et économique, il est de plus en plus nécessaire que les entreprises définissent leurs valeurs en matière de D&I, qu'elles y soient attentives et qu'elles s'emploient à les aligner sur les valeurs de leur main-d'œuvre.

Bureau International du Travail

4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22, Suisse

Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)

ilo.org/actemp

Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (GEDI)

ilo.org/gender