




# Diversité ethnique et inclusion

## Guide des bonnes pratiques

*Créé dans le cadre du projet  
Business Uniting Talents 2030*



«Pour amorcer des mutations structurelles au sein d'entreprises, il faut tenir compte de leurs valeurs et de leurs normes et examiner leur ouverture à une approche plus diversifiée et inclusive. Les moindres réussites doivent être encouragées et ancrées dans leurs processus opérationnels.»

Paul Verschueren,  
Directeur de la recherche et des affaires économiques, Federgon

# Table des matières

<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>2. Business Uniting Talents 2030</b>	<b>2</b>
<b>3. Structure du guide</b>	<b>3</b>
<b>4. Évaluation de la diversité ethnique et de l'inclusion</b>	<b>4</b>
<b>5. Bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Engagement stratégique</b>	<b>5</b>
• Engagement op hoog niveau	
♦ Conseil d'AXA en matière d'inclusion et de diversité	5
♦ Gouvernance et engagement stratégique de Janssen en matière de diversité et d'inclusion	6
♦ Power2Act d'ENGIE	8
<b>5.2 Processus de gestion</b>	<b>9</b>
• Se tourner vers l'extérieur	
♦ Collaboration de Solvay avec des partenaires	9
♦ Comité de pilotage de bpost SA	11
♦ Exploiter l'extérieur	
♦ Programme boost! de bpost	12

•	Intégration dans les processus opérationnels (agir à l'intérieur)	
☰	Formation et soutien	
♦	<i>Plan linguistique de la STIB-MIVB</i>	14
♦	<i>Formation L'Oréal à l'intégration de la diversité et de l'inclusion</i>	16
☰	Environnement de travail inclusif	
♦	<i>Plans d'action diversité de l'entreprise Vanhellemont</i>	17
♦	<i>Culture inclusive de l'entreprise Goddeeris</i>	18
♦	<i>Humans of L'Oréal</i>	19
☰	Culture d'entreprise inclusive	
♦	<i>Code de conduite Telenet</i>	21
☰	Autres départements	
♦	<i>Programme de diversification de l'approvisionnement de Janssen</i>	23

## 5.3 Mesure et suivi 25

•	Évaluation de la main-d'oeuvre	
♦	<i>Stratégie d'évaluation ethnique d'AXA</i>	25
•	Collecte de données spécifique	
♦	Enquête sur l'engagement des collaborateurs et collaboratrices de Telenet	27

## 6. Conclusions 29



# 1. Introduction

La capacité à intégrer la diversité ethnique dans le marché du travail façonnera l'avenir de notre économie et de notre société. Face à la baisse des taux de natalité et à l'augmentation du nombre de ressortissants de pays tiers, l'Union européenne et ses États membres se doivent d'intervenir. Sommes-nous prêts à relever ce défi ?

Selon le **rapport 2020 de la Banque nationale de Belgique sur «L'impact économique de l'immigration en Belgique»**, en 2016, 30 % de l'ensemble de la population belge se composaient de personnes issues de l'immigration de première et de deuxième génération.

Ce multiculturalisme incroyable ne se reflète toutefois pas sur le marché du travail, où le taux d'emploi des ressortissants de pays non membres de l'UE est inférieur de près de 20 points de pourcentage à celui des citoyens belges. Au sein de l'Union européenne, la Belgique se classe au dernier rang au chapitre de l'intégration professionnelle des personnes d'origine étrangère par rapport à tous les autres États membres.

Entre la hausse du chiffre d'affaires, l'innovation florissante et l'augmentation du nombre de consommateurs, **les avantages que la diversité ethnique apporte à l'environnement de travail sont bien connus**. Le fait d'engager des personnes issues de pays non membres de l'UE permet non seulement d'envisager différentes perspectives au niveau de la gestion des processus opérationnels, mais aussi d'encourager les collaborateurs et collaboratrices à faire l'expérience du multiculturalisme et à se rendre compte par eux-mêmes de son importance.

Alors que certaines organisations s'efforcent tant bien que mal de recruter des ressortissants de pays tiers, CSR Europe a décidé d'agir et de lancer le projet **Business Uniting Talents (BUT) 2030**, avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin et du Fonds Prince Philippe. Ce projet a l'ambition de contribuer à la mise en place d'un **marché du travail équitable d'ici 2030**, en accompagnant les entreprises dans la conception, la mise en oeuvre et le suivi de **pratiques commerciales inclusives qui tiennent compte de la diversité ethnique**.

Dans cette Europe qui se diversifie de plus en plus, le vivier de talents évolue également.



Photo DCStudio - [www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Le projet BUT2030 soutient les entreprises qui se trouvent aux premières loges de cette transformation, en facilitant la création d'espaces collaboratifs permettant à leurs membres d'échanger des bonnes pratiques, de réfléchir à des solutions et d'innover dans leur secteur.

Ce guide constitue aujourd'hui un grand pas en avant vers **la diversité ethnique et l'inclusion dans les entreprises**. Il s'agit d'un recueil d'**exemples concrets d'initiatives mises en oeuvre par différentes entreprises dans le but de favoriser la diversité ethnique et l'inclusion dans leur stratégie commerciale et la gestion de leur organisation**.

Cette publication, qui met en évidence les avantages de différentes pratiques en matière de diversité ethnique et d'inclusion, incitera peut-être un plus grand nombre d'entreprises à amorcer ce cheminement nécessaire et important vers le multiculturalisme.

## 2. Business Uniting Talents 2030

En 2020, CSR Europe a élaboré et lancé le projet Business Uniting Talents 2030, avec l'appui de la Fondation Roi Baudouin et du Fonds Prince Philippe, dans le but de remédier au manque de diversité au sein de la population belge active en faisant la promotion de la diversité ethnique et de l'inclusion dans les entreprises.

Grâce à une collaboration avec AGC, AXA, ENGIE, l'Atelier Jean Regniers, Janssen, L'Oréal, Solvay, Telenet et le port d'Anvers, le projet BUT2030 a obtenu des résultats remarquables la première année de sa mise en oeuvre, notamment l'élaboration d'un modèle d'entreprise en faveur de la diversité ethnique et de l'inclusion et d'une évaluation de la gestion en matière de diversité ethnique et d'inclusion.

### Modèle d'entreprise en faveur de la diversité ethnique et de l'inclusion

Ce modèle illustre les particularités d'une entreprise inclusive et diversifiée sur le plan ethnique reposant sur trois piliers: l'engagement stratégique, les processus de gestion et l'évaluation et le suivi.

Chaque pilier s'articule ensuite autour de trois mesures concrètes visant à favoriser la diversité ethnique et l'inclusion.

### Évaluation en matière de diversité ethnique et d'inclusion

Cet instrument permet de situer les entreprises par rapport au modèle d'entreprise en faveur de la diversité ethnique et de l'inclusion. Cette méthode innovante permet aux entreprises d'évaluer leur engagement en faveur de la diversité et de

l'inclusion, de cerner leurs points forts et leurs points faibles et de prévoir des mesures correctives afin de passer à la vitesse supérieure. Les entreprises du projet BUT2030 ont participé à cette évaluation et reçu un rapport à la fois personnel et collectif.

La validité de l'approche axée sur la diversité et l'inclusion, mise au point dans le cadre du projet BUT2030, a ensuite fait l'objet d'une vérification dans le cadre de dialogues avec les parties prenantes, menés en néerlandais et en français. Les séries de commentaires ont eu lieu au cours d'un événement de deux jours réunissant des experts venus des quatre coins du pays et travaillant dans différents contextes. Ceux-ci ont partagé leurs opinions et formulé des commentaires avisés sur le travail effectué par le groupe de travail du projet BUT2030.

Ces échanges constructifs ont permis de jeter les bases du lancement de nouvelles activités pilotes en Belgique au sein de chaque entreprise participante. Au cours de sa première année, le projet BUT2030 a mis en évidence l'importance et l'utilité d'inspirer les entreprises dans leur quête de stratégies percutantes en matière de diversité ethnique et d'inclusion.

À l'avenir, CSR Europe souhaite étendre le projet BUT2030 au-delà des frontières belges afin de susciter le changement et de favoriser la création d'un nouveau mode de travail multiculturel en Europe.

**Les entreprises intéressées sont encouragées à participer à cette transformation et à redoubler d'efforts.**

### Groupe de travail Business Uniting Talents 2030



# 3. Structure du guide

Les bonnes pratiques reprises dans le présent guide sont présentées selon les différentes étapes de l'évaluation de la gestion en matière de diversité ethnique et d'inclusion de BUT2030:

- **Engagement stratégique**
- **Processus de gestion**
  - Vers l'extérieur
  - Exploiter l'extérieur
  - Intégration dans les processus opérationnels (agir à l'intérieur)
- **Évaluation et suivi**

Chaque explication commence par une mise en contexte générale de l'entreprise concernée, accompagnée d'une citation personnelle de la personne interrogée. Les particularités du projet sont ensuite clairement exposées, notamment les stratégies en matière de communication et les modalités organisationnelles. Enfin, un encadré «trucs et astuces» vise à faciliter la réalisation d'activités similaires dans d'autres contextes de travail.

Le guide contient 15 bonnes pratiques au total: 13 proviennent de grandes multinationales – AXA, Janssen, ENGIE, Solvay, bpost SA, MIVB/STIB, L'Oréal, Telenet – et deux de petites et moyennes entreprises (PME) – l'entreprise horticole

Vanhellemont et l'entreprise de tuyauterie industrielle Goddeeris.

Compte tenu des différences entre ces environnements de travail, les projets qui sont mis en oeuvre par des PME sont indiqués en début d'exemple.

La présente publication a été réalisée au terme d'**entretiens approfondis** menés auprès des entreprises participantes.

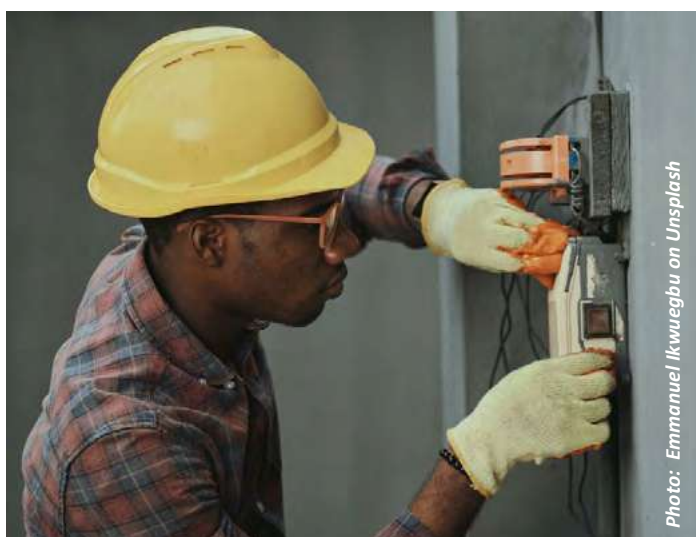
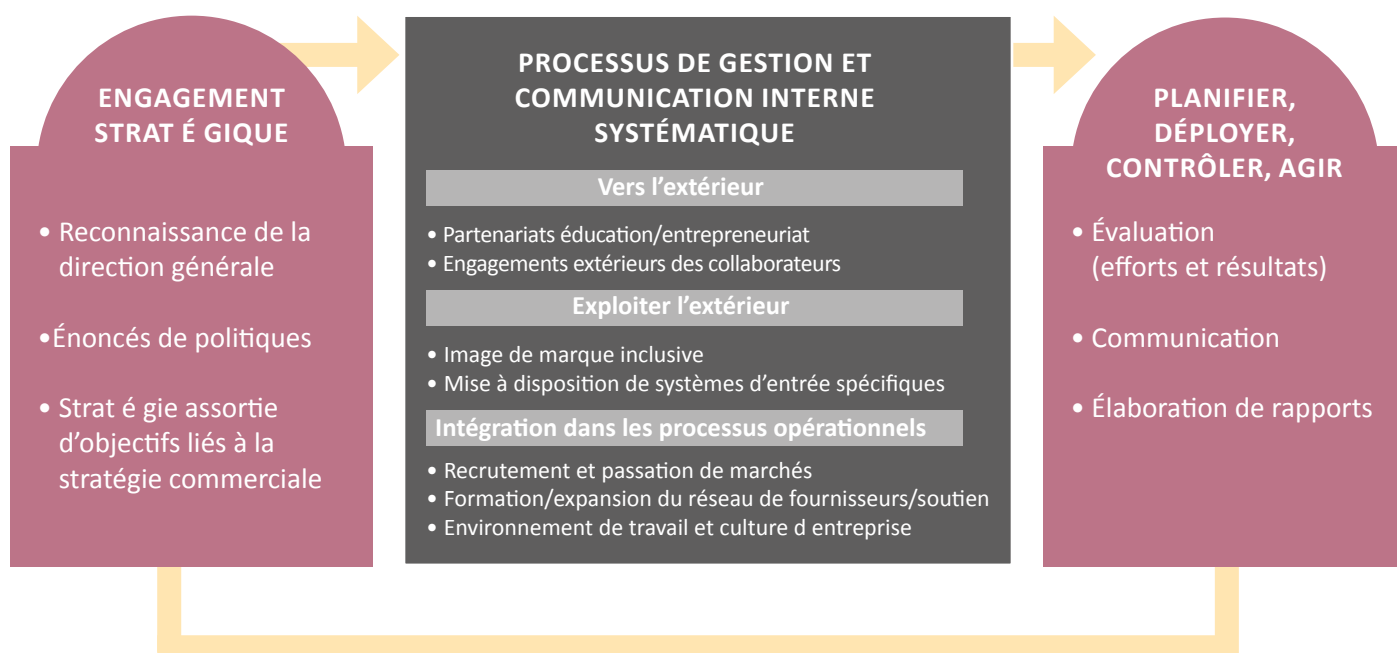


Figure 1: modèle d'entreprise en faveur de la diversité ethnique et de l'inclusion



## 4. Évaluation en matière de diversité ethnique et d'inclusion

L'évaluation en matière de diversité ethnique et d'inclusion prévue dans le cadre du projet BUT2030 reconnaît trois principaux domaines d'intérêt et les *actions prioritaires correspondantes*.

Premièrement, cette évaluation sert à déterminer s'il est nécessaire d'obtenir un **engagement stratégique** de la part de la direction de l'entreprise. Cela signifie que, en dehors d'un *engagement de haut niveau*, l'entreprise doit établir une *stratégie* bien structurée et favoriser *l'adhésion* de tous ses collaborateurs et collaboratrices dans toute l'organisation. En effet, pour établir un lien efficace entre la diversité, l'inclusion et les activités principales de l'entreprise, les cadres supérieurs, les directeurs généraux, les chefs d'équipe et les départements des ressources humaines doivent être conscients de la valeur que cette intégration peut apporter à leur entreprise. Il est primordial d'accorder des ressources suffisantes à cet égard et d'encourager les collaborateurs et collaboratrices à s'impliquer pour garantir l'engagement de l'entreprise en matière de diversité ethnique et d'inclusion.

Deuxièmement, **les processus de gestion doivent pouvoir refléter les priorités stratégiques susmentionnées**. Pour ce faire, les entreprises doivent agir sur trois fronts. En **se tournant vers l'extérieur**, l'entreprise est encouragée à créer des partenariats avec des *organisations extérieures*, à établir des contacts avec des groupes ethniques variés et à permettre à *ses collaborateurs et collaboratrices d'entreprendre* des activités de bénévolat afin d'avoir une meilleure compréhension de la diversité ethnique aux niveaux local et régional. Ensuite, l'élaboration de politiques visant à institutionnaliser des *systèmes d'entrée* équitables peut permettre à l'entreprise d'**exploiter l'extérieur**. Enfin, l'entreprise doit agir à l'intérieur, en *fournissant des formations et un soutien à ses effectifs*, en *assurant un environnement de travail égalitaire* et en favorisant une *culture d'entreprise vraiment inclusive*.

Troisièmement, **l'intégration de pratiques en matière de diversité et d'inclusion dans la stratégie et le processus de gestion de l'entreprise nécessite la mise en place d'instruments permettant de contrôler les efforts**, les progrès et les réalisations.

Il est donc essentiel de mettre au point des **techniques d'évaluation et de suivi** pour assurer la participation efficace des entreprises aux pratiques de diversité et d'inclusion. Les *évaluations des effectifs* et la *collecte de données* sont des exemples de la manière dont ces aspects déterminants peuvent se traduire dans la réalité de l'entreprise.





# 5. Bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusion

## 5.1 Engagement stratégique

### Engagement de haut niveau

#### Conseil d'AXA en matière d'inclusion et de diversité

AXA est l'une des plus grandes compagnies d'assurance au monde. Elle compte pas moins de 150.000 collaborateurs et collaboratrices répartis dans plus de 50 pays. Son but est d'agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte et se traduit par **quatre valeurs fondamentales: le courage, l'intégrité, «One AXA» (agir comme une seule équipe) et «Customer first» (la satisfaction du client d'abord).**

L'entreprise s'engage à créer un environnement de travail **où tous ses collaborateurs et collaboratrices sont traités avec dignité et respect et où toutes les différences sont valorisées.** C'est la raison pour laquelle AXA encourage l'intégration de **différents aspects de la diversité**, comme le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le handicap et l'origine ethnique.

«La diversité et l'inclusion sont des points stratégiques au niveau officiel et international. C'est le cas depuis plusieurs années et cela devient de plus en plus important, avec des actions et des objectifs concrets.»

**Luc Vandemoortele,**  
*responsable diversité et inclusion, AXA Belgium*

En Belgique, AXA prône la reconnaissance de la diversité comme atout pour sa main-d'œuvre. Elle est considérée comme l'occasion d'attirer des personnes talentueuses, d'accroître la motivation et d'améliorer les processus de gestion en acquérant les connaissances nécessaires pour répondre aux besoins des clients nationaux et internationaux. La diversité est ancrée dans la stratégie commerciale et dans la culture d'entreprise d'AXA depuis 2014. De nombreuses pratiques en matière de diversité et d'inclusion sont élaborées et mises en place en son sein.

### BONNE PRATIQUE

Le **Conseil d'AXA en matière d'inclusion et de diversité (I&D)** a été institutionnalisé en 2015 dans le but de réunir un petit groupe de personnes afin de déterminer les grandes priorités stratégiques du programme d'activités commerciales. En Belgique, ce groupe est constitué de quelques personnes occupant des postes principaux: le responsable I&D, le responsable RSE, un cadre responsable I&D, un représentant RH et deux directeurs de l'activité principale. Le cadre responsable, dont la nomination est le fruit d'une motivation personnelle, rend compte régulièrement des résultats du Conseil au comité de gestion.

Le Conseil I&D d'AXA se réunit deux fois par an **pour examiner les indicateurs clés de performance (ICP) et surveiller l'avancement des projets mis en oeuvre** et ainsi favoriser les questions liées à la diversité. Une fois les enjeux déterminés, le Conseil prévoit des démarches d'amélioration et met en avant des solutions efficaces. AXA ayant une structure complexe, il n'est pas possible d'inclure des représentants de tous les niveaux de l'entreprise dans ce Conseil. Par conséquent, un réseau d'ambassadeurs a été mis sur pied récemment afin de lui apporter de l'aide et des conseils. Ce réseau est constitué de personnes fières de faire partie de l'entreprise et soucieuses de sensibiliser leurs collègues à des thématiques liées à l'inclusion et à la diversité.

Le Conseil I&D communique les sujets abordés et les questions urgentes directement et en toute transparence à la direction générale. En dehors des réunions officielles organisées deux

fois par an, les **discussions informelles** sont les bienvenues et nécessaires pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

### TRUCS ET ASTUCES

Pour mettre en place un Conseil capable de **sensibiliser vos collaborateurs et collaboratrices à la diversité et à l'inclusion**, commencez par comprendre son objectif premier. Si la taille de votre entreprise le permet, ce Conseil peut éventuellement remplir un rôle décisionnel et de représentation, en réunissant des membres de tous les départements de votre entreprise afin de mettre au point une stratégie solide en matière de diversité et d'inclusion. Un **groupe constitué de plusieurs personnes issues des différents échelons hiérarchiques** peut faciliter et encourager la participation de travailleurs ayant une grande diversité de points de vue et de perspectives, capables d'enrichir la conversation et de faire le point de façon plus complète sur les multiples priorités qui existent sur le lieu de travail.

Quel que soit l'objectif de votre Conseil en matière de diversité et d'inclusion, les **personnes qui y participent doivent le faire par motivation** et non par obligation. La mise en place d'un ensemble complexe de règles autour du fonctionnement de cet organisme pourrait perturber son efficacité et dissuader les intéressés d'agir. Simplicité et passion, tels sont les maîtres-mots sur lesquels la création du Conseil doit reposer, afin de garantir une incidence positive sur les processus opérationnels.

## Stratégie

### Gouvernance et engagement stratégique de Janssen en matière de diversité et d'inclusion

En Belgique, la société Janssen constitue un pôle d'innovation unique et de tout premier plan dans le secteur pharmaceutique international. Il s'agit d'une filiale du groupe américain **Johnson & Johnson**, leader mondial dans le domaine de la santé. Janssen Belgique emploie actuellement près de **5.100 personnes provenant d'horizons divers, dont plus de 70 nationalités différentes**. Ces personnes sont spécialisées dans la recherche, le développement, les études cliniques, la fabrication, la logistique et l'accès des patients aux médicaments et vaccins.

Tous les objectifs compris dans la **trajectoire de santé pour l'humanité à l'horizon 2025** de Johnson & Johnson sont axés sur la conscience sociale des entreprises et sur les efforts en matière de développement durable en vue de la réalisation

des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, notamment l'ODD 5 (égalité des sexes) et l'ODD 10 (réduction des inégalités).

Grâce à la mise en oeuvre d'activités spécifiques, Janssen crée un environnement de travail diversifié, équitable et inclusif, où chacun se sent le bienvenu. Ces initiatives traduisent également le texte fondateur universel de Johnson & Johnson, le Credo, au niveau local. Les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise Janssen sont convaincus que les **différences de points de vue, de cultures, de connaissances et d'expériences aboutissent à de nouvelles idées surprenantes et à des solutions innovantes** pour les patients et qu'ensemble, ils peuvent créer un monde meilleur et plus sain.

#### BONNE PRATIQUE

Janssen et Johnson & Johnson oeuvrent depuis longtemps dans le domaine de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Sur la base de son Credo et de sa stratégie globale en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, Janssen s'efforce d'être une entreprise diversifiée et inclusive, où chaque personne peut être elle-même: «vous faites partie de l'équipe» (You Belong). Ces dix dernières années, la portée des questions touchant la diversité, l'équité et l'inclusion s'est considérablement étendue, notamment au genre ainsi qu'à de nombreux autres aspects comme l'âge, la communauté LGBTQ+, la santé mentale et la diversité ethnique. Janssen a minutieusement élaboré sa gouvernance et sa démarche stratégique autour de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en Belgique.

Au sein de l'entreprise Janssen, la diversité, l'équité et l'inclusion reposent sur **trois piliers essentiels**. Premièrement, Janssen a pour ambition de faire progresser sa culture de l'innovation et de l'inclusion en créant un **environnement de travail où chacun a un sentiment d'appartenance**, notamment grâce à des formations sur les préjugés inconscients et l'inclusion consciente, auxquelles plusieurs milliers de ses collaborateurs et collaboratrices ont participé. Parallèlement, **l'entreprise souhaite se doter d'un effectif diversifié pour l'avenir**, une main-d'oeuvre qui reflète la société actuelle. Janssen continue d'intensifier ses efforts pour créer une **culture inclusive qui dépasse les questions de sexe**. Dans le cadre de son initiative «New Millennials», Janssen s'efforce d'attirer davantage de talents locaux issus de l'immigration hors UE. Troisièmement, l'entreprise souhaite améliorer son

rendement et sa réputation. Cette stratégie s'applique à tous les domaines d'activité de Janssen/Johnson & Johnson et encourage une collaboration efficace entre les différents sites régionaux. L'entreprise a entamé une collaboration très étroite avec les Pays-Bas en constituant une équipe Benelux.

**La stratégie de Janssen en matière de diversité et d'inclusion concerne tous les niveaux de l'entreprise.** Tout commence par des groupes locaux de collaborateurs volontaires qui ont des origines communes ou qui ont un même but ou une passion commune et qui se mobilisent. Ainsi, Janssen/Johnson & Johnson Belgique compte cinq groupes de ressources destinés à ses collaborateurs et collaboratrices («Employee Resource Groups» ou ERG): Alliance for Diverse Abilities (restrictions mentales et physiques), African Ancestry Leadership Council, Open & Out (LGBTQ+), Generation Now (< 35 ans) et Women Leadership & Inclusion. L'entreprise dispose aussi de deux réseaux de collaborateurs et collaboratrices: le réseau Experiences Professionals Network (50 ans et +) et le groupe New Millennials Sounding Board (talents locaux issus de l'immigration). En outre, plus d'une **centaine de personnes issues de toutes les unités de l'entreprise** se sont portées volontaires pour jouer le rôle de «Champion Diversité et inclusion (D&I)» au sein de leur département. Animés par leur enthousiasme et leur passion pour la diversité, l'équité et l'inclusion, ces Champions sont des modèles au sein de l'entreprise. Ils transmettent leurs connaissances, expériences et informations à leurs collègues et diffusent ainsi la valeur de l'inclusion au sein de l'organisation.

Janssen possède également un **groupe de projet central dédié à la diversité et à l'inclusion (D&I)**, une équipe centrale constituée de collaborateurs et collaboratrices qui jouent un rôle de premier plan dans le déploiement de la stratégie, comme **la personne responsable du projet D&I pour la Belgique ainsi que les personnes chargées des ressources humaines, de l'acquisition de talents et de la communication**. Ce groupe organise des réunions bimestrielles, lors desquelles les responsables des ERG et des réseaux et les Champions D&I en Belgique sont mis au courant de l'ensemble des initiatives stratégiques et opérationnelles pertinentes. Les promoteurs de ce groupe de projet sont des **cadres supérieurs** soucieux de promouvoir et de favoriser la compréhension de thèmes associés à la diversité et à l'inclusion dans l'ensemble du pays. À ce niveau de direction, le conseil d'administration est informé et consulté deux fois par an sur toutes les initiatives en matière de diversité et d'inclusion, et plus particulièrement sur la diversité ethnique en 2021.

**Cette stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion s'inscrit dans le quotidien de Janssen et de Johnson & Johnson grâce au Credo.** L'importance accordée à ce sujet en fait une partie intégrante des processus opérationnels. Les objectifs locaux de Janssen Belgique sont approuvés par le conseil d'administration et soumis par le groupe de projet central dédié à la diversité et à l'inclusion aux chefs d'équipe dans le cadre de séances d'information particulières. Les chefs d'équipe doivent avoir clairement défini les objectifs en matière de diversité et d'inclusion, tout en prenant en compte les spécificités du département et du contexte local. Il peut s'agir d'objectifs avec différentes échelles géographiques et/ou fonctionnelles.. Il peut également s'agir d'initiatives visant à renforcer la mentalité d'une équipe centrée sur la diversité et l'inclusion et à attirer des talents diversifiés en consolidant la stratégie de recrutement au moyen de listes et de comités de sélection variés. Plus de 300 gestionnaires d'embauche de Janssen ont déjà participé à «l'atelier de rédaction d'offres d'emploi inclusives» pour faire en sorte que leurs offres d'emploi soient aussi inclusives que possible. La réalisation de ces objectifs fait l'objet d'un suivi régulier et est consignée dans un système en ligne.

Du point de vue de la communication, **la stratégie de Janssen/Johnson & Johnson et ses initiatives sont communiquées de façon régulière à l'ensemble de son personnel**, qui est également encouragé à participer à des séances d'information, des séminaires en ligne, des activités et des événements sur le sujet.

Les dernières communications ont porté en détail sur la diversité ethnique. En outre, les différents départements de l'entreprise sont invités à organiser des déjeuners-conférences sur le thème de la diversité et de l'inclusion. Si les membres d'un département souhaitent discuter d'un aspect lié à la diversité, le groupe de projet central dédié à la diversité et à l'inclusion peut faciliter cet échange.

Au cours du premier semestre de l'année 2021, cinq déjeuners-conférences ont ainsi été organisés, réunissant près de 200 collaborateurs et collaboratrices.

Janssen travaille actuellement sur une note qui souligne les éléments essentiels de sa stratégie DEI. Cette note ne sert pas uniquement de rapport, mais vise également à encourager davantage d'entreprises et de parties prenantes à unir leurs forces et à créer un marché du travail qui reflète la diversité de la société.

## TRUCS ET ASTUCES

Un conseil pour commencer votre stratégie en matière de diversité et d'inclusion: **fixez quelques objectifs de diversité et d'inclusion clairs et réalisables ainsi qu'une méthode.**

Le fait d'établir des objectifs est non seulement bénéfique pour les performances d'une entreprise, mais cela permet également de motiver ses collaborateurs et collaboratrices. Cette démarche les encourage à **développer leurs capacités à résoudre des problèmes** ainsi que leur créativité et leur esprit d'initiative, amenant ainsi des personnes passionnées et enthousiastes vis-à-vis de la diversité et de l'inclusion à créer de nombreuses initiatives locales.

Cette **passion populaire** associée à l'identification de thèmes centraux et de priorités d'action en matière de diversité et d'inclusion peut donc constituer une première étape importante vers la mise en place d'une stratégie efficace dans le domaine de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

«Une sorte de “contrat social invisible” doit exister entre des grandes organisations et la société pour relever les principaux défis d'aujourd'hui et de demain, notamment stimuler la diversité, l'équité et l'inclusion. Ensemble, nous pouvons vraiment faire la différence.»

**Kris Sterkens, directrice générale de Janssen Pharmaceutica NV**



## Adhésion à tous les niveaux

### Power2Act d'ENGIE

Basé à Paris en France, le Groupe ENGIE est l'une des plus grandes entreprises multinationales d'Europe dans le secteur des services publics et de l'énergie. Le Groupe compte 160.000 collaborateurs et collaboratrices répartis dans plus de 70 pays à travers le monde. De façon générale, la raison d'être de l'entreprise est de mettre au point une stratégie fondée sur **la transition énergétique, l'ouverture, les politiques d'égalité des chances et la solidarité et d'oeuvrer en faveur d'une société plus inclusive en général.**

La diversité et l'inclusion font partie intégrante de la politique du Groupe ENGIE en matière de **responsabilité sociale des entreprises** (RSE), dont la dernière version date de juillet 2020. Le Groupe s'est engagé à respecter sa **Charte de la diversité**, rédigée en français.

### BONNE PRATIQUE

En Belgique, les collaborateurs et collaboratrices d'ENGIE ont la possibilité de régulièrement **contribuer aux partenariats** mis en place par la société (et la Fondation ENGIE) en vue d'améliorer l'inclusion de tous les types de publics. Ils sont sélectionnés sur la base de critères d'admissibilité, évalués à l'aide d'ICP extra financiers en ce qui concerne leurs répercussions sur la société et permettant donc de montrer la progression des différents programmes de RSE.

En Belgique, par exemple, l'entreprise mène actuellement une initiative visant à favoriser la diversité ethnique (entre autres): **Power2Act**. Il s'agit d'un programme annuel destiné aux collaborateurs et collaboratrices engagés dans la société civile, notamment grâce à leur collaboration avec des ONG, des fondations ou d'autres organisations de la société civile. En accueillant les propositions de ses collaborateurs et collaboratrices relatives à la mise en place de projets axés sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion, du handicap et de l'environnement, l'entreprise reconnaît leurs efforts pour améliorer la société civile dans son ensemble et encourage un engagement semblable à tous les niveaux de l'entreprise. Après l'évaluation des différentes propositions, ENGIE sélectionne et soutient ces projets d'un point de vue financier et logistique afin de démultiplier et d'accentuer leurs effets.

Dans ce cadre et eu égard aux 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (2015), ENGIE **proscrit la discrimination dans tous les aspects de son organisation.**

En outre, le Groupe a mis en oeuvre une série d'indicateurs clés de performance (ICP) couvrant la plupart des questions de RSE. Les progrès réalisés par rapport à ces ICP sont présentés tous les ans au conseil d'administration

Power2Act s'inscrit dans les programmes d'ENGIE en matière de RSE et dans les **initiatives de la Fondation ENGIE**. Cette initiative est étroitement liée aux axes sociétaux des activités du Groupe, en ce qu'elle renforce sa présence au niveau local et sa coopération avec les parties prenantes de la communauté. Chaque année, ces activités sont évaluées et leurs résultats et conclusions font l'objet d'une communication interne et externe, à l'aide de

### TRUCS ET ASTUCES

**Servez-vous de vos collaborateurs et collaboratrices pour afficher votre diversité et associez-les à des initiatives extérieures à votre entreprise** de manière à défendre les différences au sein de votre environnement de travail.

**Mobilisez toujours la direction** dans les initiatives de RSE, mettez au point des instruments d'évaluation interne, communiquez sans cesse au sujet de vos initiatives et faites appel à des parties prenantes internes.

«De plus en plus de personnes d'origines différentes élaborent des projets en Belgique dans le cadre du programme Power2Act. En clair, l'adhésion et la détermination montent en puissance au sein d'ENGIE.»

**Jacques Spelkens, responsable RSE pour ENGIE Benelux**



## 5.2 Processus de gestion

### Se tourner vers l'extérieur: des partenariats avec des organisations

#### Collaboration de Solvay avec des partenaires

Solvay est une entreprise fondée sur la science, dont les technologies apportent des avantages dans de nombreux domaines de la vie quotidienne. Comptant plus de 23.000 collaborateurs et collaboratrices répartis dans 64 pays, **Solvay unit des personnes, des idées et des éléments pour réinventer le progrès.**

Le Groupe cherche à créer une valeur partagée durable pour tous, notamment grâce à son plan **Solvay One Planet** qui s'articule autour de trois piliers: la protection du climat, la préservation des ressources et la promotion d'une meilleure qualité de vie. Les solutions innovantes du Groupe contribuent à la création de **produits plus sûrs, plus propres et plus durables** que l'on trouve dans les maisons, les aliments et les biens de consommation, les avions, les voitures, les batteries, les appareils intelligents, les applications médicales et les systèmes de purification de l'eau et de l'air.

Dans le cadre de son **programme «Solvay One Dignity»**, la société a accéléré la réalisation de ses ambitions en matière de diversité et d'inclusion au moyen de **neuf objectifs concrets** en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Ces objectifs permettent à Solvay de créer un environnement dans lequel ses collaborateurs et collaboratrices sont autorisés et encouragés à s'investir pleinement dans leur travail.

Une **gouvernance bien structurée en matière de diversité et d'inclusion** garantit la participation et la coopération de collaborateurs et collaboratrices issus de différents milieux et catégories d'emploi, en les encourageant à jouer un rôle actif en tant que membres d'un groupe de travail, participants à un groupe de ressources à destination des collaborateurs et collaboratrices (ERG), alliés et/ou citoyens responsables.

#### BONNE PRATIQUE

Dans le but de faciliter la réalisation des neuf objectifs de Solvay en matière d'inclusion et de durabilité, **une structure de gouvernance bien définie** permet d'orienter les initiatives et les projets portés par Solvay. Un groupe de travail attiré dirigé par le responsable de la diversité et de l'inclusion, un forum particulier guidé par le directeur général ainsi que des promoteurs, des champions et des alliés appliquent la stratégie dans leur travail quotidien et mettent en avant des initiatives en vue d'atteindre ses objectifs. Dans ce contexte, **la constitution de partenariats est essentielle.**

**Be.Face** est l'un des partenaires de longue date de Solvay. Celui-ci participe à différents programmes coordonnés par l'entreprise. À ce jour, la participation de l'entreprise au projet Business Uniting Talents 2030 a permis de mettre en place deux nouvelles activités collaboratives. D'une part, Solvay et Be.Face distribuent une série d'outils dans des écoles secondaires à un grand nombre d'élèves issus de pays non membres de l'UE afin de susciter leur intérêt pour les disciplines scientifiques. Parmi ces outils figurent des capsules vidéo présentant des témoignages de collaborateurs et collaboratrices de Solvay ainsi que des explications relatives à des expériences scientifiques à reproduire en classe.

D'autre part, Solvay et Be.Face organisent des activités de mentorat axées sur la recherche d'emploi pour les demandeurs d'emploi originaires de pays tiers. Ces activités se divisent en trois ateliers de préparation au CV et aux entretiens. En outre, les progrès des participants sont suivis de près afin de mieux orienter leurs aspirations professionnelles. Le soutien apporté par Be.Face dans l'organisation et la mise en oeuvre de ces activités est primordial pour permettre à Solvay de trouver les bons interlocuteurs et d'accéder à un réservoir de talents diversifiés.

En dehors de Be.Face, **Solvay a établi des partenariats avec d'autres organisations communautaires telles que Youth Start, Diversicom et Catalyst.** Chaque membre du personnel est vivement encouragé à participer aux multiples activités régulièrement organisées avec ces partenaires. En effet, dans le cadre de leur contrat de travail, les collaborateurs et collaboratrices basés à Bruxelles sont invités à consacrer quelques jours à l'action sociétale. Au cours de l'une des éditions de l'événement annuel Citizen Day, plusieurs possibilités déjà existantes ont été présentées pour favoriser la connexion et la participation. Solvay souhaite aller encore

plus loin dans la mise en relation de ses collaborateurs et collaboratrices avec des partenaires locaux en encourageant la création de «**groupes de ressources destinés aux collaborateurs et collaboratrices ou de groupes catalyseurs de diversité et d'inclusion**», au sein desquels ses effectifs pourront s'investir pleinement dans leur travail en participant à des activités en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Grâce à une campagne d'envergure sur les médias sociaux, à des réunions fréquentes et à des bulletins hebdomadaires, l'entreprise communique au sujet de ses initiatives, de ses stratégies et de ses opportunités de manière continue et en toute transparence. **Des indicateurs clés de performance (ICP) sont mis en place pour évaluer le degré de réalisation des objectifs généraux de l'entreprise** et de ses projets spécifiques, ainsi que pour surveiller la participation active des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise dans les programmes mis en oeuvre. Des réunions rétrospectives sont organisées afin d'analyser les points forts et les points faibles des partenariats et de prévoir des mesures correctives.

## TRUCS ET ASTUCES

**Commencez par les partenaires actuels de votre entreprise:** la réussite d'un partenariat repose sur la confiance, ce qui exige du temps.

L'accord de partenariat doit constituer une **solution gagnante** tant pour l'entreprise que pour l'organisme externe. Il doit donc produire un avantage mutuel et favoriser ainsi une réelle motivation à collaborer. Il est primordial d'adopter une approche souple et ouverte pour jeter les bases d'une coopération positive et efficace. Les discussions doivent laisser place aux propositions des deux parties et aboutir à la mise en place d'une stratégie commune.

Les partenaires coordonnent souvent leur travail avec celui de nombreuses entreprises. La **gestion du temps** est donc un plus. Les entreprises qui souhaitent créer des partenariats et organiser des projets communs doivent agir rapidement et prendre contact avec des organisations à l'avance.

**Il convient de déterminer des indicateurs clés de performance (ICP) avant la mise en oeuvre des activités** afin de garantir une évaluation objective des progrès réalisés. Enfin, des exercices rétrospectifs doivent être organisés régulièrement en collaboration avec toutes les parties afin d'analyser les répercussions positives et négatives du partenariat.

«C'est la cohérence qui existe entre les objectifs que vous communiquez, les partenariats que vous mettez sur pied et les actions concrètes qui en découlent qui "a du sens" pour vos collaborateurs et collaboratrices et qui [...] [prouve que vous] pouvez passer de l'engagement à l'action concrète de façon claire et tangible.»

**Nathalie van Ypersele,**  
*responsable diversité, équité et inclusion, Solvay*



## Se tourner vers l'extérieur: l'appropriation des collaborateurs et collaboratrices

### Comité de pilotage de bpost SA

Avec plus de 26.000 collaborateurs et collaboratrices en Belgique, bpost SA est le premier opérateur postal national. Ses principales missions consistent à recueillir, trier, transporter et livrer des lettres et des colis. En 2010, une nouvelle approche internationale a transformé l'identité de l'entreprise: De Post/La Poste est devenue bpost group et a étendu ses zones d'activité en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

bpost group met clairement l'accent sur le lien entre les personnes et la société. Son vaste réseau, qui compte pas moins de 2.300 points de service en Belgique, garantit une proximité avec chaque client dans tout le pays.

Cette proximité crée une relation de confiance et contribue à une meilleure compréhension de la situation locale, ce qui permet à l'entreprise de concevoir des solutions innovantes. Tout en servant ses clients de manière efficace, **bpost group place le bien-être de ses effectifs au premier rang de ses priorités.**

Avec 112 nationalités différentes et 75 % de ses effectifs opérationnels issus de l'immigration dans certains sites de Belgique, **bpost group a mis en oeuvre une politique de diversité complète** dans le but de favoriser la cohésion interculturelle et sociale sur le lieu de travail.

### BONNE PRATIQUE

L'engagement de bpost SA en faveur de la diversité ethnique et de l'inclusion a commencé il y a environ trois ans, tout comme le partenariat de soutien établi avec **Unia, Allyens et Actiris**. La première étape de la stratégie visant à créer un environnement de travail plus inclusif consistait en une analyse de la situation, un suivi de groupes de discussion et de réunions avec les parties prenantes pour sensibiliser les cadres ainsi que les collaborateurs et collaboratrices à la diversité et à l'inclusion.

bpost SA a poussé son intervention un peu plus loin. Après avoir désigné des ambassadeurs dans le but de faire connaître cette thématique en son sein, l'entreprise a mis en oeuvre une campagne de communication efficace, en illustrant les visages de travailleurs d'origines diverses sur des affiches. L'objectif était de créer une image de sa culture de travail inclusive, d'observer la réaction de ses collaborateurs et collaboratrices et de favoriser les interactions. Un projet satellite mené en collaboration avec UGent aidera bpost SA à mesurer l'efficacité de ses initiatives et donc à évaluer l'incidence de cette transition de valeurs sur le lieu de travail.

La diversité constitue aujourd'hui une partie structurelle de la direction de l'entreprise, qui se présente sous la forme d'un comité spécialisé. Il s'agit du **comité de pilotage**: un véritable exemple de l'appropriation des collaborateurs et collaboratrices.

Ce comité réunit des administrateurs de l'entreprise, les directeurs des ressources humaines et des représentants de différents groupes axés sur la diversité: diversité des genres, diversité ethnique et LGBTQ+. Lors de ses réunions organisées trois fois par mois, le comité fait le point sur les progrès réalisés dans le cadre des projets menés par bpost SA en matière de diversité et d'inclusion. Ces réunions suivent un ordre du jour bien préparé et envoyé à l'avance au reste des membres. Les décisions sont adoptées sur la base d'un consensus avant d'être communiquées à toute l'entreprise.

En interne, la revue bimensuelle de l'entreprise contient des informations sur la diversité et l'inclusion afin d'informer la main-d'oeuvre. En outre, d'autres canaux de communication destinés à des unités d'exploitation spécifiques sont souvent utilisés pour communiquer des messages pertinents de manière efficace. En externe, l'entreprise tire parti des médias sociaux et publie des articles dans différents journaux pour communiquer ses réussites et donner l'exemple. Aujourd'hui, le comité de pilotage constitue un élément clé du processus décisionnel de l'entreprise. D'ailleurs, celui-ci approuve et soutient les principaux volets d'activités de l'entreprise.

Le fait d'investir dans un environnement de travail inclusif, où l'avis des collaborateurs et collaboratrices est pris en compte et valorisé, démontre la volonté du groupe bpost à investir dans le bien-être de son personnel. En encourageant l'appropriation de ses effectifs, l'entreprise améliore leurs conditions de travail et veille à ce que leurs priorités occupent une place centrale dans ses stratégies.





## Exploiter l'extérieur: des programmes d'entrée

### Programme boost! de bpost

#### BONNE PRATIQUE

Le programme **boost!** a été créé au sein du département des ressources humaines de bpost en septembre 2020 dans le but de renforcer et d'étendre son programme de formation des demandeurs d'emploi, afin de les amener vers des emplois de qualité, aussi bien dans l'entreprise que dans d'autres secteurs peinant à trouver de la main-d'œuvre qualifiée. **Boost! est une méthode permettant de former et de recruter de nouveaux effectifs** qui sont issus de différents milieux sociaux et ethniques et qui n'ont pas les compétences nécessaires pour entrer sur le marché du travail. Pour atteindre cet objectif, des services personnalisés sont proposés à trois types d'acteurs: les demandeurs d'emploi, les effectifs actuels et les entreprises extérieures intéressées.

Dans le cadre du premier pilier, bpost a lancé deux initiatives: un **programme de formation individuelle** à l'échelle nationale et un **programme d'apprentissage en alternance** en Flandre, dans la Région de Bruxelles-Capitale et en Wallonie. Ces deux initiatives bénéficient du soutien de plusieurs collaborateurs et collaboratrices de bpost, qui sont désignés comme tuteurs et qui suivent chaque participant dans son parcours professionnel. Ces tuteurs ne sont pas considérés comme des coaches, mais plutôt comme des points de contact chargés d'orienter et de conseiller les nouveaux stagiaires.

Le programme de formation individuelle est axé sur un **encadrement** (soutien linguistique, encadrement professionnel général, par exemple) et une formation sur le terrain pendant 8 semaines tout au plus. S'ils réussissent leur formation, les participants se voient proposer un poste de facteur ou de conducteur de camion. En cas d'échec, une formation supplémentaire est accordée.

Le programme d'apprentissage en alternance est particulièrement destiné aux **adultes qui n'ont ni diplôme secondaire, ni permis de conduire, ni emploi**. Ce programme leur permet d'obtenir ces éléments essentiels et de décrocher un certificat professionnel de «collaborateur polyvalent courrier et colis» pour lequel les candidats doivent effectuer un stage chez bpost. Ce projet commence par une campagne de communication permettant aux personnes intéressées d'envoyer leur candidature au moyen d'un formulaire en ligne.

Ensuite, **les candidats sont passés en revue par bpost et une série de partenaires externes**, notamment des services de l'emploi, comme le service public de l'emploi et de la formation en Flandre (VDAB), des écoles et des services

«bpost est le reflet de la société. La diversité et l'inclusion ont donc toute leur importance. Nous cherchons à investir dans la diversité et l'inclusion de la même manière que nous investissons dans le bien-être des personnes.»

**Bernard Vanneste, chef de projet principal, bpost**

#### TRUCS ET ASTUCES

**Commencer modestement:** c'est la meilleure façon d'agir. Il est nécessaire d'instaurer des pratiques et de garantir leur efficacité.

Tout le monde doit être mis au courant de ces stratégies pour obtenir une forte adhésion dans toute l'entreprise. Le progrès a besoin de temps pour imposer son empreinte; **l'évaluation des progrès réalisés au niveau local** permet donc d'encourager d'autres départements.

Enfin, les facteurs de réussite qu'il convient de prendre en considération lors de la rédaction et du suivi d'un plan de diversité et d'inclusion sont nombreux, notamment le parrainage, la communication, les ambassadeurs et l'expertise, mais aussi la mise en place d'un bon réseau interne et externe.



sociaux tels que le Centre public d'action sociale (CPAS), afin de vérifier s'ils répondent aux exigences de recrutement, dont les connaissances linguistiques font partie. Cette compétence peut également être acquise dans le cadre de cours prévus à cet effet, moyennant prolongation de la durée du programme global. Les candidats sélectionnés suivent ensuite un parcours académique qui combine efficacement une partie pratique et une partie théorique. L'équilibre entre les deux varie d'une région à l'autre en Belgique, mais toutes deux ont une durée d'un an. Une fois leur formation réussie, les candidats se voient offrir un emploi durable pour commencer une carrière à temps plein chez bpost.

Le programme et sa capacité à **intégrer efficacement des personnes de tous horizons** feront l'objet d'une évaluation globale au cours des prochains mois. Certaines données sont toutefois déjà disponibles. La première année du programme a réuni 450 participants sur le territoire belge et la moitié d'entre eux ont réussi leur formation professionnelle. Il est donc **absolument nécessaire d'améliorer les compétences de la population nationale** et de faciliter l'accès au marché du travail.

**Le programme boost! permet de décrocher des emplois durables et structurés**, en investissant dans la formation des laissés-pour-compte et en leur donnant une nouvelle chance d'améliorer leur vie et leur condition de travail. **Ce programme permet de créer une main-d'oeuvre diversifiée**, dans laquelle des collaborateurs et collaboratrices issus de milieux sociaux et culturels différents peuvent évoluer ensemble, d'un parcours éducatif à une carrière professionnelle.

## TRUCS ET ASTUCES

Les éléments déterminants dans la réussite d'un programme sont une **bonne communication interne et externe** ainsi qu'une collaboration avec des parties extérieures. De cette façon, l'entreprise peut augmenter ses chances d'atteindre les «bonnes personnes» et de gagner leur loyauté.

En parallèle, l'entreprise doit vérifier ses propres **exigences d'entrée** et s'assurer que des formations pertinentes sont mises en place en fonction de l'intérêt des candidats et des objectifs stratégiques de l'entreprise. En ce qui concerne la communication, il s'agit notamment de créer une **«atmosphère communautaire» pour les personnes en formation**, en les contactant de manière informelle et amusante, via Whatsapp par exemple. L'objectif principal est de les mettre à l'aise pendant leur formation chez bpost.

«Investir dans des programmes comme celui-ci revient à investir dans l'avenir de l'emploi. Les stagiaires sont souvent très loyaux [...] trouvent un emploi plus facilement grâce à cette formation, et c'est quelque chose de pérenne.»

*Judith Witters, responsable de l'exécution du programme, bpost*



Business photo created by gpointstudio - www.freepik.com

## Intégration dans les processus opérationnels (agir à l'intérieur): formation et soutien

### Plan linguistique de la STIB-MIVB

La STIB-MIVB est l'entreprise de transport public qui dessert la Région de Bruxelles-Capitale et onze communes de sa périphérie. Elle assure entre autres le réseau de métro, de tram et de bus sur l'ensemble de ce territoire.

L'entreprise est administrée par un comité de direction composé de cinq vice-présidents principaux et de la direction générale, en charge des cinq divisions de l'entreprise: «opérations», «systèmes de transport», «ventes, marketing et réseau», «finances et services», et «ressources humaines». Comme la STIB-MIVB est en partie une organisation gouvernementale, son conseil d'administration compte 19 membres nommés par le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

À plusieurs reprises, la STIB-MIVB s'est vu décerner le «**Belgian Diversity Award**» par l'association United Color of Belgium. La STIB-MIVB, qui compte près de 10.000 collaborateurs et collaboratrices, nécessite une stratégie structurée en matière de diversité, dont la mise en oeuvre revient à un responsable de la diversité et de l'inclusion. Cette stratégie vise, entre autres, à assurer une meilleure représentation des personnes issues de l'immigration à tous les niveaux de l'organisation.

### BONNE PRATIQUE

La STIB-MIVB exerce ses activités dans la Région de Bruxelles-Capitale qui est officiellement bilingue. Ses collaborateurs et collaboratrices doivent donc parler français et néerlandais. En 2018, le comité de direction de l'entreprise a lancé un programme linguistique d'une durée de cinq ans afin de répondre à la pénurie de compétences de sa main-d'oeuvre dans ce domaine. En effet, seuls 15 % des chauffeurs et des conducteurs possédaient un certificat linguistique officiel délivré par l'organisme gouvernemental belge Selor (article 10), contre 45 % en 2008. Tous les mois, le comité de direction vérifie le nombre d'effectifs diplômés par le Selor, l'objectif étant d'atteindre les 35 % d'ici 2026.

**La STIB-MIVB regroupe ses 10.000 collaborateurs et collaboratrices dans quatre catégories principales en fonction de la nature de leur travail**, allant de fonctions essentielles à la sécurité à des profils plus administratifs. Sur base de cette différenciation et compte tenu des besoins divergents des effectifs en matière de formation linguistique, plusieurs stratégies sont mises en avant. **Le groupe le plus important et le plus diversifié comprend les personnes qui sont en contact avec des voyageurs**: les conducteurs de bus, de tram et de métro et les techniciens. Près de 80 % du budget consacré au programme linguistique sont alloués à ce groupe cible, dont les collaborateurs et collaboratrices ont le plus besoin d'une formation linguistique. Dès leur recrutement, ces personnes suivent une **formation de deux semaines selon leur niveau de maîtrise du néerlandais/français et parfois de l'anglais**.

Il s'agit d'une formation fonctionnelle axée sur l'acquisition des termes courants du métier nécessaires pour effectuer leur travail. Outre ces formations linguistiques en classe, la STIB-MIVB propose un système d'apprentissage électronique, visant à atteindre le niveau de langue A2. Les collaborateurs et collaboratrices qui atteignent ce niveau de maîtrise – en passant un test – bénéficient d'un supplément mensuel.

Au terme de cette formation initiale, la STIB-MIVB met une **plateforme d'apprentissage en ligne** à la disposition des membres de son personnel. Ceux-ci sont encouragés à poursuivre leur formation par l'octroi d'une augmentation de salaire mensuelle après avoir atteint un niveau de langue plus élevé et réussi le test officiel du Selor (B1).

**La STIB-MIVB considère que la fonctionnalité professionnelle et l'épanouissement personnel obtenus grâce à cette formation sont essentiels.** Les possibilités d'apprentissage linguistique font l'objet de communications externes, car la maîtrise des langues fait désormais partie de l'image de marque de l'entreprise. Par exemple, à l'occasion des salons de l'emploi, la possibilité de suivre une formation linguistique fait l'objet d'une communication active auprès des candidats éventuels. Parallèlement, les collaborateurs et collaboratrices internes sont invités à profiter de ces possibilités dans le cadre d'e-mails et sur l'intranet.

En outre, chaque semaine, des déjeuners-causeries d'une heure sont organisés afin de permettre aux collaborateurs et collaboratrices de pratiquer leurs connaissances.

Depuis le lancement de son programme linguistique en 2018, l'entreprise a enregistré une augmentation significative du nombre de collaborateurs et collaboratrices titulaires du certificat du Selor (article 10). Au total, 2.578 personnes (26 % de l'ensemble du personnel de la STIB-MIVB) ont bénéficié de cours de langue en classe du 2 janvier 2019 à aujourd'hui.



Reste maintenant à attirer des néerlandophones au sein de l'entreprise. La STIB-MIVB encourage donc activement ses cadres à s'adresser aux collaborateurs et collaboratrices dans leur langue maternelle.

## TRUCS ET ASTUCES

La STIB-MIVB conseille à toute entreprise souhaitant proposer des formations linguistiques à ses collaborateurs et collaboratrices d'adopter une **approche axée sur un projet**, les langues touchant à de nombreux aspects de la gestion d'une entreprise. Il convient également d'ancrer cette approche dans l'ensemble de l'entreprise. La première étape vers l'institutionnalisation de solutions efficaces est donc de désigner un chef de projet principal capable de superviser un programme similaire.

Un autre élément déterminant dans la réussite des formations linguistiques est de mettre en avant une **méthode pédagogique fonctionnelle**, afin d'enseigner rapidement le vocabulaire indispensable pour effectuer son travail, aussi bien en classe que dans le cadre de formations en ligne.

Il est conseillé aux petites entreprises d'évaluer le marché belge, car de nombreuses autres organisations (comme le VDAB, Actiris ou Huis van Het Nederlands) offrent des formations linguistiques. Avoir une idée claire et précise des possibilités existantes en matière de cours de langues peut aider les petites entreprises à proposer des formations similaires à leur personnel.

Une dernière recommandation: **ne pas perdre de vue la réalité du flux de travail** et adapter les plans en fonction des besoins des collaborateurs et collaboratrices.

«Le plus important pour vos collaborateurs et collaboratrices est d'offrir à la bonne personne le bon poste le plus rapidement possible.»

**Peter Mortier**, partenaire d'apprentissage,  
STIB-MIVB



## Intégration dans les processus opérationnels (agir à l'intérieur): formation et soutien

### Formation L'Oréal à l'intégration de la diversité et de l'inclusion

L'Oréal est la plus grande entreprise cosmétique du monde: elle compte pas moins de 86.000 collaborateurs et collaboratrices et rayonne à l'échelle mondiale dans plus de 150 pays. La **diversité** faisant naturellement partie de son activité opérationnelle dans le domaine de la beauté, il s'agit d'un besoin essentiel et ce n'est qu'en reflétant la société réelle que l'entreprise est en mesure de lui offrir de meilleurs produits. En Belgique, L'Oréal compte actuellement 355 collaborateurs et collaboratrices.

Les considérations éthiques de l'entreprise reposent sur quatre principes essentiels: **l'intégrité, le respect, le courage et la transparence.**

Le groupe L'Oréal dispose d'une équipe composée de **8 collaborateurs et collaboratrices chargés de travailler sur la coordination de la diversité et de l'inclusion**. Un coordinateur national en matière de diversité et d'inclusion est désigné dans chacun des pays où l'entreprise exerce ses activités.

Les coordinateurs en matière de diversité et d'inclusion se réunissent mensuellement lors de séminaires et d'échanges de bonnes pratiques et de connaissances. Chaque coordinateur en matière de diversité et d'inclusion a cinq priorités essentielles et des indicateurs clés de performance (ICP) pour l'aider dans sa tâche. L'un de ces indicateurs est obligatoire: une formation en matière de diversité et d'inclusion pour tous les collaborateurs et collaboratrices, car l'évolution de la culture d'une entreprise nécessite un effort commun.

#### BONNE PRATIQUE

Depuis plus de 15 ans, la formation en matière de diversité et d'inclusion constitue une partie importante du processus d'accueil de nouveaux effectifs chez L'Oréal Belgique. Pendant trois heures, **tous les nouveaux collaborateurs et collaboratrices sont tenus de participer à un atelier interactif sur les préjugés inconscients**, le respect des autres cultures et d'autres aspects de la diversité et de l'inclusion. Organisé deux fois par an, cet atelier permet aux membres du personnel et aux dirigeants de partager leur histoire et de déceler des vulnérabilités en toute sécurité. Cette démarche permet de renforcer la solidarité au sein des équipes et, en fin de compte, d'augmenter la productivité. En Belgique, cette formation est assurée par un consultant externe. Lors de la pandémie, elle a été temporairement organisée en ligne.

La formation s'articule autour de **quatre thèmes principaux**. Le premier thème «**Pourquoi**» porte sur l'inclusion en tant qu'argument commercial. Le deuxième thème «**Quoi**» part de l'arbre de la diversité, en expliquant les définitions de l'inclusion et des préjugés inconscients, et en permettant une meilleure compréhension des sujets grâce à des exemples concrets visant à démystifier les préjugés et les obstacles sociaux. La troisième partie de la formation met l'accent sur la manière de procéder («**Comment**»), en proposant des exercices pour démasquer les stéréotypes et l'auto-discrimination. La dernière partie de l'atelier intitulée «**Ce que vous pouvez faire**» vise à encourager les collaborateurs et collaboratrices à mener des actions concrètes pour lutter contre leurs propres préjugés. Les participants sont ainsi invités à rédiger leur propre plan d'action sur la diversité et l'inclusion, dont le suivi est assuré par des équipes constituées de deux personnes.

Outre la formation d'accueil en matière de diversité et d'inclusion, L'Oréal propose différentes **séances d'apprentissage en ligne non obligatoires**, notamment une formation sur les micro-agressions, le racisme et la communauté LGBTQI, une série de séminaires en ligne sur le leadership inclusif, et des sessions d'apprentissage virtuel entre pairs pour les responsables «diversité et inclusion».

L'inclusion est au coeur de son **processus de recrutement et d'accueil** de L'Oréal. Dès le début, l'entreprise établit un climat d'ouverture et donne la possibilité de discuter de sujets sensibles. Elle ouvre ainsi la voie à l'engagement et aux initiatives de ses collaborateurs et collaboratrices sur la diversité et l'inclusion dans tous les aspects de l'entreprise et donne un signal fort quant à l'importance de l'inclusion au sein de L'Oréal.

#### TRUCS ET ASTUCES

Le contenu d'un atelier est primordial. C'est ce qui en fait sa réussite. La formation en matière de diversité et d'inclusion doit être indispensable: la rendre obligatoire permet d'impliquer tous les niveaux de l'entreprise.

Veillez à adapter votre atelier en fonction des commentaires que vous recevez et d'exemples actualisés pour vous assurer de transmettre et d'entretenir le bon message.

«L'atelier déclenche une certaine vulnérabilité chez les participants. Cela permet aux équipes de travailler de manière plus productive.»

**Stephanie Cols, responsable RH Belgique, L'Oréal**



## Intégration dans les processus opérationnels (agir à l'intérieur): environnement de travail inclusif

### Plan d'action diversité de l'entreprise Vanhellemont (PME)

L'entreprise horticole Vanhellemont a été créée en 1969 par André Vanhellemont et Jeannine Nijs. À l'heure actuelle, l'entreprise assure plusieurs activités: la culture des fruits, un centre de tri et deux magasins de produits agricoles. Elle est aujourd'hui toujours dirigée par la famille Vanhellemont, plus précisément par les fils d'André et de Jeannine, Mario et Gert.

Après avoir pris la décision d'associer davantage de personnes issues de l'immigration, **l'entreprise a mis en place un plan d'action diversité avec le soutien de la Communauté flamande et de l'Europe** (Resoc et Eduplus). L'engagement de cette entreprise en faveur de la diversité a d'abord été reconnu en 2012, lorsqu'elle s'est vu décerner le Jobkanaal Diversiteitsprijs (prix de la diversité de Jobkanaal).

Aujourd'hui, l'entreprise horticole Vanhellemont est multiethnique: **80 à 90 % de ses collaborateurs sont d'origine étrangère**. L'entreprise Vanhellemont satisfait au critère de petite et moyenne entreprise: elle compte environ 12 collaborateurs à temps plein et entre 60 et 70 travailleurs saisonniers.

«Chacun a ses petites spécialités,  
quel que soit son pays d'origine.»

**Mario Vanhellemont, gérant,**  
*entreprise horticole Vanhellemont*

### BONNE PRATIQUE

En 2005, l'entreprise horticole Vanhellemont a rédigé ses premiers plans de diversité avec le soutien du Resoc et d'Eduplus. Ces plans prévoyaient plusieurs activités structurées pour une période de deux ans, notamment **des ateliers multiculturels ouverts à tous les collaborateurs et dirigeants de l'entreprise** et organisés par un expert externe. En raison de la particularité du secteur du travail reposant sur une forte collaboration entre les travailleurs, la connaissance du néerlandais a été reconnue comme une compétence fondamentale pour faciliter le travail d'équipe et assurer son efficacité. Des cours de langue ont ainsi été organisés pour un total de 140 heures, à raison de deux fois par semaine.

À ce jour, les cours ne sont plus donnés, mais une série de listes de mots clés en néerlandais sont affichées dans le réfectoire dans le but de faciliter la communication entre les travailleurs.

Ces plans de diversité ont également permis de publier une **brochure d'accueil afin de présenter l'entreprise aux nouveaux collaborateurs et collaboratrices**. Ces formations ont clairement eu un effet positif dans toute l'entreprise: les effectifs ont mieux communiqué entre eux, ont rencontré moins de différends, se sont témoigné davantage de respect et plus de compréhension. L'actuelle stratégie de recrutement de l'entreprise horticole Vanhellemont est axée sur une **approche d'ouverture**, propre à accueillir toutes les personnes capables d'adhérer à ses principes de respect mutuel et d'inclusion.

### TRUCS ET ASTUCES

Il est essentiel d'assurer un encadrement intensif lors de l'accueil des nouveaux collaborateurs et collaboratrices et pendant le temps de travail. Tout le monde doit jouer un rôle dans la diversité et l'inclusion. Tous les membres du personnel se sont montrés déterminés à participer à cette démarche et à apprendre les uns des autres. Il est toutefois **nécessaire de poursuivre l'encadrement** à cet égard afin de s'assurer que des équipes diversifiées sont en mesure de collaborer.



## Culture inclusive de l'entreprise Goddeeris (PME)

Entreprise familiale à ses débuts, l'entreprise Goddeeris est une PME basée en Flandre occidentale en Belgique. Son activité principale concerne les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC), les tuyauteries industrielles et, plus récemment, les systèmes d'arrosage.

L'entreprise s'est développée au fil des ans et compte aujourd'hui quelque 15 employés de bureau et près de 90 travailleurs sur site. Aujourd'hui, environ **16 nationalités différentes sont représentées au sein du personnel** de l'entreprise Goddeeris.

Au cours des six dernières années, l'entreprise Goddeeris est passée par un processus de croissance et de revalorisation de son image de marque dans le but de présenter ses produits à l'échelle internationale. Dans le cadre de ce processus, l'entreprise a changé de **langue de travail pour adopter l'anglais** avec un nouveau slogan: «we are industrious».

«Introduire le multiculturalisme dans les équipes flamandes traditionnelles existantes a suscité de nombreux défis. Notre entreprise a adopté cette position: s'y habituer et communiquer ouvertement et clairement. Grâce à cette attitude, personne n'est parti.»

**Miriam Vandenbulcke, responsable marketing, Goddeeris**

### BONNE PRATIQUE

Il y a six ans, la petite PME familiale qu'était Goddeeris s'est transformée en une véritable entreprise de tuyauterie internationale. Elle a ainsi élargi son champ de recrutement et commencé à attirer une main-d'œuvre de plus en plus multiculturelle.

Aujourd'hui, l'entreprise compte près de **16 nationalités et 60 % de ses collaborateurs sont issus de l'immigration**. Cette révolution a montré la nécessité de fournir un effort supplémentaire et d'institutionnaliser des projets destinés à encourager l'intégration au sein de l'entreprise. Plusieurs actions ont été mises en œuvre, notamment une aide personnelle en vue de trouver un logement ou d'obtenir des prêts financiers. Les problèmes linguistiques et les différences culturelles ont constitué une série de premiers défis pertinents dans la création d'un environnement de travail multiculturel. En effet, une **communication claire et ouverte** s'est révélée une condition essentielle pour obtenir des résultats positifs et efficaces au sein des équipes de travail.

Pour venir à bout de ces difficultés, l'entreprise Goddeeris a organisé des **cours de néerlandais** et encouragé l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices à y participer. Elle a aussi organisé des réunions d'équipes chaque semaine afin d'examiner et de résoudre les problèmes éventuels. Grâce à cet exercice, l'entreprise a remarqué que les difficultés liées

aux différences linguistiques étaient moins prononcées chez les jeunes, ceux-ci communiquant plus facilement les uns avec les autres.

Une autre initiative visait à **enrichir la culture d'entreprise**, notamment en invitant les proches des collaborateurs et collaboratrices à la fête annuelle du personnel. Le fait de réunir des partenaires et des enfants issus de cultures différentes a permis de montrer et de démontrer l'équité culturelle. En outre, la «**Journée des collaborateurs et collaboratrices**» est un événement annuel au sein de l'entreprise Goddeeris, au cours duquel les travailleurs sont personnellement récompensés pour ce qu'ils sont (le meilleur cuisinier, le meilleur footballeur, le collaborateur le plus marrant, etc.). Chaque jeudi, après le travail, l'entreprise organise un «Happy Hour» dans son bar. C'est également une bonne occasion de réunir les personnes travaillant au bureau et sur site.

Le multiculturalisme permet d'ouvrir les mentalités et les consciences. Au début, des membres du personnel flamand plus âgés se sont montrés quelque peu résistants au multiculturalisme; ils semblaient avoir une aversion pour le changement. Goddeeris leur a clairement fait savoir que l'avenir de l'entreprise serait multiculturel. Personne n'est parti. **Goddeeris a décidé de mettre l'être humain au cœur de ses activités.**

## TRUCS ET ASTUCES

**La communication** est essentielle; elle se fait par la mise en place de moments qui y sont consacrés, pendant lesquels les équipes peuvent exprimer librement leurs pensées et évacuer les frustrations.

Les personnes sont souvent réfractaires aux changements. Il faut donc gérer avec soin et planifier les changements concernant l'environnement de travail, en prévoyant **suffisamment de temps pour s'adapter et rester réaliste.**

## Humans of L'Oréal

L'Oréal est la plus grande entreprise cosmétique du monde: elle compte pas moins de 86.000 collaborateurs et collaboratrices et rayonne à l'échelle mondiale dans plus de 150 pays. La **diversité** faisant naturellement partie de son activité opérationnelle dans le domaine de la beauté, **il s'agit d'un besoin essentiel** et ce n'est qu'en reflétant la société réelle que l'entreprise est en mesure de lui offrir de meilleurs produits. En Belgique, L'Oréal compte actuellement 355 collaborateurs et collaboratrices.

Les considérations éthiques de l'entreprise reposent sur quatre principes essentiels: **l'intégrité, le respect, le courage et la transparence.**

Le groupe L'Oréal dispose d'une équipe composée de **8 collaborateurs et collaboratrices chargés de travailler sur la coordination de la diversité et de l'inclusion.** Un coordinateur national en matière de diversité et d'inclusion est désigné dans chacun des pays où l'entreprise exerce ses activités.

Les coordinateurs en matière de diversité et d'inclusion se réunissent mensuellement lors de séminaires et d'échanges de bonnes pratiques et de connaissances. Chaque coordinateur en matière de diversité et d'inclusion a cinq priorités essentielles et des indicateurs clés de performance (ICP) pour l'aider dans sa tâche. L'un de ces indicateurs est obligatoire: une formation en matière de diversité et d'inclusion pour tous les collaborateurs et collaboratrices, car l'évolution de la culture d'une entreprise nécessite un effort commun.



## BONNE PRATIQUE

Au début de la pandémie en mai 2020, le comité «diversité et inclusion» de L'Oréal a créé une page Instagram afin de présenter la véritable personne qui se cache derrière ses collaborateurs. Inspiré par le projet photographique «Humans of New York», l'entreprise lui a donné le nom de «Humans of L'Oréal». L'entreprise a ainsi créé une certaine proximité pendant cette période de distance sur le thème suivant: «tout le monde mérite d'être entendu et tout le monde a une histoire à raconter».

En commençant par les témoignages de sept membres du comité «diversité et inclusion», l'annonce s'est répandue de bouche à oreille. Les images sont communiquées au sein des bureaux de L'Oréal sur des écrans avec des liens QR vers la page Instagram. Un an après sa création, cette page Instagram réunit environ 18 témoignages. Plusieurs caractéristiques liées à la diversité y sont abordées, comme le genre, l'appartenance ethnique et la couleur de peau. Cette page est réservée aux collaborateurs et collaboratrices de L'Oréal.

La stratégie de l'entreprise repose sur une **mentalité d'apprentissage et de croissance**, rendue possible grâce aux commentaires constructifs. Il est essentiel de témoigner de la vulnérabilité et d'accepter les commentaires chez L'Oréal pour créer un environnement permettant à chaque individu de s'épanouir et de réaliser son plein potentiel.

«La mentalité de croissance s'inscrit dans la culture de L'Oréal et repose sur des observations reçues. Oser être soi-même et être reconnu comme tel donne plus de motivation à travailler.»

*Stephanie Cols, responsable RH Belgique, L'Oréal*

## TRUCS ET ASTUCES

L'échange de récits personnels doit se faire à l'initiative de collaborateurs et collaboratrices qui s'approprient cette démarche. Et l'entreprise doit se montrer prête à y participer. Il n'y a pas de solution universelle.





## Intégration dans les processus opérationnels (agir à l'intérieur): culture d'entreprise inclusive

### Code de conduite Telenet

Ces 25 dernières années, Telenet a favorisé l'innovation en faveur du client sur le marché belge des télécommunications. L'entreprise a pour ambition de simplifier la vie et le travail de ses clients et de les rendre plus heureux en leur offrant ce qu'il y a de mieux en matière de connectivité, de divertissement et de solutions commerciales.

Afin de garantir l'égalité d'accès aux outils numériques, Telenet apporte un soutien financier et matériel aux organisations caritatives et de terrain et investit dans des projets de numérisation dans tout le pays.

La diversité et l'inclusion sont au coeur de ses activités; ces deux valeurs sont d'ailleurs inscrites dans son **code de conduite** et encouragées à tous les niveaux de l'entreprise afin de garantir la mobilisation de ses collaborateurs et collaboratrices.

«Une entreprise, c'est comme une société, [...] des personnes rassemblées autour d'une même mission et d'un ensemble de principes communs.»

*Ineke Rampart, directrice des affaires générales, Telenet*

### BONNE PRATIQUE

L'action de Telenet repose sur cinq grandes valeurs, qui indiquent clairement l'identité de l'entreprise et ce qu'elle représente. De l'innovation à la diversité, en passant par la passion, l'honnêteté et la proximité avec les communautés locales, l'entreprise remplit sa mission première: **parvenir à une meilleure qualité de vie pour toutes et tous**. Ces valeurs sont transposées en une série de principes et en un code de conduite commun.

Si l'équipe chargée de la conformité juridique surveille son élaboration et sa mise en oeuvre, le code doit obtenir l'approbation de la direction et du conseil d'entreprise. Sa mise en oeuvre suit une **approche descendante**, selon laquelle chaque dirigeant a le devoir de sensibiliser son personnel aux principes et procédures ainsi qu'à l'importance des politiques figurant dans le document. La mobilisation des collaborateurs et collaboratrices est encouragée par l'intermédiaire de communications et de formations approfondies.

L'adoption de codes et de principes est favorisée par le recours à la **gamification (ou ludification)** dans les programmes de formation. Il s'agit, par exemple, d'accorder des prix et des récompenses aux services qui atteignent en premier les 97 % d'achèvement des formations obligatoires. Les formations et les séminaires en ligne occupent une place centrale dans la stratégie de communication du code, qui est le fruit des plateformes de communication internes de Telenet.

Les dirigeants jouent un rôle important dans l'adoption du code de conduite en évoquant régulièrement l'importance des politiques lors des réunions de personnel et de service.

Le code de conduite comprend un **mécanisme de dénonciation**, permettant aux collaborateurs et collaboratrices de signaler d'éventuelles infractions. Il est essentiel de mettre en place des procédures de signalement claires pour créer un environnement de travail sûr, fondé sur la confiance et le respect.

Le code de conduite de Telenet a été modifié il y a trois ans dans le but de tenir compte de l'extension de l'entreprise due à des fusions et à des acquisitions. Tous les ans, le code fait l'objet d'une évaluation afin de vérifier sa validité par rapport aux nouvelles lois nationales et internationales ainsi qu'aux priorités mondiales. Ces évaluations peuvent aboutir à l'élaboration de politiques supplémentaires ou de déclarations distinctes qui ne modifient pas le code, mais le complètent. À titre d'exemple, le code de conduite de Telenet contenait déjà des règles en matière de diversité et d'inclusion. Ces règles soulignent l'importance du respect de la singularité de chaque collaborateur en termes de genre, d'orientation sexuelle et d'appartenance ethnique. Toutefois, en raison de l'attention suscitée par le **mouvement «Black Lives Matter»**,

Telenet est en train de mettre en oeuvre une politique spécifique de lutte contre la discrimination, qui permettra de renforcer le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs et collaboratrices et de favoriser une culture inclusive au sein de l'entreprise.

Si, en interne, le code est essentiel pour clarifier les attentes de l'entreprise à l'égard du comportement de ses collaborateurs et collaboratrices, en externe, il permet d'attirer les bonnes personnes, des personnes capables de refléter les valeurs de l'entreprise.

Les principes de Telenet concernent ses collaborateurs et collaboratrices, mais ils influencent et orientent également ses relations avec ses fournisseurs et consultants externes. Ceux-ci sont tenus de signer le **code de conduite des fournisseurs**. Ce code comprend des règlements sur des questions spécifiques comme l'approvisionnement et le travail des enfants, qui garantissent une collaboration éthique entre les différentes parties.

Enfin, de multiples intervenants et acteurs sont tenus informés des principes de Telenet grâce aux rapports de durabilité que l'entreprise publie régulièrement.

## TRUCS ET ASTUCES

La première chose à faire dans l'élaboration d'un code de conduite est de donner une **vision claire des valeurs de l'entreprise** et de veiller à ce que ces principes bénéficient du soutien de la direction, des partenaires sociaux et de l'organisation dans son ensemble. Il est indispensable de procéder à cet alignement pour obtenir **l'adhésion de toutes les divisions de l'entreprise** et donc la mobilisation de tous ses collaborateurs et collaboratrices.

L'utilisation de modèles existants peut faciliter la rédaction du code, qui peut ensuite être personnalisé afin de montrer la manière dont l'entreprise incarne ses principes et les intègre dans ses processus essentiels. Le fait de donner des exemples permet aux collaborateurs et collaboratrices de mieux comprendre ce que l'on attend d'eux ainsi que la façon de traduire ces valeurs dans leur travail quotidien.

Enfin, il est essentiel d'indiquer la voie à suivre pour signaler les infractions au code afin de renforcer les capacités d'action des collaborateurs et collaboratrices et de tenir compte de leur point de vue quant aux règlements établis.



## Intégration dans les processus opérationnels (agir à l'intérieur): autres départements

### Programme de diversification de l'approvisionnement de Janssen

En Belgique, la société Janssen constitue un pôle d'innovation unique et de tout premier plan dans le secteur pharmaceutique international. Il s'agit d'une filiale du groupe américain **Johnson & Johnson**, leader mondial dans le domaine de la santé. Janssen Belgique emploie actuellement près de **5.100 personnes provenant d'horizons divers, dont plus de 70 nationalités différentes**. Ces personnes sont spécialisées dans la recherche, le développement, les études cliniques, la fabrication, la logistique et l'accès des patients aux médicaments et vaccins.

Tous les objectifs compris dans la **trajectoire de santé pour l'humanité à l'horizon 2025** de Johnson & Johnson sont axés sur la conscience sociale des entreprises et sur les efforts en

matière de développement durable en vue de la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD 5 (égalité des sexes) et l'ODD 10 (réduction des inégalités).

Grâce à la mise en oeuvre d'activités spécifiques, Janssen crée un environnement de travail diversifié, équitable et inclusif, où chacun se sent le bienvenu. Ces initiatives traduisent également le texte fondateur universel de Johnson & Johnson, **le Credo**, au niveau local. Les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise Janssen sont convaincus que les **différences de points de vue, de cultures, de connaissances et d'expériences aboutissent à de nouvelles idées surprenantes et à des solutions innovantes** pour les patients et que, ensemble, ils peuvent créer un monde meilleur et plus sain.

### BONNE PRATIQUE

Cette année, le groupe Johnson & Johnson a lancé une nouvelle série d'objectifs dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Les objectifs compris dans la **trajectoire de santé pour l'humanité à l'horizon 2025** représentent une nouvelle étape ambitieuse de la finalité de l'entreprise qui est de conjuguer à la fois un sentiment d'humanité, une science et une ingéniosité pour améliorer en profondeur la santé de la population mondiale. Ces 21 objectifs sont axés sur la citoyenneté et le développement durable, reflétant l'engagement de l'entreprise en faveur d'un monde plus sain, propice à l'épanouissement de la population et des communautés, pour une nouvelle génération plus saine que la précédente. L'un de ces objectifs est de réaliser 4,5 milliards de dollars américains de dépenses liées à l'impact mondial par l'intermédiaire de la base d'approvisionnement dans le monde entier, y compris la promotion des dépenses dans le cadre du programme de diversification de l'approvisionnement en Belgique.

Le **programme mondial de diversité et d'inclusion des fournisseurs** de Janssen/Johnson & Johnson en Belgique a été lancé en 2019. Aujourd'hui, l'entreprise encourage le recours à des sociétés de fournisseurs détenues par des femmes ou des membres de la communauté LGBTQ+. Elle travaille également avec des **entreprises sociales**, à savoir des entreprises qui ont une incidence sociétale positive dans les collectivités locales, notamment en créant des possibilités d'emploi pour les personnes ayant des difficultés d'apprentissage ou atteintes

d'autisme. En ce qui concerne la fonction d'approvisionnement, tous les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise Janssen sont invités à inclure des fournisseurs diversifiés dans toutes les demandes de propositions.

Dans le cadre de la fonction d'approvisionnement à l'échelle mondiale, les équipes de gestion des catégories et de sourcing travaillent en permanence à l'identification et à la constitution d'une réserve de fournisseurs diversifiés. **L'entreprise s'associe également à des ONG et à des organismes d'accréditation partout dans le monde** afin de découvrir de nouveaux fournisseurs, de les certifier et de renforcer les capacités du marché.

Pour la Belgique, l'augmentation des dépenses constitue toutefois un défi particulier. À l'heure actuelle, il n'existe aucune organisation dont le but est de découvrir, développer, puis certifier des fournisseurs diversifiés et la capacité de l'entreprise à produire un impact au sein des communautés n'est pas exploitée de façon optimale. Le concept de la diversité et de l'inclusion des fournisseurs est mal compris par bon nombre d'entreprises. Dans d'autres parties d'Europe, comme au Pays-Bas et au Royaume-Uni, l'infrastructure de ces organisations est mieux développée, ce qui crée des opportunités

En Belgique, l'infrastructure de ces organisations permettra de soutenir des fournisseurs diversifiés et de les mettre en relation



avec des entreprises comme Janssen/Johnson & Johnson. Cet objectif pourrait être atteint en travaillant de concert avec des ONG internationales et européennes de premier plan, comme WEConnect International, et en établissant des partenariats avec d'autres sociétés pour développer cette stratégie.

Les résultats du programme mondial de diversité et d'inclusion des fournisseurs de Johnson & Johnson sont communiqués en interne et en externe, avec l'implication des niveaux supérieurs de l'entreprise en Belgique. Le programme fait régulièrement l'objet de discussions et les progrès en la matière sont présentés quatre fois par an dans le cadre du comité de direction. La diversité des fournisseurs ne se résume pas à une simple initiative en matière d'approvisionnement. Il s'agit d'une priorité d'entreprise intégrée à tous ses niveaux.



Les avantages que ce programme a apporté à Janssen/Johnson & Johnson sont multiples. **Une base d'approvisionnement diversifiée permet de s'aligner sur une clientèle diversifiée** et ainsi de mieux répondre aux besoins des clients de l'entreprise, tout en renforçant les communautés locales. Elle permet d'avoir accès à un réservoir de talents plus vaste et de contribuer à atteindre l'objectif de l'entreprise qui est de promouvoir la diversité et l'inclusion, non seulement auprès de ses collaborateurs et collaboratrices, mais également auprès de ses principaux partenaires fournisseurs.

### TRUCS ET ASTUCES

La diversité et l'inclusion des fournisseurs démontrent les valeurs d'une entreprise et l'alignement du programme, comme celui du programme de Johnson & Johnson sur son Credo, permet de stimuler la mobilisation.

Dans n'importe quel programme, il est primordial de **susciter l'adhésion et l'engagement des cadres supérieurs**; s'ils sont prêts à prôner l'égalité et la non-discrimination, cela permettra de sensibiliser la main-d'œuvre de l'entreprise.

**Les buts et objectifs doivent être clairement énoncés et communiqués aux collaborateurs et collaboratrices**; il convient de les étayer au moyen de récits efficaces pour que les équipes voient l'impact de leurs investissements.

Un programme qui ne se limite pas à une initiative en matière de RSE et à un véritable impératif commercial démontrera à quel point des fournisseurs diversifiés proposent des produits et des services de qualité supérieure procurant une valeur ajoutée aux clients.

«Nous exerçons une influence stratégique et positive sur l'ensemble de nos parties prenantes grâce à notre approche à long terme dans le domaine de l'approvisionnement durable, y compris en matière de durabilité économique, sociale et environnementale.

Nous travaillons donc en étroite collaboration avec notre réseau international de fournisseurs pour amplifier et étendre la portée de nos activités au-delà du présent – pour notre avenir collectif.»

**Len DeCandia**, responsable du service d'approvisionnement,  
Johnson & Johnson



## 5.3 Évaluation et suivi

### Analyse du personnel

#### AXA's Strategie voor Etnische meting

AXA est l'une des plus grandes compagnies d'assurance au monde. Elle compte pas moins de 150 collaborateurs et collaboratrices répartis dans plus de 50 pays. Son but est d'agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte et se traduit par **quatre valeurs fondamentales: le courage, l'intégrité, «One AXA» (agir comme une seule équipe) et «Customer first» (la satisfaction du client d'abord).**

L'entreprise s'engage à créer un environnement de travail **où tous ses collaborateurs et collaboratrices sont traités avec dignité et respect et où toutes les différences sont valorisées.** C'est la raison pour laquelle AXA encourage l'intégration de **différents aspects de la diversité**, comme le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le handicap et l'origine ethnique.

#### BONNE PRATIQUE

Pour imaginer un moyen d'aller de l'avant, les entreprises doivent savoir par où commencer. Ceci vaut pour toute une série d'enjeux stratégiques, y compris la diversité ethnique et l'inclusion. La réglementation européenne sur la confidentialité des données empêche toutefois les entreprises d'évaluer le multiculturalisme de leur main-d'œuvre. Des enquêtes anonymes pourraient être réalisées afin d'avoir une idée de la diversité interne des collaborateurs et collaboratrices, mais cela ne donnerait pas un aperçu fiable de la situation.

Il y a quelque temps, AXA Belgium s'est mise à faire valoir la nécessité d'avoir une vue d'ensemble plus précise de ses effectifs. Elle a récemment trouvé une solution à ce problème urgent. En coopération avec la Banque-Carrefour des entreprises, **AXA a mis au point une méthode pour obtenir des données concernant ses collaborateurs et collaboratrices tout en respectant le règlement RGPD.** Cette collaboration lui permet en effet de recevoir, une fois par an, une vue d'ensemble anonyme de la diversité de son personnel, en terme de genre, d'âge, de date de début de l'emploi, de catégorie salariale et d'origine.

**En Belgique, AXA prône la reconnaissance de la diversité comme atout pour son personnel.** Elle est considérée comme l'occasion d'attirer des personnes talentueuses, d'accroître la motivation et d'améliorer les processus de gestion en acquérant les connaissances nécessaires pour répondre aux besoins des clients nationaux et internationaux.

La diversité étant ancrée dans la stratégie commerciale et dans la culture d'entreprise d'AXA depuis 2014, de nombreuses pratiques en matière de diversité et d'inclusion sont élaborées et mises en place en son sein.

En ce qui concerne l'origine, la collaboratrice ou le collaborateur est considéré(e) comme Belge seulement si la personne ou un des parents, un parent ne déclare aucune autre nationalité. Cela signifie que si la personne est née en Belgique, mais que ses parents sont d'origine étrangère, son origine ethnique correspondra à celle de son père.

**AXA a mis sur pied une équipe spécifique** chargée de travailler en étroite collaboration avec son partenaire. Cette équipe se compose de représentants du service de communication, d'analystes de données, d'un expert en conformité RGPD, d'un responsable de la sécurité informatique et d'un responsable de la diversité et de l'inclusion. Les données obtenues par la Banque-Carrefour des entreprises sont normalisées. Il appartient donc à l'entreprise de les analyser et d'en tirer les conclusions appropriées.

Au terme de la première analyse, AXA a observé que **les échelons hiérarchiques inférieurs enregistraient une plus grande diversité ethnique** et que les différents niveaux de la direction ne représentaient pas le multiculturalisme de l'entreprise. Partant de cette conclusion, de nouveaux plans

stratégiques ont été élaborés et des améliorations ont été apportées afin d'assurer une relève plus diversifiée sur le plan ethnique au niveau des échelons de la direction. Cette bonne pratique innovante, qui permet d'évaluer plus efficacement la diversité ethnique de l'entreprise, a été communiquée en interne à l'ensemble du personnel et en externe par l'intermédiaire de réseaux, comme le groupe de travail au sein du projet Business Uniting Talents 2030, la Diversity Managers Association of Belgium et Women in Finance, afin d'encourager une plus grande participation des entreprises et l'adoption du service mis au point à une plus grande échelle.

## TRUCS ET ASTUCES

Les techniques d'évaluation susceptibles d'être mises en place pour déterminer le degré de diversité ethnique au sein d'une entreprise dépendent de la taille de l'organisation. **Les petites entreprises ont plus de facilités à recueillir ce type de données** et à institutionnaliser de nouvelles approches capables d'amener un vent d'innovation dans des sujets liés à la diversité. Pour les grandes organisations, il peut s'avérer difficile d'obtenir une vision claire de leur personnel. Dans ce cas, les partenariats et les bonnes pratiques peuvent inspirer de véritables changements.

Malgré les difficultés qu'une entreprise peut rencontrer pour franchir les premières étapes de l'évaluation de sa diversité ethnique, le point de départ est la clé. Chaque organisation devrait procéder à cette évaluation, et ce de manière régulière. Ce n'est que de cette manière qu'il sera possible d'effectuer une comparaison des résultats et de mettre en oeuvre des actions visant à améliorer les processus de gestion.

**Évaluer, comparer et agir.** Il est possible d'optimiser l'efficacité des méthodes utilisées en menant une campagne de communication limpide afin de sensibiliser à l'importance de ces processus et de favoriser l'adhésion à tous les niveaux de l'entreprise.

«Commencez à évaluer votre entreprise régulièrement. Ce n'est que le début d'un nouveau commencement.»

**Luc Vandemoortele, responsable diversité et inclusion, AXA Belgium**



Business photo created by wirestock - www.freepik.com

## Collecte de données spécifiques

### Enquête sur l'engagement des collaborateurs et collaboratrices de Telenet

Ces 25 dernières années, Telenet a favorisé l'innovation en faveur du client sur le marché belge des télécommunications. L'entreprise a pour ambition de simplifier la vie et le travail de ses clients et de les rendre plus heureux en leur offrant ce qu'il y a de mieux en matière de connectivité, de divertissement et de solutions commerciales. Afin de garantir l'égalité d'accès aux outils numériques, Telenet apporte un soutien financier et matériel aux organisations caritatives et aux initiatives

communautaires et investit dans des projets de numérisation dans tout le pays.

La diversité et l'inclusion sont au coeur de ses activités; ces deux valeurs sont d'ailleurs inscrites dans son code de conduite et encouragées à tous les niveaux de l'entreprise afin de garantir la mobilisation de ses collaborateurs et collaboratrices.

#### BONNE PRATIQUE

Telenet a pour ambition de créer un environnement de travail inclusif, propice à l'épanouissement et à la croissance. C'est cette ambition qui a incité la direction à mener régulièrement des enquêtes capables de donner une image fiable du niveau d'engagement de la main-d'oeuvre.

L'entreprise utilise deux instruments pour étayer ces mesures. D'une part, **Telenet réalise tous les deux ans une enquête Zoom sur l'engagement de ses collaborateurs et collaboratrices.** Le questionnaire détaillé qui leur est soumis s'inscrit dans le cadre d'une évaluation générale de l'engagement des collaborateurs et collaboratrices réalisée par l'actionnaire majoritaire de Telenet, le groupe Liberty Global, et constitue un cadre de référence général sur les tendances et les résultats de toutes les entreprises de télécommunications du groupe Liberty Global. Au sein de Telenet, l'enquête est coordonnée par une équipe chargée d'évaluer l'engagement des personnes; la responsabilité d'assurer la participation des collaborateurs et collaboratrices est transmise en cascade aux chefs de service, qui supervisent le déploiement de l'enquête au sein de leur service. Dans le cadre de cette enquête Zoom, les membres du personnel sont invités à exprimer leur avis en matière de bien-être, de charge de travail et de lien personnel avec la vision stratégique de l'entreprise. Des thèmes très diversifiés sont abordés, y compris des sujets liés à la diversité comme la lutte contre la discrimination et l'égalité.

D'autre part, l'entreprise organise des **enquêtes Pulse chaque trimestre.** Ces brefs questionnaires contiennent trois questions principales sur le sentiment d'appartenance du collaborateur, son degré de bien-être et sa volonté à promouvoir l'entreprise en interne/externe (programme d'ambassadeur).

**Les résultats des enquêtes Zoom et Pulse sont examinés et analysés par la direction** qui peut décider de mettre en place des plans d'action spécifiques en fonction des résultats obtenus. Les plans d'action sont mis au point par l'équipe chargée d'évaluer l'engagement des collaborateurs et collaboratrices en ce qui concerne les questions liées au sentiment d'appartenance et par l'équipe Sécurité, Santé et Environnement en ce qui a trait à la perception de bien-être. **Tous les départements de l'organisation Telenet participent activement** à la résolution des problèmes et à la mise en oeuvre des plans de mesures correctives.

**Les mesures correctives peuvent se présenter sous forme de réponses générales à des problèmes transversaux.** Par exemple, la COVID-19 a eu une incidence sur le niveau de bien-être du personnel en général, aboutissant ainsi à la mise en oeuvre de sessions et de programmes de formation spécifiques pour accorder une aide supplémentaire à chaque collaborateur. Il est également possible d'entreprendre des initiatives au niveau d'équipes ou de départements particuliers qui n'ont pas obtenu de bons résultats lors de l'évaluation.

Il incombe aux chefs d'équipes d'informer leur équipe des résultats de l'enquête afin de discuter des questions soulevées et d'élaborer un plan d'action commun en vue d'une amélioration collective. L'efficacité de ces mesures est démontrée au moyen d'une éventuelle comparaison entre les résultats obtenus sur différentes années. En effet, comme l'entreprise réalise des enquêtes de suivi régulières, la direction peut aborder les résultats des programmes correctifs en utilisant une riche base de données historique.

Les résultats des enquêtes effectuées sont communiqués en toute transparence aux membres du personnel de l'entreprise, généralement par l'intermédiaire d'un **appel à tous les collaborateurs et collaboratrices**, ce qui permet de souligner les résultats positifs et négatifs et de présenter les objectifs et plans d'action visant à favoriser l'amélioration.

Ces deux évaluations aident Telenet à promouvoir l'engagement de ses collaborateurs et collaboratrices et à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. **Leur forte mobilisation contribue aussi positivement à l'image de marque de l'employeur.**

«Utilisez les données que vous collectez. Réaliser des enquêtes simplement pour en réaliser ne vous sera d'aucune aide. On vous demandera "quel est l'intérêt de répondre à toutes ces enquêtes si rien ne change".»

**Ineke Rampart**, *directrice des affaires générales, Telenet*

## TRUCS ET ASTUCES

Pour les entreprises qui souhaitent mobiliser leur personnel au moyen d'enquêtes réalisées en interne, **les tout premiers pas peuvent rapidement aboutir à des résultats pertinents**. Commencer par poser quelques questions clés de manière régulière par la mise en place d'une enquête Pulse peut constituer un excellent moyen d'obtenir un aperçu de la situation de départ de l'entreprise. Des outils disponibles sur le marché peuvent soutenir ces initiatives, en facilitant la collecte de données pertinentes et en accélérant les méthodes mises au point. Quelle que soit la forme définitive du questionnaire, **la transparence de la communication des résultats est primordiale**. Les collaborateurs et collaboratrices doivent être informés des points forts de l'entreprise, de ses faiblesses et des domaines d'amélioration, ainsi que des plans de mesures correctives découlant des résultats obtenus.

L'institutionnalisation des enquêtes et la collecte de renseignements doivent être communiquées en interne et en externe dans le cadre de rapports annuels sur la durabilité afin de fortifier l'engagement des collaborateurs et collaboratrices au sein de l'entreprise et aux actions prises afin de renforcer le sentiment d'appartenance.





## 6. Conclusions

Le présent guide des bonnes pratiques a mis en valeur 15 exemples de projets conçus, élaborés et mis en oeuvre par des entreprises de petite, moyenne et grande taille dans toute la Belgique dans le but de favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif.

**Le but ultime de cette publication est d'inciter un plus grand nombre d'entreprises à appliquer des initiatives similaires dans leur environnement de travail** et d'encourager le travail en réseau et la collaboration sur ce sujet. Comme le montrent les exemples donnés, l'engagement de la direction est fondamental pour mettre en avant des stratégies efficaces et garantir l'adhésion de tous les départements de l'entreprise. En outre, des **partenariats solides avec des organisations** peuvent permettre d'obtenir une vision informée du contexte et une meilleure compréhension de la manière dont l'entreprise peut soutenir l'amélioration de la situation socioéconomique locale.

Il est essentiel d'axer ses efforts sur des processus opérationnels inclusifs afin de garantir le recrutement, la formation et la rétention de talents divers, avec le soutien d'une **culture d'entreprise solide basée sur les principes de solidarité et d'équité**.


Enfin, pour améliorer et renforcer les résultats de cette approche en interne et en externe, une stratégie de communication efficace devrait permettre d'informer les collaborateurs et collaboratrices ainsi que les citoyens et citoyennes des initiatives de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion.

Le projet Business Uniting Talents 2030 permet à chacun et à chacune de prendre part à cette discussion et de changer les choses dans la société. Il offre un espace de dialogue et aide les entreprises à s'engager sur le chemin de la diversité ethnique et de l'inclusion, en transformant leur mode de travail et en remettant en question leurs processus opérationnels. **Ce n'est que par la remise en question du système qu'il sera possible de l'améliorer et de mettre en place un marché du travail européen plus équitable.**

Au sein de CSR Europe, nous croyons en la puissance et la nécessité de cette transformation. Nous voulons être les acteurs de ce changement et passer aux actes, aujourd'hui, pour améliorer notre environnement de travail.

**Votre entreprise est-elle prête à rejoindre nos efforts pour la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail?**





«La diversité est ce que l'on voit, l'inclusion est ce que l'on fait.»

Ilham Kadri, *PDG, Solvay*

## CLAUDE DE NON-RESPONSABILITÉ

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité de CSR Europe et ne représente pas nécessairement les positions officielles de la Fondation Roi Baudouin et du Fonds Prince Philippe.

## POUR EN SAVOIR PLUS

**Emanuela Pisano**

*Gestionnaire de projet,*  
CSR Europe

**Emma Van Zundert**

*Gestionnaire de projet,*  
CSR Europe

## À PROPOS DE CSR EUROPE

**CSR Europe** est le principal réseau européen d'entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Avec nos entreprises membres, nos organisations partenaires nationales et nos partenaires associés, nous unissons, inspirons et soutenons plus de 10.000 entreprises aux niveaux local, européen et mondial.

Nous soutenons les entreprises et les secteurs industriels dans leur transformation et leur collaboration pour trouver des solutions pratiques et une croissance durable. Nous sommes partisans du changement systémique. Dans le prolongement des objectifs de développement durable, nous souhaitons construire en collaboration avec les dirigeants européens et les parties prenantes une stratégie globale pour une Europe durable à l'horizon 2030.