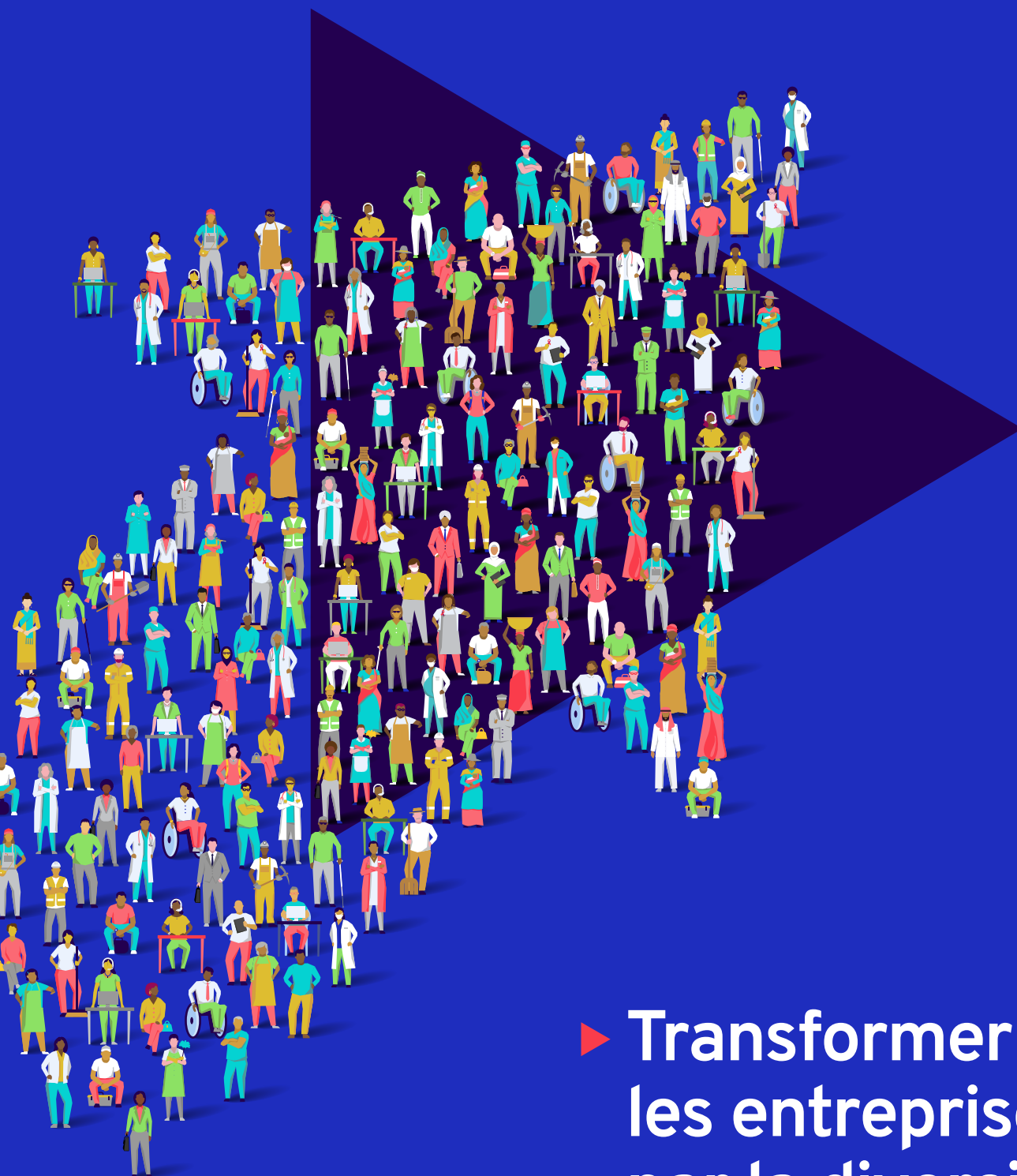




Organisation  
internationale  
du Travail



► Transformer  
les entreprises  
par la diversité  
et l'inclusion



- ▶ **Transformer les entreprises  
par la diversité et l'inclusion**

Copyright © Organisation internationale du Travail 2022  
Première édition 2022

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que la source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes sont toujours les bienvenues.

Les bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés après d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion  
Bureau international du Travail – Genève : BIT, 2022.

ISBN 978-92-2-036738-4 (PDF)

Egalement disponible en anglais : *Transforming enterprises through diversity and inclusion*, ISBN 978-92-2-036737-7 (PDF), et en espagnol : *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*, ISBN 978-92-2-036739-1 (PDF).

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Des informations sur les publications et les produits numériques du BIT sont disponibles sur : [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

## ► Préface

---

Depuis plus de cent ans, l'Organisation internationale du Travail (OIT) promeut le travail productif et décent des hommes et des femmes dans des conditions de liberté, de dignité, de sécurité économique et d'égalité des chances. L'OIT s'efforce de promouvoir des lieux de travail plus inclusifs et de lutter contre les discriminations pour tous les motifs, notamment le sexe, l'origine ethnique, la race, le statut d'autochtone, le handicap, la séropositivité, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, en garantissant l'égalité des chances et de traitement au travail. L'action de l'OIT dans ce domaine participe à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'engagement de ne laisser personne de côté. En établissant des normes internationales du travail, en fournissant des conseils techniques et en renforçant les capacités de ses mandants, l'OIT a contribué à l'élaboration et à l'application d'une législation, de politiques et de bonnes pratiques d'entreprise inclusives et à la promotion de l'égalité et de la non-discrimination sur le lieu de travail.

Si toute personne a droit à l'égalité de traitement et à l'égalité des chances au travail, sans considération d'aucun attribut autre que l'aptitude à effectuer le travail, la réalité actuelle est mitigée. Les cultures organisationnelles inclusives, dans lesquelles tous les individus peuvent s'épanouir et libérer leurs talents sur un pied d'égalité, se heurtent toujours à des obstacles importants. Les pratiques discriminatoires continuent d'étouffer les lieux de travail, de freiner la productivité et les talents et d'éroder la cohésion, ce qui nuit à la compétitivité et à la croissance. La persistance de multiples couches de discrimination et de stigmatisation a un impact encore plus grand sur les perspectives, les contributions au travail et le retour au travail des personnes, minant ainsi leur bien-être. Souvent, la discrimination, les préjugés et les abus de pouvoir sur le lieu de travail reflètent les croyances et les valeurs de la société, ce qui peut faire obstacle à la réalisation de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail, à moins qu'il n'y ait un leadership et une responsabilisation à tous les niveaux.

Le coût de l'exclusion et les avantages de l'inclusion ont été démontrés à maintes reprises. L'OIT, grâce

à sa recherche mondiale sur Les femmes d'affaires et les femmes cadres, a examiné les arguments en faveur de la participation des femmes aux postes décisionnaires en 2015 et 2019. De nombreuses autres organisations réputées ont mesuré et quantifié les avantages des équipes diversifiées. Les effets positifs de l'égalité des chances et de traitement et de la diversité à tous les niveaux et sous ses leurs formes ne sont plus à démontrer et les entreprises ont réagi en faisant beaucoup plus que jamais pour promouvoir la diversité dans leurs rangs. Cependant, la promotion de la diversité à elle seule ne permet pas d'accroître la productivité, l'innovation et la créativité, ni de prendre de meilleures décisions. La diversité doit être résolument associée à l'inclusion. Les employés doivent se sentir valorisés, respectés, traités équitablement et responsabilisés par des pratiques opérationnelles, une culture organisationnelle et un leadership inclusifs. C'est l'inclusion qui est le moteur de l'égalité des résultats pour tous les travailleurs de tous les horizons.

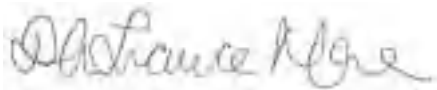
Dans ce rapport, l'OIT explore la complexité de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion en tirant parti de l'expérience des employés, des responsables et des cadres supérieurs à l'échelle mondiale. Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et le Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (GEDI) du Bureau international du Travail se sont associés à des organisations d'employeurs et d'entreprises et à des réseaux soutenant la diversité, y compris le Réseau mondial Entreprises et handicap de l'OIT, pour recueillir des données complètes sur la façon dont les employés vivent ces pratiques et ces expériences de diversité et d'inclusion au sein des entreprises.

Ce rapport a été préparé pendant la pandémie de coronavirus (COVID-19), qui a mis au jour et exacerbé les inégalités existant dans nos économies et nos sociétés. Si les efforts en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion ont sans doute été négligés pendant cette période d'intenses perturbations et de défis existentiels, ces questions restent à l'ordre du jour des entreprises. Elles sont au cœur des débats politiques et font partie intégrante du récit de l'après-reprise, « reconstruire en mieux ».

Alors que les pays du monde entier continuent de se battre contre la pandémie de COVID-19 pour la troisième année, nous espérons que ce rapport contribuera aux efforts de reprise inclusive et résiliente déployés par les responsables politiques, les institutions du marché du travail, les entreprises et les travailleurs, le monde universitaire, les organisations internationales et les autres acteurs concernés. Comme le préconise l'Appel mondial à l'action de l'OIT en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19, il faut que les secteurs public et privé mettent en œuvre un

programme de transformation pour l'égalité, la diversité et l'inclusion visant à éliminer la violence et le harcèlement dans le monde du travail et la discrimination pour tous les motifs.

Un lieu de travail égalitaire, diversifié et inclusif est un moteur essentiel de la résilience. Grâce aux données empiriques présentées dans ce rapport, nous sommes prêts à soutenir les mandants dans leurs actions et leurs efforts pour relever le défi de réaliser un changement en profondeur et de maximiser le potentiel humain, la productivité et le bien-être.



**Deborah France-Massin**

Directrice

Bureau des activités pour les employeurs  
(ACT/EMP) de l'OIT



**Manuela Tomei**

Directrice

Département des conditions d'emploi et de l'égalité  
(WORKQUALITY) de l'OIT

## ► Sommaire

Préface	5
Remerciements	12
Abréviations et acronymes	13
<b>Résumé analytique</b>	<b>15</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>20</b>
Introduction	21
Champ d'action de l'enquête du BIT sur la diversité et l'inclusion	23
Offrir de nouvelles perspectives sur la D&I	25
Structure du rapport	27
Le développement de la D&I dans les entreprises du monde entier	28
Le rôle déterminant de la D&I dans la performance des travailleurs, des entreprises, des économies et des sociétés du monde entier	30
Bonnes pratiques des entreprises en matière de D&I	31
L'importance de prendre en compte les contextes nationaux et mondiaux pour développer la D&I	32
Aborder la D&I comme un problème « vicieux »	34
<b>2. Comprendre et mesurer l'inclusion</b>	<b>36</b>
Introduction	38
La complexité de l'inclusion	38
L'expérience de l'inclusion au travail dans le monde	42
L'impact des caractéristiques personnelles et du niveau hiérarchique dans l'entreprise sur l'inclusion	46
L'impact des divers environnements d'entreprise sur l'expérience de l'inclusion au travail	51
Conclusions et pistes d'action	53
<b>3. Renforcer l'inclusion</b>	<b>54</b>
Introduction	56
Adopter une approche stratégique et de changement de culture en matière de D&I	56
Renforcer la diversité au sommet de la hiérarchie	61
Adopter une approche de leadership partagé en matière de D&I	64
Intégrer la D&I à toutes les étapes du cycle de vie de l'employé et de l'activité organisationnelle	66
Les actions prioritaires nécessaires pour promouvoir la D&I dans les entreprises	68
Conclusions et pistes d'action	70

<b>4. Encourager l'action en matière de D&amp;I au sein des entreprises</b>	<b>72</b>
Introduction	74
Les arguments qui poussent à agir pour promouvoir la D&I	74
Les cultures, lois et programmes nationaux incitent à agir en faveur de la D&I	78
Les changements et les événements mondiaux incitent à agir en faveur de la D&I	83
Des facteurs d'influence différents entraînent des initiatives de D&I différentes	86
Conclusions et pistes d'action	87
<b>5. Libérer le potentiel de la D&amp;I</b>	<b>88</b>
Introduction	89
Conclusions et perspectives d'avenir	90
<b>Références</b>	<b>95</b>
<b>Annexe I. Méthodologie</b>	<b>102</b>
<b>Annexe II. Questionnaire d'enquête</b>	<b>105</b>
<b>Annexe III. Caractéristiques des participants à l'enquête et figures supplémentaires</b>	<b>113</b>
<b>Annexe IV. Glossaire et ressources du BIT</b>	<b>129</b>



## ► Liste des figures

---

Figure 1. Pourcentage des participants à l'enquête du BIT sur la D&I, par région	26
Figure 2. Trois niveaux de maturité dans les approches des entreprises en matière de D&I	32
Figure 3. Un cadre pour mesurer l'inclusion	41
Figure 4. « Vous sentez-vous inclus au travail ? », tous les résultats	42
Figure 5. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la culture organisationnelle et l'environnement de travail là où vous travaillez ? », tous les résultats	43
Figure 6. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la gestion des possibilités d'évolution professionnelle sur votre lieu de travail ? », tous les résultats	44
Figure 7. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la manière dont votre entreprise vous aide à être performant au travail ? », tous les résultats	44
Figure 8. « Évaluez le niveau général d'expérience des facteurs suivants au travail », tous les résultats	45
Figure 9. « Évaluez le niveau général d'exposition aux facteurs suivants au travail » (répondants déclarant un niveau élevé ou très élevé), tous les résultats et résultats en fonction du handicap	47
Figure 10. Expérience de l'inclusion par niveau hiérarchique du participant dans l'entreprise	49
Figure 11. Expérience de l'inclusion, par groupe de revenu des pays	52
Figure 12. Expérience de l'inclusion, par région	52
Figure 13. « L'un des éléments suivants est-il en place pour soutenir la D&I dans votre entreprise ? », tous les résultats et résultats selon l'échelle opérationnelle	58
Figure 14. « L'un des éléments suivants est-il en place pour soutenir la D&I dans votre entreprise ? », résultats par région	59
Figure 15. « Dans quelle mesure les groupes suivants sont-ils représentés aux postes de direction de votre entreprise ? », tous les résultats	62
Figure 16. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant le leadership en matière de D&I dans votre entreprise ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord), résultats par région	65
Figure 17. « Votre entreprise a-t-elle une politique officielle en matière de D&I ? »	67
Figure 18. « Choisissez les trois principales actions qui, selon vous, auraient une influence positive pour renforcer la D&I dans votre organisation », tous les résultats	69
Figure 19. « Selon votre expérience, parmi les facteurs d'action suivants, lesquels ont le plus d'impact en matière de D&I dans votre entreprise ? » (trois principaux facteurs), résultats par région	77
Figure 20 « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non pour dire que les lois nationales, les politiques statutaires ou les programmes nationaux/régionaux et la culture du pays où vous travaillez favorisent l'inclusion des groupes de personnes suivants dans l'emploi ? », tous les résultats	82

Figure 21. « Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec l'affirmation suivante concernant l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la D&I dans votre entreprise au cours de l'année écoulée : La sensibilisation accrue aux inégalités dans la société, provoquée en partie par la pandémie de l'année dernière, a contribué à ce que mon entreprise accorde plus d'attention à la D&I et prenne davantage de mesures dans ce domaine », tous les répondants et résultats par région	84
Figure 22. « Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec l'affirmation suivante concernant l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la D&I dans votre entreprise au cours de l'année écoulée : L'expérience que j'ai vécue pendant la pandémie au cours de l'année écoulée a accru mes attentes à l'égard de mon entreprise en matière de valorisation et de promotion de la D&I », tous les résultats	85
Figure 23. Quatre principes pour réaliser le changement transformationnel en matière de D&I	90
Figure A1. Echantillon d'enquête par région	113
Figure A2. Taille d'entreprise	117
Figure A3. Secteur économique	117
Figure A4. Position des participants	118
Figure A5. Âge des participants	118
Figure A6. Genre des participants	119
Figure A7. « Vous sentez-vous inclus au travail ? »	122
Figure A8. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la manière dont votre entreprise vous aide à être performant au travail ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord)	123
Figure A9. « Évaluez le niveau général d'expérience des facteurs suivants au travail » (répondants déclarant un niveau élevé ou très élevé)	124
Figure A10. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la gestion des possibilités de développement professionnel sur votre lieu de travail ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord)	125
Figure A11. « L'un des éléments suivants est-il en place pour soutenir la D&I dans votre entreprise ? », tous les résultats et résultats par taille d'entreprise	126
Figure A12. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant le leadership en matière de D&I dans votre entreprise ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord)	127
Figure A13. « Selon votre expérience, parmi les facteurs d'action suivants, lesquels ont le plus d'impact en matière de D&I dans votre entreprise ? » (trois principaux facteurs), tous les résultats et résultats par taille d'entreprise	128
Figure A14. « Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec l'affirmation suivante concernant l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la diversité et l'inclusion dans votre entreprise au cours de l'année écoulée : L'expérience que j'ai vécue pendant la pandémie au cours de l'année écoulée a accru mes attentes à l'égard de mon entreprise en matière de valorisation et de promotion de la D&I », tous les résultats et résultats par région	128

## ► Liste des tableaux

Tableau 1. Niveau hiérarchique des participants selon les caractéristiques personnelles	48
Tableau 2. Exemples de quotas/objectifs nationaux sur les lieux de travail appliqués au sexe et au handicap dans les pays de l'Union européenne inclus dans cette recherche	80
Tableau A1. Echantillon d'enquête en Afrique	114
Tableau A2. Echantillon d'enquête en Amériques	114
Tableau A3. Echantillon d'enquête dans les Etats arabes	115
Tableau A4. Echantillon d'enquête en Asie et Pacifique	115
Tableau A5. Echantillon d'enquête en Europe et Asie centrale	116
Tableau A6. Echantillon d'enquête par groupe de revenu	116
Tableau A7. Sexe des répondants par position	120
Tableau A8. Orientation sexuelle des répondants par position	120
Tableau A9. Répondants handicapés par position	120
Tableau A10. Répondants issus des minorités ethniques, raciales et/ou religieuses par position	121
Tableau A11. Répondants vivant avec le VIH par position	121

## ► Liste des encadrés

Encadré 1. Que signifient l'égalité, la diversité et l'inclusion ?	28
Encadré 2. Le Président directeur général de Herbert Smith Freehills évoque les avantages personnels et économiques de l'inclusion	39
Encadré 3. Les avantages économiques de la pleine inclusion	40
Encadré 4. Adopter une approche de changement de culture en matière de D&I	57
Encadré 5. Conduire le changement en matière de D&I	61
Encadré 6. Intégrer la D&I dans le cycle de vie de l'employé	66
Encadré 7. Le manque de discernement des cadres supérieurs fait obstacle au renforcement de la D&I sur le lieu de travail	70
Encadré 8. La D&I est liée à une meilleure performance financière et à l'innovation	75
Encadré 9. L'influence de la D&I sur les décisions d'investissement	76
Encadré 10. La lenteur du changement en matière de D&I au travail pour les femmes, les personnes handicapées, les personnes LGBTQI+ et les personnes d'origine ethnique/raciale minoritaire	76
Encadré 11. Exemples succincts de lois et programmes anti-discrimination sur le lieu de travail	79
Encadré 12. Réponses des entreprises dans les pays dépourvus de lois en faveur des personnes LGBTQI+	79
Encadré 13. Politique canadienne des marchés publics favorisant la D&I dans les entreprises de fournisseurs	81

## ► Remerciements

---

Ce rapport est le fruit d'une collaboration intense entre le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et le Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (GEDI) du Bureau international du Travail. L'équipe principale de recherche, composée d'Henrik Moller d'ACT/EMP et d'Ilka Schoellmann et Esteban Tromel de GEDI, était dirigée par Jae-Hee Chang d'ACT/EMP. Cette équipe a conceptualisé, développé et guidé la réalisation du rapport.

Gillian Shapiro, experte de la diversité et de l'inclusion au niveau mondial, qui a travaillé avec un certain nombre d'organisations mondiales en vue d'améliorer leurs performances opérationnelles en renforçant la diversité et l'inclusion (D&I) de leurs employés, a rédigé le rapport. Elle a également élaboré le questionnaire d'enquête, participé à l'analyse des résultats et conduit une analyse approfondie de la littérature sur les pratiques de D&I dans les entreprises. Linda Vega Orozco, économiste, a contribué à la préparation du rapport, y compris à l'analyse et à la visualisation des données, ainsi qu'à l'extraction des conclusions essentielles tirées de la collecte des données primaires.

Nous exprimons notre reconnaissance à PriceWaterhouseCoopers (PwC). PwC a diffusé l'enquête sur la D&I auprès des entreprises en s'appuyant sur ses réseaux locaux et d'autres canaux pour atteindre les marchés souhaités et couvrir cinq régions. L'équipe de PwC était composée de Johannes Smits, David Szollosi, Hamdiyatu Awudu et Hitomi Fujino.

Le rapport a été révisé par de nombreux collègues au siège de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et dans les bureaux de terrain. Nous tenons à remercier l'équipe des spécialistes d'ACT/EMP, notamment Wade Bromley, Maria Victoria Giulietti, Julie Kazagui, Ravindra Peiris, Gary Rynhart et Andrés Yurén qui ont participé à l'élaboration du rapport et ont encouragé les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) à participer à l'enquête sur la diversité et l'inclusion menée auprès des entreprises. Au sein du GEDI, nous remercions Syed Mohammad Afsar, Olga Gomez, Martin Oelz, Emanuela Pozzan et Dirkje Schaaf pour leurs commentaires attentifs sur le rapport, ainsi que Chidi King, Cheffe du GEDI, pour ses conseils et son soutien. Enfin, Lisa Wong du Service des principes et droits fondamentaux au travail du Bureau international du Travail a également fourni des conseils techniques et a procédé à la révision par les pairs du rapport.

Ce rapport n'aurait pas pu voir le jour sans l'appui d'OE d'Afrique, des Etats arabes, d'Asie et Pacifique, d'Europe et Asie centrale, et d'Amérique latine et Caraïbes. Les OE nationales ont diffusé l'enquête à leurs membres, ce qui a permis de constituer une riche base de données sur l'expérience des entreprises en matière de D&I pour le rapport. En outre, les réseaux locaux du Réseau mondial Entreprises et handicap de l'OIT ont contribué au recueil des données.

## ► Abréviations et acronymes

<b>D&amp;I</b>	diversité et inclusion
<b>ESG</b>	environnementales, sociales et de gouvernance
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>LGBTQI+</b>	personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres (personne dont l'identité de genre diffère du sexe assigné à la naissance), en questionnement (personne qui explore son identité), intersexes (personne née avec des caractéristiques sexuelles qui ne correspondent pas aux notions binaires typiques des corps masculin ou féminin), + (recouvre d'autres identités sexuelles et de genre).
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PDG</b>	président directeur général
<b>PIB</b>	produit intérieur brut
<b>PME</b>	petites et moyennes entreprises
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers





# Résumé analytique

---

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

## De nouvelles perspectives sur la D&I

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

De nombreuses entreprises manquent de diversité dans leur hiérarchie organisationnelle mais nous avons activement recherché un mélange diversifié de répondants à chaque échelon hiérarchique. Dans l'ensemble, les personnes

ayant répondu à l'enquête sont des hommes (57 pour cent), des femmes (43 pour cent), des personnes qui s'identifient comme lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queers, intersexes ou autres (LGTBIQ+) (17 pour cent), des personnes appartenant à des groupes ethniques/raciaux/religieux minoritaires (26 pour cent), des personnes handicapées (9 pour cent) et des personnes vivant avec le VIH (3 pour cent). Vingt pour cent des participants sont âgés de 45 ans et plus, 30 pour cent ont entre 35 et 44 ans et 50 pour cent entre 18 et 34 ans. Plus de la moitié des personnes interrogées (58 pour cent) travaillent dans des petites et moyennes entreprises (PME) et 73 pour cent dans des entreprises nationales.

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

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

Avec ces nouvelles perspectives naît l'occasion de réfléchir, d'apprendre et de tracer une nouvelle voie. Contrairement à certaines recherches disponibles, cette étude montre que le niveau hiérarchique des employés dans l'entreprise est un facteur de différenciation plus important pour l'expérience de l'inclusion que le parcours ou les caractéristiques personnelles de l'employé. L'inclusion totale et ses avantages professionnels, y compris l'augmentation de la productivité, de



l'engagement, de l'innovation et du bien-être, se concrétisent essentiellement pour les employés aux plus hauts niveaux hiérarchiques. Alors que la population de notre enquête comprenait des proportions à peu près égales de personnes d'origines diverses au niveau des employés, des responsables et des cadres supérieurs, la plupart des lieux de travail dans le monde continuent doivent encore relever le défi de la diversité aux niveaux intermédiaire et supérieur. Si l'inclusion reste le privilège des seuls échelons supérieurs, alors les entreprises risquent de passer à côté des avantages considérables qu'elles pourraient retirer si l'inclusion était vécue par les travailleurs à tous les niveaux, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles.

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

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

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

Cette étude présente un cadre permettant de mesurer l'inclusion au travail à trois niveaux. Premièrement, nous testons le degré auquel les employés disent se sentir inclus au travail.

Deuxièmement, nous prenons en compte trois facteurs identifiés dans la littérature générale qui contribuent à la fois à l'appartenance et à l'individuation qui créent l'inclusion, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les travailleurs se sentent : 1) respectés pour ce qu'ils sont et pour les compétences et l'expérience qu'ils apportent et qui éprouvent un sentiment d'appartenance au travail ; 2) soutenus pour bien exercer leurs fonctions ; et 3) récompensés et valorisés au travail, le tout dans un environnement propice à l'égalité des chances et de traitement. Troisièmement, nous étudions dans quelle mesure les employés jouissent des avantages de l'inclusion auxquels fait référence la littérature et qui sont susceptibles de contribuer sensiblement à la performance générale de l'entreprise. Ces avantages sont les suivants : sentiment accru de bien-être, ambition de faire carrière, niveaux plus élevés de productivité, de performance, d'engagement et de collaboration, possibilités de contribuer à de meilleures façons de faire sur le lieu de travail.

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

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

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

L'expérience des facteurs qui répondent aux besoins individuels, bien qu'encore élevée, est moins forte. Environ deux tiers des personnes interrogées déclarent se sentir équitablement



récompensées pour leur travail et soutenues pour faire avancer leur carrière, ou que les décisions relatives à la promotion sont prises de manière juste et transparente. Un quart des répondants sont également ambivalents ou ne sont pas d'accord pour dire qu'ils se sentent valorisés en étant authentiquement eux-mêmes sur leur lieu de travail, sans avoir à trop s'adapter pour s'intégrer.

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

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

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

prise de décisions sur leur lieu de travail, contre seulement deux tiers des employés.

Des données plus larges montrent que les femmes, les personnes handicapées et les personnes issues de minorités ethniques/raciales/religieuses sont plus susceptibles d'être regroupées et souvent bloquées aux échelons les plus bas. Cela a d'importantes implications pour la performance des entreprises qui peuvent passer à côté des avantages de la D&I, à savoir des niveaux accrus d'engagement, de collaboration, d'innovation et de productivité. Non seulement il est essentiel de garantir une diversité accrue aux niveaux supérieurs, où l'inclusion est la plus forte, mais il est également important de promouvoir l'inclusion de tous, quelles que soient leurs caractéristiques personnelles, aux niveaux du personnel et des cadres.

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

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

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

positivement sur les performances de l'entreprise. Les quatre principes sont résumés ci-dessous.

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

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

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

Enfin, des niveaux d'inclusion plus élevés et les avantages de l'inclusion pour les employés et leurs employeurs ne sont pleinement réalisés que lorsque **des mesures sont appliquées tout au long du cycle de vie de l'employé, du recrutement à la fidélisation en passant par le perfectionnement, et qu'elles visent à créer un fort sentiment d'appartenance et à permettre à chacun d'être lui-même au travail, ses besoins individuels étant vus, compris, pris en compte et, si possible, satisfaits**. Par exemple, quand des objectifs et des actions sont mis en place pour recruter et former des personnes issues de minorités, les répondants sont 8 pour cent plus

susceptibles de convenir que les possibilités et les décisions relatives aux promotions sont prises de manière juste et transparente et 7 pour cent plus susceptibles de se sentir encouragés et soutenus pour faire progresser leur carrière. Lorsqu'une politique de D&I est présente, les répondants sont 9 pour cent plus susceptibles de convenir qu'ils sont généralement traités avec respect et 18 pour cent plus susceptibles de se sentir soutenus pour travailler de manière flexible.

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

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

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

Des mesures supplémentaires sont nécessaires pour sensibiliser davantage aux quatre principes liés à la création d'un changement radical pour la D&I au sein des entreprises, les avantages potentiels de la D&I pour les employeurs et les travailleurs, ainsi que pour les économies et les sociétés dans lesquelles les entreprises opèrent. Une action est également indispensable pour renforcer les capacités internes afin de mettre en pratique cette approche transformationnelle. Pour faciliter la sensibilisation et le renforcement des capacités, nous avons besoin d'études de cas portant en particulier sur la manière dont les PME des pays en développement, dans toute une série de secteurs d'activité, mettent en œuvre une approche transformationnelle de la D&I et en tirent avantage.

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

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

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

Les entreprises motivées par les avantages commerciaux d'une innovation accrue sont 15 pour cent plus susceptibles d'avoir des dirigeants qui font de la D&I l'une de leurs principales priorités dans l'entreprise et qui rendent

régulièrement compte des progrès obtenus. Cependant, seul un tiers des personnes interrogées disent que la nécessité d'améliorer l'innovation est un facteur incitatif pour agir en matière de D&I sur leur lieu de travail.

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

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



# 1

## Introduction

## ► Introduction

Depuis plus de cent ans, la non-discrimination et l'égalité des chances sont inscrites dans le mandat de l'Organisation internationale du Travail (OIT). La Déclaration de Philadelphie (1944) affirme le droit de tous les êtres humains, quels que soient leur race, leur croyance ou leur sexe, de poursuivre le progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales. De nombreuses normes internationales du travail promeuvent la non-discrimination et l'égalité des chances et de traitement dans l'emploi<sup>1</sup>. L'un des principaux objectifs de l'OIT est d'aider les Etats Membres à élaborer une législation et des politiques favorisant l'inclusion, ainsi que des recherches et des conseils pratiques à l'intention des employeurs et des travailleurs afin qu'ils puissent tirer parti des avantages d'une main-d'œuvre diversifiée<sup>2</sup>.

Au cours des trente dernières années, l'écart entre les taux d'activité des hommes et des femmes s'est comblé en partie ; la mobilité des travailleurs, à l'échelle mondiale, régionale et dans les pays, a renforcé la diversité ethnique de la main-d'œuvre ; des efforts supplémentaires ont été déployés en vue d'inclure les personnes handicapées au travail ; et on a pris conscience au niveau mondial que tous les travailleurs avaient droit à un lieu de travail digne et respectueux, indépendamment de leur orientation sexuelle, leur identité de genre ou leur statut sérologique (réel ou perçu). L'évolution démographique a également transformé le visage de la main-d'œuvre ; les entreprises gèrent désormais une main-d'œuvre réunissant plusieurs générations (BIT, 2019a ; BIT, 2019b).

Avec la mondialisation et la diversification accrue des lieux de travail, la gestion et la récolte des

bénéfices liés aux parcours, caractéristiques et expériences divers de la main-d'œuvre sont apparues comme un impératif et un défi communs pour les entreprises. Les différents travailleurs, dans une culture organisationnelle ouverte et inclusive, apportent leurs points de vue et leurs idées uniques, aidant à la création d'entreprises plus innovantes, productives et résilientes. Ainsi, exploiter la puissance de la diversité et de l'inclusion (D&I) est désormais considéré non seulement comme un enjeu moral ou une question de ressources humaines mais également comme un atout stratégique de taille pour propulser la réussite économique et compétitive des entreprises. La D&I contribue directement à réaliser l'égalité des chances et de traitement sur le lieu de travail à toutes les étapes de la relation d'emploi, notamment le recrutement, la fidélisation, la promotion, la rémunération et l'accès à la formation et au perfectionnement des compétences.

►► Avec la mondialisation et la diversification accrue des lieux de travail, la gestion et la récolte des bénéfices liés aux parcours, caractéristiques et expériences divers de la main-d'œuvre sont apparues comme un impératif et un défi communs pour les entreprises.

1 Les conventions de l'OIT concernant la non-discrimination et l'égalité des chances et de traitement dans l'emploi sont les suivantes : convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951 ; convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 ; convention (n° 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981 ; convention (n° 159) sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, 1983 ; convention (n° 169) relative aux peuples indigènes et tribaux, 1989 ; convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000 ; recommandation (n° 200) sur le VIH et le sida, 2010 ; et convention (n° 190) relative à l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail, 2019.

2 La Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail, adoptée en 1998, engage les membres de l'OIT à respecter et à promouvoir les principes et les droits dans quatre catégories, dont l'une est la non-discrimination dans l'emploi et la profession. L'Annexe IV fournit une liste des ressources, recherches, guides et produits de connaissance de l'OIT utiles en matière de diversité et d'inclusion.



En juin 2021, la Conférence internationale du Travail a adopté une résolution concernant un Appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19. La résolution invite les mandants – gouvernements, organisations d'employeurs et de travailleurs – à mettre en œuvre un programme transformateur pour l'égalité, la diversité et l'inclusion dans les secteurs public et privé, visant à éliminer la discrimination quels que soient ses fondements, y compris la race, la couleur de peau, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'extraction nationale et l'origine sociale, et à tenir compte des situations et vulnérabilités spécifiques des migrants, des peuples indigènes et tribaux, des personnes d'ascendance africaine, des minorités ethniques, des personnes âgées, des personnes handicapées et des personnes vivant avec le VIH/sida.

Face à la demande croissante de la part des mandants pour que l'OIT développe une compréhension et une approche complètes et approfondies de la diversité et de l'inclusion, le BIT a effectué sa première étude à grande échelle sur

la diversité et l'inclusion (D&I) dans les entreprises, en mettant l'accent sur les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire. L'étude a été réalisée au cours d'une période de perturbations et de changements importants, durant laquelle les effets de la pandémie de COVID-19 ont été ressentis dans le monde entier. Tandis que la pandémie annonçait un passage au travail à distance à une échelle et une vitesse inimaginables auparavant, au profit d'une partie de la main-d'œuvre, elle a par ailleurs exacerbé les inégalités sociales et professionnelles existantes dans certains cas et les a brutalement révélées.

C'est dans ce contexte que nous présentons un aperçu de la D&I dans les entreprises, à travers le regard des employés, des responsables et des cadres supérieurs. Les conclusions sont tirées de l'enquête mondiale de l'OIT sur la D&I menée entre juillet et septembre 2021 auprès de 12 087 employés, responsables et cadres supérieurs dans 75 pays de cinq régions, couvrant différents secteurs d'activité et tailles d'entreprise. Nous incluons une analyse détaillée des études et de la littérature relatives à la D&I sur le lieu de travail.



## ► Champ d'action de l'enquête du BIT sur la diversité et l'inclusion

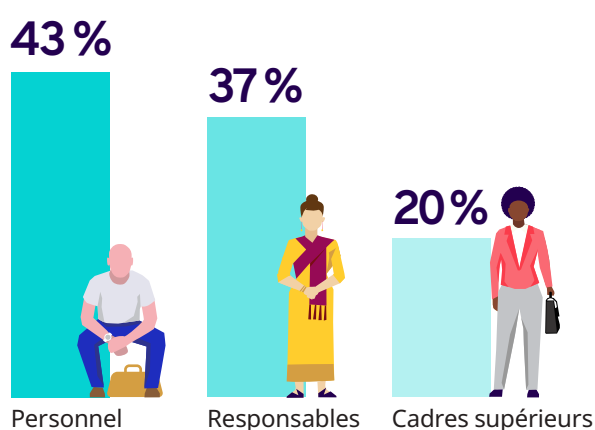
Réponses à l'enquête :

**12,087**

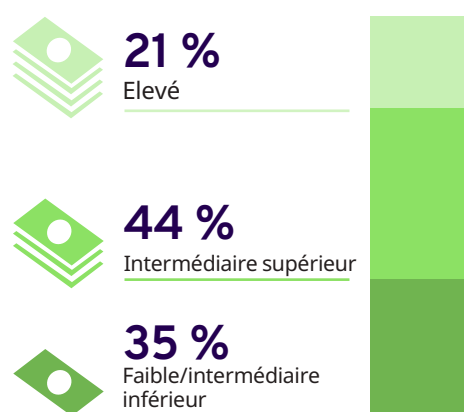
Nombre de pays couverts :

**75**

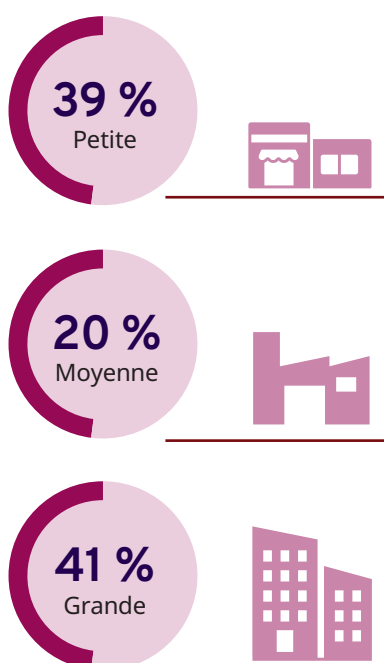
Niveau hiérarchique :



Niveau économique :



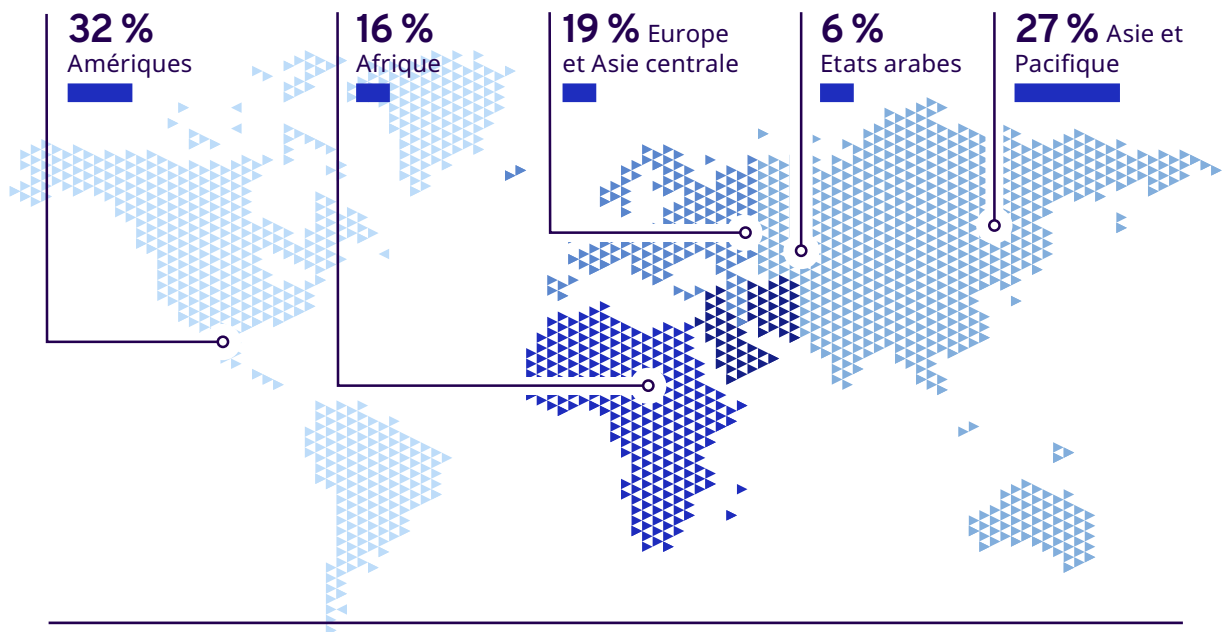
Taille d'entreprise :



Secteurs économiques :

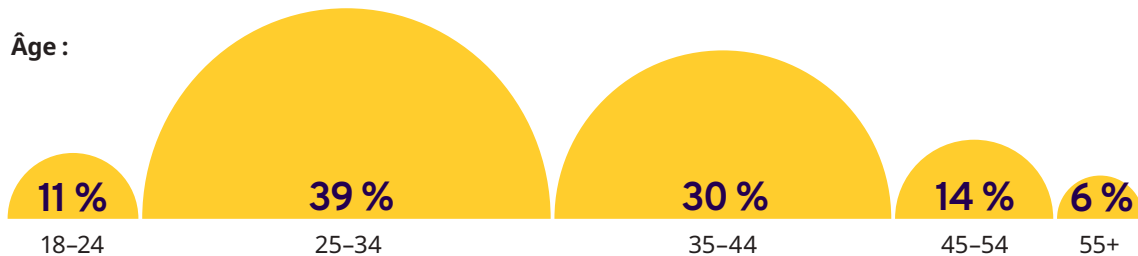


## Données par région :

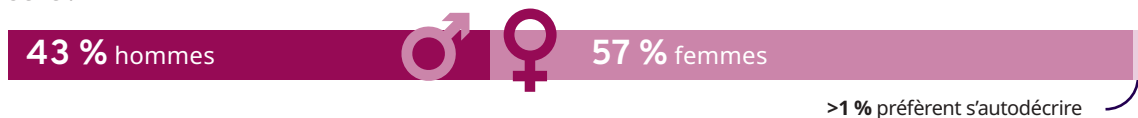


## Groupes démographiques :

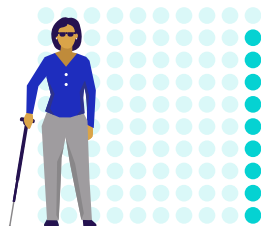
## Âge :



## Sexe :

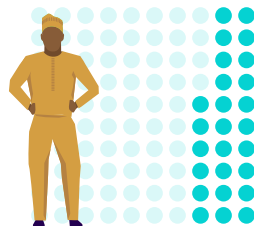


## Situation de handicap :



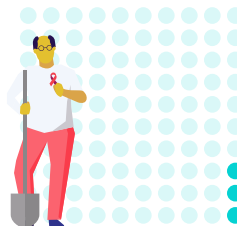
91 % Pas de handicap  
9 % Handicap

## Minorité ethnique/ raciale/religieuse :



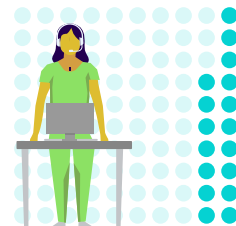
74 % Non minoritaire  
26 % Minoritaire

## Statut VIH :



97 % Sans VIH  
3 % Avec le VIH

## Orientation sexuelle :



83 % Hétérosexuelle  
17 % LGBTQI+



## ► Offrir de nouvelles perspectives sur la D&I

---

Ce rapport s'intéresse à l'approche adoptée par les entreprises et à la mesure dans laquelle elles prennent des initiatives visant à promouvoir la D&I afin d'atteindre l'égalité pour tous les employés et de tirer les bénéfices commerciaux des différences et des similitudes entre les individus. Notre étude s'efforce d'apporter une nouvelle compréhension et de nouvelles perspectives pour mieux aider les entreprises à progresser en procédant à des améliorations puissantes et approfondies des politiques et stratégies en matière de D&I.

À la recherche de nouvelles idées sur la D&I, nous explorons un nouveau terrain. L'ampleur de notre étude diffère de la plupart des autres études et recommandations de bonnes pratiques réalisées à ce jour dans le domaine de la D&I. Une bonne partie des travaux existants concerne essentiellement les grandes entreprises, souvent multinationales, dans les économies occidentales à revenu élevé, et ils sont axés sur le genre plutôt que sur l'appartenance des employés à de divers groupes. Ils ont collecté des idées sur la D&I principalement auprès des ressources humaines et de la direction plutôt qu'au niveau des cadres et des employés. Ce corpus de travaux existants a constitué un point de départ pour la conception de l'enquête et la construction du cadre d'analyse des résultats. Cette étude offre une analyse des réponses fournies par des employés, des responsables et des cadres supérieurs en fonction de

l'identité de genre, de l'âge, de l'ethnie, de l'origine religieuse, de l'orientation sexuelle, du handicap et du statut VIH <sup>3</sup>. Près de 80 pour cent des personnes interrogées appartiennent à des pays à revenu intermédiaire inférieur et à revenu intermédiaire supérieur, trois quarts travaillent dans des entreprises nationales ou locales et plus du tiers travaille dans des petites entreprises. Les réponses à l'enquête couvrent l'Afrique, les Amériques, les États arabes, l'Asie et Pacifique et l'Europe et Asie centrale et proviennent d'entreprises de 18 secteurs d'activité (la figure 1 montre la part des pays des participants à l'enquête par région) <sup>4</sup>.

Notre étude présente une image de la D&I à travers le regard des travailleurs. Elle montre l'ampleur de l'inclusion et la manière dont elle est vécue par la main-d'œuvre dans l'ensemble des entreprises ; les mesures prises pour promouvoir la D&I ainsi que leur impact ; et ce qui, selon les travailleurs, pousse les entreprises à développer la D&I. Nous étudions les approches et les expériences de la D&I, principalement dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur par rapport au corpus existant en matière de connaissances et de bonnes pratiques de la D&I. En rassemblant tous les points de vue nouveaux et existants sur la D&I, nous réfléchissons à ce qu'il faut faire pour que les employés et les employeurs bénéficient encore plus de la D&I à l'avenir.

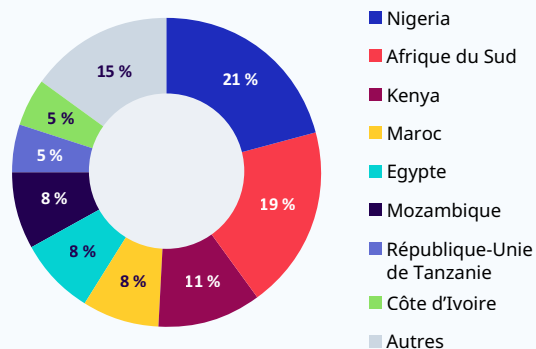
---

3 La méthodologie de l'étude peut être consultée à l'annexe I, et une répartition des participants à l'enquête est fournie à l'annexe III.

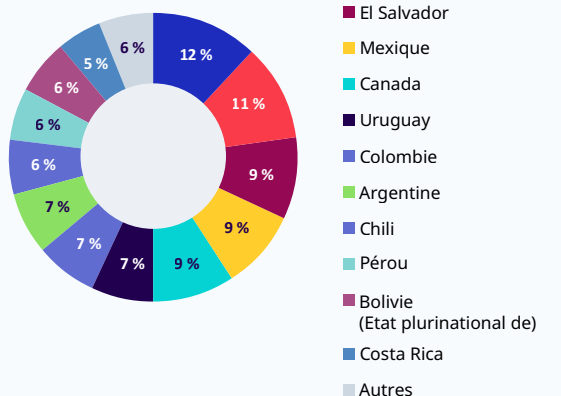
4 Le Mozambique est le seul pays à faible revenu dans notre échantillon à avoir recueilli plus de 100 réponses à l'enquête.

► Figure 1. Pourcentage des participants à l'enquête du BIT sur la D&amp;I, par région

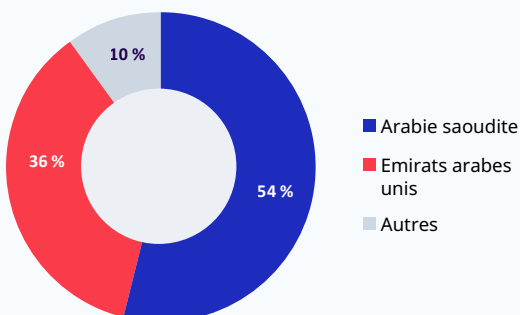
Panel A. Afrique



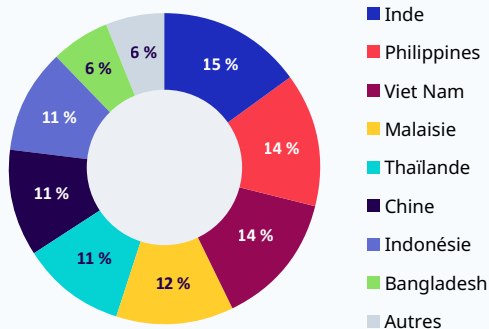
Panel B. Amériques



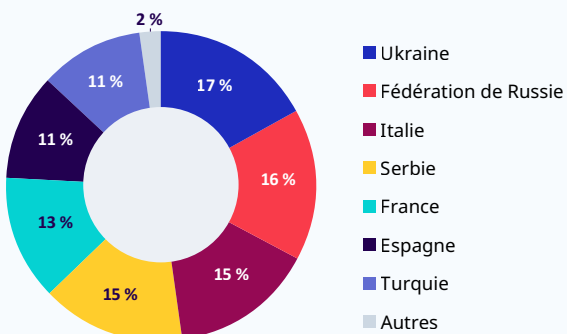
Panel C. Etats arabes



Panel D. Asie et Pacifique



Panel E. Europe et Asie centrale



Source : Enquête du BIT sur la D&amp;I, 2021.

Note : Les autres (pays non cités dans ces figures) totalisaient moins de 100 réponses chacun.

## ► Structure du rapport

---

Nous commençons par définir les concepts clés qui sous-tendent cette étude. En s'appuyant sur une analyse approfondie de la littérature, nous offrons une vue d'ensemble de ce qu'est la D&I sur le lieu de travail, son rôle, ses avantages et son importance dans l'appui au bien-être et à la santé mentale et physique, au potentiel et à la performance de la main-d'œuvre de tous horizons et des entreprises, ainsi que des économies et des sociétés au sens large. Nous examinons la pensée actuelle sur les bonnes pratiques au sein des entreprises qui permettent d'engranger les fruits de la D&I grâce à une approche transformationnelle. Nous étudions de quelle manière la D&I au travail influence tout comme elle est influencée par le contexte général dans lequel les entreprises opèrent au niveau national et mondial. Enfin, nous examinons la nature complexe des changements nécessaires pour renforcer la D&I dans les entreprises du monde entier.

Le rapport fournit de nouveaux éclairages sur la D&I en répondant à quatre questions fondamentales.

### **I Quels sont les facteurs qui contribuent à ce que les différents groupes d'employés des différentes entreprises se sentent inclus au travail ?**

L'examen global de la D&I porte d'abord sur l'inclusion. Comprendre et mesurer l'inclusion, bien que difficile, est essentiel pour garantir aux différents employés qu'ils pourront s'épanouir au travail. Le chapitre 2, consacré à la compréhension et à la mesure de l'inclusion, vise à présenter et à développer les théories de l'inclusion sur le lieu de travail, ainsi que les études réalisées à ce jour. Il définit un cadre pour mesurer l'expérience de l'inclusion au sein de la main-d'œuvre à trois niveaux, en tenant compte :

1. du sentiment général d'inclusion ;
2. de l'expérience des facteurs identifiés comme favorisant l'inclusion ;
3. de l'expérience des résultats liés à l'inclusion qui bénéficient à la fois aux employés et à leurs employeurs.

Nous utilisons ce cadre pour dresser un état général de l'expérience de l'inclusion vécue par la main-d'œuvre des divers groupes, niveaux hiérarchiques et entreprises à l'échelle mondiale.

### **II En matière de D&I, quelles sont les actions et les approches qui ont le plus d'impact, compte tenu des différents groupes d'employés et des entreprises ?**

Dans le chapitre 3 sur le renforcement de l'inclusion, nous examinons le degré auquel les mesures et les approches présentées dans les études, la littérature et les guides comme de bonnes pratiques, essentielles à l'obtention d'un changement durable et transformateur en matière de D&I sont adoptées par les entreprises figurant dans cette étude, et l'impact qu'elles ont sur les divers groupes de la main-d'œuvre.

### **III Qu'est-ce qui pousse les entreprises à mettre en œuvre des actions de promotion de la D&I qui font vraiment la différence ?**

Le chapitre 4, consacré à la conduite d'actions en faveur de la D&I au sein des entreprises, porte sur ce qui incite les entreprises à prendre des mesures pour promouvoir la D&I, en tenant compte de l'impact des bénéfices commerciaux, des lois et programmes nationaux, des valeurs de l'entreprise, ainsi que des changements apportés par le COVID-19.

### **IV Quelles sont les approches et les mesures les plus urgentes pour concrétiser les avantages de la D&I pour la main-d'œuvre et les entreprises ?**

Le chapitre 5, qui traite de la libération du potentiel de la D&I, présente les principales conclusions et la voie à suivre pour mieux aider les entreprises à créer un changement puissant et complet en matière de D&I, porteur d'avantages pour tous les membres de la main-d'œuvre et pour les entreprises.

## ► Le développement de la D&I dans les entreprises du monde entier

Bien que les termes d'égalité, de diversité et d'inclusion soient souvent utilisés ensemble, il s'agit en fait des concepts différents, étroitement liés, chacun exerçant une influence sur l'autre (encadré 1). Si l'OIT définit l'égalité des chances

et de traitement, elle n'a pas adopté de définition officielle de la D&I. Les définitions utilisées dans ce rapport sont basées sur un examen approfondi des définitions utilisées dans d'autres études et dans la littérature générale.

### ► Encadré 1. Que signifient l'égalité, la diversité et l'inclusion ?

L'**égalité** vise à garantir que chaque personne puisse s'épanouir au travail, en jouissant de l'égalité des chances et de traitement. En d'autres termes, toutes les personnes, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles, peuvent participer et contribuer selon leurs capacités, sans l'interférence de discriminations ou de préjugés. L'égalité reconnaît que chaque personne a une situation différente, qu'historiquement certaines catégories de personnes ont été victimes de discrimination et que l'égalité des résultats ne sera pas atteinte en traitant tout le monde de la même manière. L'égalité et l'obtention de résultats égaux nécessitent l'allocation de ressources et de moyens en fonction des circonstances et des besoins.

La **diversité** sur le lieu de travail fait référence aux similitudes et aux différences qui existent entre les personnes et qui peuvent avoir un impact sur l'emploi et les débouchés et résultats commerciaux. La diversité ne fait pas seulement référence aux similitudes et aux différences liées aux caractéristiques personnelles telles que l'âge, le handicap, le sexe, l'identité de genre, l'origine ethnique, raciale, la religion,

l'orientation sexuelle et les personnes vivant avec le VIH mais également aux similitudes et différences telles que les valeurs, les styles de travail, les responsabilités familiales, les niveaux hiérarchiques et les rôles professionnels. Chaque personne s'identifie à plusieurs groupes qui peuvent changer au fil du temps, ce qui peut influencer et modifier ses possibilités d'emploi et ses résultats.

L'**inclusion** est relationnelle. Elle fait référence à l'expérience des personnes sur le lieu de travail et la mesure dans laquelle elles se sentent valorisées pour qui elles sont, leurs compétences et l'expérience qu'elles apportent, et la mesure dans laquelle elles ont un fort sentiment d'appartenance aux autres au travail. Le sentiment d'inclusion au travail d'une personne est lié à ses caractéristiques personnelles, à son propre comportement et à celui des autres et à l'environnement dans laquelle elle évolue. La création d'une culture et d'un environnement inclusifs sur le lieu de travail permet aux différents employés de faire l'expérience de l'égalité, de s'épanouir, d'accroître leur engagement et d'influer sur la performance de l'entreprise.

## Présentation de l'égalité et de la diversité

Le concept de diversité au travail s'est d'abord développé aux États-Unis à la fin des années 1980 et s'est rapidement étendu dans les années 1990 aux autres économies occidentales (Brazzel, 2003). Il a commencé à remplacer le terme « égalité des chances » utilisé pour décrire les approches par les entreprises des politiques et

pratiques de lutte contre la discrimination. La perception d'un lien entre l'approche de l'égalité des chances et la réalisation somme toute limitée de progrès, de changements et de bénéfices pour les individus et les entreprises a conduit à l'émergence d'une approche fondée sur la diversité (Austin et Shapiro, 1996). L'égalité des chances était considérée comme se focalisant essentiellement sur la mise en œuvre des mesures minimales requises pour se conformer aux exigences

légales, avec des avantages commerciaux moins spécifiques. L'approche de la diversité, fait-on valoir, visait à créer des avantages à la fois pour les entreprises et pour les travailleurs individuels et serait plus attrayante pour les entreprises et aurait donc plus de chances d'être mise en œuvre.

Depuis l'introduction du concept, les définitions de la diversité se sont généralement attachées aux caractéristiques personnelles des groupes dans les entreprises. Par exemple, en Afrique, surtout en Afrique subsaharienne, l'accent mis sur la diversité au sein des entreprises concerne habituellement l'origine ethnique, le sexe et la religion (Appiah et coll., 2018). À l'échelle mondiale, les caractéristiques personnelles les plus communément appliquées dans les définitions de la diversité sont le sexe, l'origine ethnique, la race, l'âge, l'orientation sexuelle et le handicap. Plus récemment, les définitions de la diversité se sont encore élargies pour inclure d'autres aspects de l'identité, tels que les compétences<sup>5</sup>, les styles cognitifs ou les valeurs (Hewlett et coll., 2013). La vision de la diversité s'est aussi étoffée pour reconnaître que l'expérience des individus au travail est souvent influencée par plus d'une dimension de leurs caractéristiques personnelles, ce qu'on appelle l'intersectionnalité, telles que leur ethnie et leur sexe (Crenshaw, 1989).

L'objectif principal du travail sur la diversité dans les entreprises est d'assurer que les personnes issues de divers groupes jouissent de l'égalité des chances et de traitement en matière d'accès à l'emploi, de développement, de promotion et de rémunération et qu'elles soient en mesure de contribuer pleinement à l'entreprise. C'est la pluralité des personnes apportant une gamme diversifiée de compétences, d'expériences et de points de vue qui est réputée offrir la possibilité d'améliorer les résultats pour les membres du personnel, la performance des entreprises, ainsi que pour les économies et les sociétés au sens large.

## Présentation de l'inclusion

Plusieurs études montrent que les progrès vers la diversité et ses avantages sur le lieu de travail ne peuvent être obtenus sans mettre l'accent sur l'inclusion<sup>6</sup>. Par exemple, si une organisation peut réussir à recruter un éventail plus diversifié d'employés, c'est l'inclusion qui influence la mesure dans laquelle les différents employés sont fidélisés et peuvent s'épanouir. Contrairement à la diversité, qui est souvent axée sur la quantité (la représentation des différents groupes dans une entreprise), l'inclusion porte sur la qualité (l'expérience des individus et des groupes sur le lieu de travail).

Comme pour la diversité, il existe de nombreuses définitions et interprétations différentes de l'inclusion. Cependant, la théorie qui sous-tend l'inclusion affirme que les individus se sentent inclus au travail quand ils ont une combinaison équilibrée de sentiment d'appartenance à un groupe (en formant et en conservant un fort sentiment d'acceptation par les autres ainsi qu'une proximité et des relations stables avec eux) et le sentiment d'être vus, compris et valorisés en tant qu'individu ayant une identité, des compétences et une expérience uniques (Shore et coll., 2011).

L'inclusion est dès lors un concept relationnel et comportemental. Selon le psychologue social, scientifique et pionnier du développement organisationnel, Kurt Lewin (1939), le comportement est le fruit de l'interaction de la personne avec son environnement. Ainsi, toute approche visant à créer un lieu de travail inclusif doit tenir compte de l'environnement global, y compris par exemple, la stratégie, le leadership, les systèmes et la culture de l'entreprise, ainsi que l'environnement social et économique général dans lequel elle évolue.

<sup>5</sup> Les compétences recouvrent les compétences techniques spécifiques à un emploi ainsi que les compétences non spécifiques comme la résolution de problèmes, la communication, la collaboration et l'adaptabilité.

<sup>6</sup> Veuillez vous référer au chapitre 4 pour découvrir des exemples plus détaillés et des références.

## ► Le rôle déterminant de la D&I dans la performance des travailleurs, des entreprises, des économies et des sociétés du monde entier

---

La D&I est un facteur essentiel pour assurer la santé des individus, des entreprises, des économies et des sociétés dans le monde. Les arguments abondent sur le lien entre les niveaux de richesse nationaux et mondiaux et les disparités en termes de revenu, d'éducation et de santé, indiquant que la reprise économique après la pandémie sera beaucoup plus difficile, voire impossible, si les inégalités sociales ne sont pas traitées (Llopis, 2020).

Selon des recherches de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), on estime la perte associée aux niveaux actuels de discrimination sexuelle à l'échelle mondiale à pas moins de 12 000 milliards de dollars, soit 16 pour cent du revenu mondial. La suppression de la discrimination entre les sexes d'ici à 2030 pourrait augmenter le taux de croissance annuel du revenu mondial de 0,03 à 0,6 pour cent (Ferrant et Kolev, 2016). Les pertes économiques associées à l'exclusion professionnelle des personnes handicapées sont énormes et mesurables, variant de 3 à 7 pour cent du produit intérieur brut (PIB) à l'échelle mondiale (BIT, 2010). On estime que le coût, pour l'économie des Etats-Unis, des inégalités raciales et ethniques dans l'emploi, l'éducation et le revenu est de 51 000 milliards de dollars depuis 1990 (Saphir et Pullin, 2021). Le Caribbean Policy Research Institute (2019) a estimé le coût de la discrimination à l'encontre

des personnes LGBTQI+ à 79 millions de dollars par an en raison de la perte de production économique et des dépenses publiques causées par l'exclusion en termes de disparités d'emploi et de santé. En outre, une étude portant sur le coût de l'homophobie dans 158 pays en 2018 a permis de constater qu'une diminution de 1 pour cent du niveau d'homophobie correspondait à une augmentation de 10 pour cent du PIB par habitant (Lamontagne et coll., 2018).

Les discussions sur la durabilité font de plus en plus valoir que des progrès sont impossibles sans l'égalité de tous, l'engagement central du Programme des Nations pour le développement durable à l'horizon 2030 et des Objectifs de développement durable étant de ne « laisser personne de côté ». Cet engagement est présent non seulement dans l'ODD 5 (égalité des sexes) mais également dans l'ODD 1 (élimination de la pauvreté), l'ODD 10 (réduction des inégalités entre et au sein des pays) et dans la cible 5 de l'ODD 8 (travail décent et croissance économique), qui stipule : « d'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ».

Les recherches d'une société mondiale de conseil en organisation, Korn ferry (2018), ont mis en évidence le fait qu'à moins d'y remédier, la pénurie de main-d'œuvre à l'échelle mondiale s'élèverait à 85,2 millions de travailleurs qualifiés d'ici à 2030, entraînant une perte de possibilités de revenu de 8 500 milliards de dollars – à peu près l'équivalent des PIB de l'Allemagne et du Japon cumulés. Pour combler ce déficit de compétences au niveau mondial, il est essentiel de mettre fin aux inégalités et aux discriminations qui se manifestent dès le début dans l'éducation et dans l'emploi et qui peuvent limiter le parcours des personnes actuellement sous-représentées dans les emplois qualifiés.

---

► Les discussions sur la durabilité font de plus en plus valoir que des progrès sont impossibles sans l'égalité de tous.

## L'importance de la D&I dans la performance de la main-d'œuvre et des entreprises

Des recherches approfondies ont montré les corrélations entre plus de D&I et l'amélioration des performances de la main-d'œuvre et des entreprises <sup>7</sup>. La promotion de la D&I s'avère bénéfique pour les entreprises, les sociétés et les économies en élargissant le vivier de travailleurs à attirer et à fidéliser (BIT, 2015). Elle permet d'abaisser les coûts, notamment ceux liés à la rotation et à l'absentéisme des effectifs (Carr et coll., 2019). Elle peut apporter une valeur ajoutée en augmentant le niveau de productivité des employés, leur créativité et leur engagement, ainsi que le niveau d'innovation et la qualité du processus décisionnel (Lorenzo et coll., 2018). Plusieurs études mondiales de fond menées à

grande échelle établissent la relation entre la diversité dans la gestion de l'entreprise et les postes de direction et une meilleure performance financière (Hunt et coll., 2018). Pour toutes ces raisons, de plus en plus, les investisseurs et les gestionnaires de portefeuilles prennent en considération les informations sur la performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) d'une entreprise, ainsi que la performance financière dans leurs décisions d'investissement. Les indicateurs sociaux comprennent la performance de l'entreprise en matière de D&I.

Plutôt que d'ajouter à l'ensemble déjà vaste de recherches sur les avantages économiques et plus larges de la D&I, dans cette étude, nous analysons la mesure dans laquelle les entreprises adoptent les mesures et les approches nécessaires pour récolter les gains économiques potentiels de la D&I.

## ► Bonnes pratiques des entreprises en matière de D&I

De nombreux modèles de bonnes pratiques ont été développés en matière de D&I et ils identifient les mesures et les approches nécessaires pour que les employés comme leurs employeurs en tirent avantage. La plupart des recherches étudient les grandes entreprises, souvent multinationales, des pays à revenu élevé. Dans la recherche, les exemples de réalisation de changements importants et transformateurs en matière de D&I ont tous quatre points communs. D'abord, ils sont tous axés sur l'adoption d'une approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I. Deuxièmement, ils favorisent la diversité au niveau de la direction générale. Troisièmement, ils adoptent une approche de la conduite du changement en matière de D&I qui est partagée par les dirigeants, les cadres et les employés à tous les échelons. Enfin, ils intègrent la D&I à chaque étape du cycle de vie des employés et de l'activité organisationnelle par le biais de politiques et de pratiques.

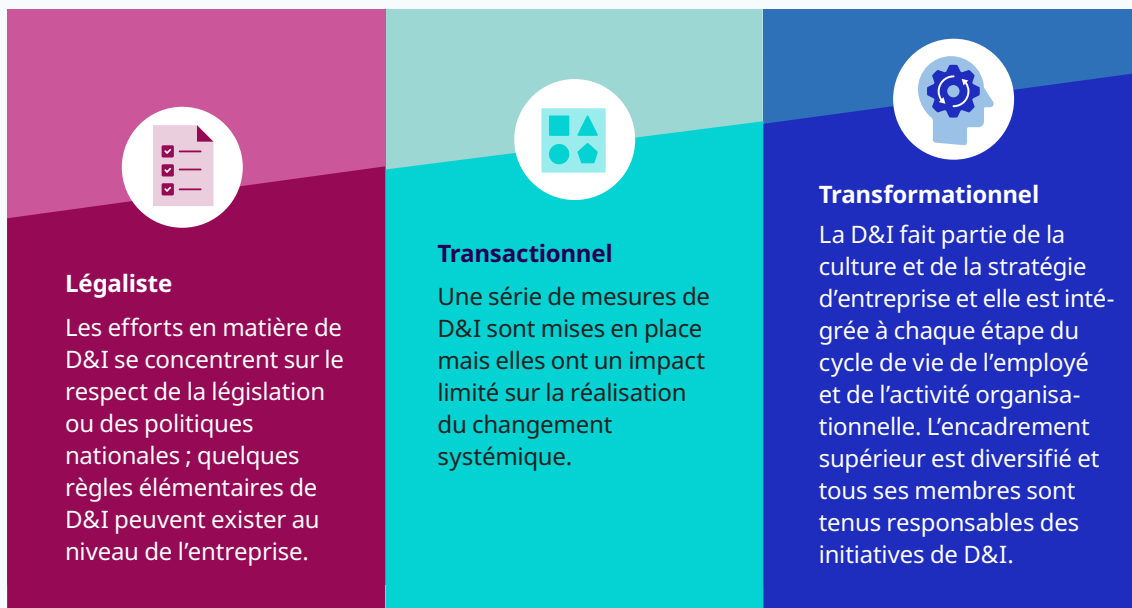
Cependant, selon les recherches, les entreprises qui adoptent une approche transformationnelle

du changement en promouvant la D&I sont rares (PwC, 2021 ; BIT, 2019a). Plus communément, les entreprises adoptent une approche légaliste du changement au début de leur travail sur la D&I et peuvent mettre en place quelques politiques élémentaires mais pas grand chose d'autre. À l'étape suivante de progrès, l'approche de la D&I devient souvent transactionnelle là où les entreprises ont mis en place une série de mesures en faveur de la D&I, telles que la formation du personnel pour le sensibiliser à la D&I ou le mentorat pour les groupes sous-représentés aux niveaux supérieurs, qui obtiennent des résultats positifs mais ont un impact général limité sur la réalisation du changement systémique. Leur approche est souvent guidée par une série d'initiatives plutôt que d'être coordonnée et stratégique, et la charge du changement incombe souvent aux groupes sous-représentés qui doivent s'adapter ou s'assimiler pour correspondre à la culture d'entreprise et aux méthodes de travail prédominantes (figure 2).

<sup>7</sup> Des détails supplémentaires sur les avantages de la D&I pour la main-d'œuvre et les entreprises sont discutés dans le chapitre 4.



► Figure 2. Trois niveaux de maturité dans les approches des entreprises en matière de D&amp;I



Dans cette étude, nous examinons dans quelle mesure les entreprises optent pour une approche transformationnelle du changement en matière

de D&I, ce qui les conduit à le faire et l'impact de leurs actions sur l'inclusion au travail.

## ► L'importance de prendre en compte les contextes nationaux et mondiaux pour développer la D&I

La D&I au sein des entreprises n'existe pas dans le vide. Elle est influencée par le contexte social et économique général tout comme elle l'influence.

Une bonne partie de la littérature et des guides sur la D&I dans les entreprises plaide pour une approche par les « bonnes pratiques ». Toutefois, même s'il existe une vision commune des dimensions de la diversité à privilégier, la compréhension et l'approche de la diversité dans les entreprises peut être influencée par la culture et les facteurs institutionnels (le rôle du gouvernement, des organisations d'employeurs, de travailleurs, la législation, les marchés du travail, les systèmes éducatifs, les organismes professionnels et les marchés financiers, entre autres) qui forment le contexte dans lequel les entreprises

évoluent (Farndale et coll., 2015). Par exemple, si le genre est une dimension sur laquelle se concentrent généralement les efforts organisationnels en matière de D&I à l'échelle mondiale, les décisions relatives à l'approche de la D&I en matière de genre peuvent être influencées par la façon dont les rôles masculins et féminins sont définis dans la culture nationale (GLOBE, 2020).

Les contextes nationaux ne sont pas les seuls à pouvoir influencer sur l'approche et l'expérience de la D&I dans les entreprises, les changements à l'échelle mondiale le peuvent aussi. La pandémie de COVID-19 a provoqué des changements nombreux et rapides, au moins à titre temporaire et peut-être de manière permanente, au sein des entreprises qui ont des répercussions sur



la D&I. La santé physique et mentale et le bien-être des employés sont rapidement devenus des priorités des entreprises car il était essentiel de poursuivre l'activité au début de la crise mondiale (Fisher, 2020). Le travail à distance a été mis en place à grande échelle, pratiquement du jour au lendemain, avec de nombreuses entreprises qui s'orientent désormais vers le travail « hybride », c'est-à-dire associant le travail au bureau et à distance, même si cela était impensable pour beaucoup avant la pandémie.

Vivre l'expérience du COVID-19 a mis en évidence les inégalités sociales et professionnelles existantes et a exacerbé bon nombre d'entre elles. Le meurtre de George Floyd aux États-Unis en mai 2020 et la montée du mouvement protestataire *Black Lives Matter* à l'échelle mondiale a poussé de nombreuses entreprises dans le monde à mettre davantage l'accent sur la lutte contre la discrimination raciale sur le lieu de travail (Hays, 2020).

Au début de la crise, il est devenu clair que de nombreux services essentiels, des soins infirmiers à l'enseignement, en passant par les commerces, étaient assurés par des travailleurs peu rémunérés, souvent issus de groupes marginalisés dans la société et exposés à un plus gros risque de contamination par les personnes avec lesquelles ils entraient en contact dans le cadre de leur travail.

Les perturbations du marché du travail causées par la pandémie ont eu des conséquences dévastatrices pour les hommes et les femmes du monde entier. Pourtant, les données de l'OIT montrent qu'à l'échelle mondiale l'emploi des femmes a décliné de 5 pour cent en 2020 contre 4 pour cent pour les hommes. Environ 90 pour cent des femmes qui ont perdu leur emploi en 2020 ont quitté la population active et leur emploi risque d'être perturbé pour une longue période, sauf si des mesures appropriées sont mises en place (BIT, 2021a). Les pertes d'emploi dans le monde ont affecté de manière disproportionnée les femmes en raison de leur surreprésentation dans les secteurs les plus impactés par la pandémie, tels que les secteurs manufacturier et de l'hôtellerie et de la restauration (BIT, 2021b). Les femmes, qui continuent d'assumer une part disproportionnée des responsabilités familiales, ont vécu un stress accru pendant la pandémie en raison des besoins supplémentaires liés aux soins aux autres et d'enseignement à domicile (Koss, 2020).

Les données de l'OIT montrent que les femmes n'ont pas été affectées de la même manière dans toutes les régions. La plus forte réduction de l'emploi féminin pendant la pandémie a été enregistrée dans les Amériques (9 pour cent) contre une réduction d'environ 3 pour cent en Europe et Asie centrale (BIT, 2021b).

Les personnes handicapées représentent 15 pour cent de la population mondiale et elles subissent des discriminations pour accéder au marché du travail et acquérir de l'expérience professionnelle. Elles sont plus vulnérables à l'infection au COVID-19, elles risquent davantage de perdre leur emploi et d'avoir du mal à retrouver un emploi si elles le perdent (BIT, 2020a). Par exemple, les données du Royaume-Uni montrent que l'emploi des hommes handicapés a reculé d'environ 4 pour cent en un an, entre décembre 2019 et décembre 2020, presque le double du taux pour les hommes valides. La réduction de l'emploi des femmes handicapées a également été le double de celle des femmes valides (Holland, 2021).

Les jeunes travailleurs ont été durement frappés par la pandémie et représentent 34 pour cent de la baisse de l'emploi à l'échelle mondiale en 2020 (BIT, 2021c). L'emploi des jeunes a reculé de 9 pour cent en 2020 contre 4 pour cent pour les adultes, la réduction la plus marquée a été observée dans les pays à revenu intermédiaire (BIT, 2021d). En 2020 par rapport à 2019, le chômage a particulièrement touché les jeunes femmes. L'impact des perturbations et le retard pour la première expérience des jeunes sur le marché du travail pourraient durer des années (BIT, 2021e).

La majorité des personnes vivant avec le VIH, plus de 37 millions de personnes dans le monde, sont en âge de travailler et, même avant la pandémie, elles étaient désavantagées par la stigmatisation, la discrimination et la marginalisation. Un fort pourcentage de personnes vivant avec le VIH sont engagées dans l'économie informelle et elles sont plus durement affectées par le COVID-19. Elles risquent d'interrompre leur traitement médical, de perdre leur emploi et leur salaire. Avec l'augmentation des inégalités de revenu entre travailleurs, une proportion encore plus grande des travailleurs de l'économie informelle, comme ceux qui vivent avec le VIH, sera laissée pour compte, à moins que des mesures ne soient prises pour les protéger (BIT, 2021b).

Le travail à distance, tout en permettant aux entreprises de continuer à fonctionner, a également mis en évidence la fracture professionnelle et numérique mondiale. Les recherches de l'OIT ont estimé que quelque 18 pour cent de la main-d'œuvre mondiale exercent des professions et vivent dans des pays qui leur permettent de travailler efficacement à domicile. Dans les économies à faible revenu, un nombre proportionnellement plus élevé de personnes occupent des emplois qui ne se prêtent pas au travail à domicile. Quelque 30 pour cent des travailleurs d'Amérique du Nord et Europe de l'Ouest exercent des professions qui leur permettent de travailler à domicile contre seulement 6 pour cent des travailleurs d'Afrique subsaharienne et 8 pour cent de ceux d'Asie du Sud. Les travailleurs d'Amérique latine et d'Europe de l'Est sont entre les deux, à 23 pour cent et 18 pour cent respectivement (BIT, 2020c). Seule la moitié des ménages dans le monde ont une connexion internet et ils sont essentiellement concentrés dans les pays à revenu élevé, si bien que le travail à distance reste impossible pour beaucoup (Broom, 2020). Les pays à faible revenu sont davantage affectés par les facteurs

environnementaux, tels que l'accès à internet, la probabilité de disposer d'un ordinateur personnel et des conditions de logement qui facilitent le travail à domicile. Selon le BIT, l'accès à internet varie de moins de 5 pour cent pour la Guinée-Bissau, l'Erythrée et la Somalie à plus de 95 pour cent dans la République de Corée, en Norvège, au Bahreïn et au Koweït (BIT, 2020c).

Le resserrement du marché du travail résultant de la pandémie a créé des pénuries de main-d'œuvre dans certains pays. Ces pénuries, qui devraient perdurer un certain temps, pourraient signifier que beaucoup de ceux qui travaillent pendant la pandémie prennent confiance pour quitter leur emploi afin d'obtenir un meilleur salaire et de meilleures conditions de travail ailleurs, y compris sur les lieux de travail qui favorisent la D&I (Strauss, 2021).

Etant donné la capacité d'influence des contextes mondial et nationaux sur les approches de la D&I par les entreprises et l'expérience qu'en ont les travailleurs, dans le cadre de cette étude, nous prenons en compte ces deux éléments dans notre analyse des résultats.

## ► Aborder la D&I comme un problème « vicieux »

La discussion sur la D&I met en lumière les défis qu'elle représente et qui peuvent être interprétés comme un « problème vicieux », un terme introduit par Rittel et Webber (1973). La pauvreté et le changement climatique sont d'autres exemples de problèmes vicieux. Un problème vicieux est un problème comportant de nombreux facteurs interdépendants qui sont souvent en évolution et difficiles à définir. De nombreuses parties prenantes sont impliquées dans ces problèmes complexes avec des valeurs et des priorités différentes. Les causes profondes du problème tendent à être nombreuses et complexes. Il n'existe pas de bonne réponse ou de solution unique aux problèmes vicieux. Ils sont généralement le symptôme d'un autre problème et il en existe de multiples explications. Face à un

problème de ce type, il est souvent difficile de savoir où et comment commencer à le résoudre.

Les experts de la résolution des problèmes vicieux recommandent une approche qui s'appuie sur la pensée systémique (comment les composants d'un système ont un impact les uns sur les autres), une approche itérative ou adaptative (où l'impact d'une action détermine la suivante) et une compréhension approfondie des parties prenantes impliquées et des valeurs de l'organisation (Edmondson, 2016).

En appréhendant la D&I comme un problème vicieux, les conclusions de cette étude et la voie à suivre proposée visent à mieux aider les entreprises à créer un changement puissant et complet en matière de diversité et d'inclusion.







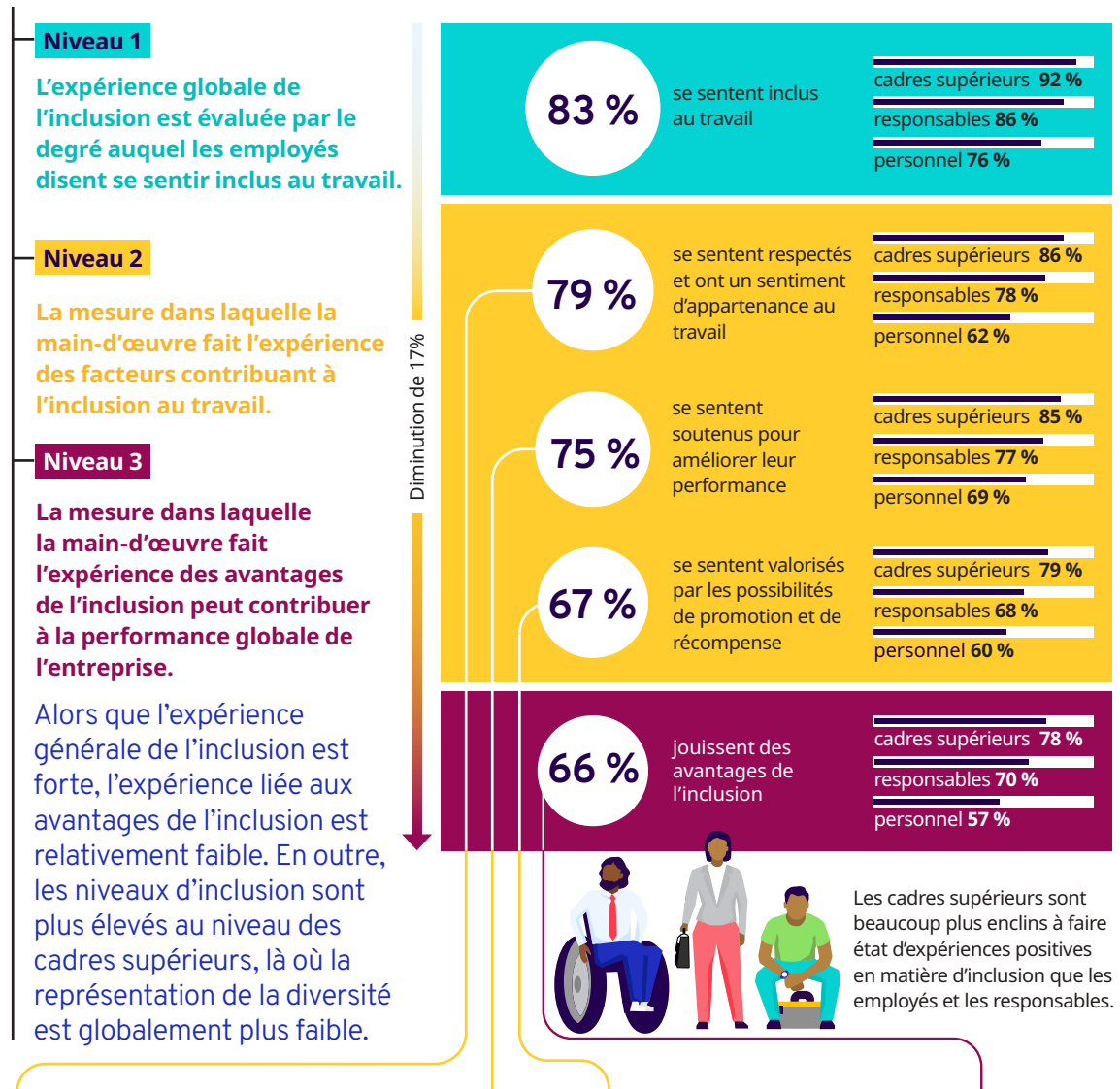
# 2

## Comprendre et mesurer l'inclusion

---

## ► Chapitre 2 aperçu

Notre étude cherche à comprendre et à mesurer l'expérience de l'inclusion au travail en la décomposant à trois niveaux :



Ventilation détaillée des facteurs contribuant aux différents aspects de l'inclusion

**86 %** sont traités avec respect

**75 %** peuvent être authentiquement eux-mêmes au travail

**73 %** disent que leurs points de vue sont recherchés au travail

**75 %** se sentent soutenus pour travailler de manière flexible

**73 %** sont sûrs que des mesures seront prises en cas de comportements inappropriés sur le lieu de travail

**70 %** disent que des aménagements raisonnables seront faits si nécessaire

**66 %** disent qu'ils sont justement récompensés pour leur travail

**61 %** disent que les promotions sont faites de manière juste et transparente

**67 %** disent qu'ils sentent soutenus pour faire progresser leur carrière

**56 %** éprouvent un fort sentiment de bien-être

**59 %** ont une forte ambition de promotion

**61 %** sont encouragés à donner leur avis sur de meilleures façons de faire les choses

## ► Introduction

---

Comprendre et mesurer l'inclusion est à la fois complexe et difficile. L'inclusion est liée aux sentiments et aux comportements individuels, aux comportements de ceux qui entourent l'employé et à l'environnement dans lequel il, elle, iel travaille. De sorte qu'il ne s'agit pas d'une expérience statique mais en perpétuelle évolution. Pourtant, il est important de mesurer et de comprendre l'inclusion. Alors qu'une entreprise peut réussir à attirer et à recruter une variété d'employés, l'inclusion a une influence sur la mesure dans laquelle les différents employés sont fidélisés et peuvent s'épanouir et apporter toute leur contribution. La mesure de l'inclusion aide les entreprises à identifier les initiatives qu'elles peuvent prendre pour améliorer encore la D&I.

Ce chapitre aborde la complexité de l'inclusion sur le lieu de travail afin de mieux comprendre ce qu'elle est, les facteurs qui contribuent à ce que les employés se sentent inclus et l'impact de cette inclusion. A cet effet, nous définissons un cadre simple afin de mesurer l'inclusion dans toute sa complexité. Nous utilisons ce cadre pour évaluer dans quelle mesure les employés déclarent qu'ils se sentent globalement inclus au travail. Nous étudions aussi la mesure dans laquelle l'inclusion au travail est influencée par les caractéristiques personnelles de l'employé, son niveau dans la hiérarchie de l'entreprise et l'environnement de travail, y compris la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et son implantation géographique.

## ► La complexité de l'inclusion

---

### **Inclusion – être valorisé en tant qu'individu et éprouver un fort sentiment d'appartenance au travail**

Pour comprendre pleinement la mesure dans laquelle les employés font l'expérience de l'inclusion, un niveau de questionnement plus détaillé que le simple fait de demander « Vous sentez-vous inclus au travail ? » est nécessaire, car l'inclusion résulte d'un équilibre subtil entre le besoin d'un sentiment d'appartenance au lieu de travail (forger un fort sentiment d'acceptation et maintenir une proximité et des relations stables avec les autres) et le besoin d'individuation (être vu et compris en tant qu'individu) (Brewer, 1991).

Par exemple, les recherches menées par Catalyst (2014) dans six pays montrent que pour que les employés vivent l'inclusion au travail, ils doivent sentir que leurs talents, expériences et identités individuels sont valorisés et ils ont besoin de trouver un terrain d'entente – ou un

sentiment d'appartenance – avec les autres <sup>8</sup>. Catalyst explique que sans ce terrain d'entente, les employés peuvent se sentir rejetés ou stéréotypés, et le fait de privilégier uniquement ce domaine partagé peut engendrer une réticence des employés à partager des opinions et des idées qui risqueraient de les mettre à part.

Coqual (2020) a exploré en détail les facteurs qui influencent le sentiment d'appartenance d'un employé dans une enquête menée auprès de 3 711 professionnels aux Etats-Unis<sup>9</sup>. Les résultats ont été analysés en fonction du sexe, de l'origine ethnique, de la génération, de l'identité LGBTQI+ et du statut familial, migratoire et d'ancien combattant. Il s'est avéré que l'appartenance est liée à quatre principaux facteurs, à savoir quand les employés se sentent reconnus, justement récompensés et respectés par leurs collègues ; ont des interactions positives et authentiques avec leurs pairs, leurs supérieurs hiérarchiques et leurs dirigeants ; se sentent soutenus dans leur travail quotidien et leur évolution de carrière ; et se sentent en phase avec la raison d'être, la vision et les valeurs de leur entreprise.

<sup>8</sup> Catalyst est une organisation mondiale à but non lucratif qui promeut l'équité et l'inclusion des femmes au travail. Les six pays étudiés sont l'Allemagne, l'Australie, la Chine (Shanghai), les Etats-Unis, l'Inde et le Mexique.

<sup>9</sup> Coqual est un groupe de réflexion et de conseil mondial à but non lucratif, spécialisé dans l'équité, la culture et la communauté.

La notion d'inclusion peut être plus nuancée qu'une expérience binaire du sentiment d'inclusion ou d'exclusion (Shore et coll., 2011). Si les employés ont l'impression que leur sentiment d'appartenance ou d'individuation est déséquilibré, ils s'efforcent généralement de restaurer l'équilibre dont ils ont besoin. Cela peut passer par la minimisation de leurs propres différences pour trouver un sentiment d'appartenance plus fort, désigné par Shore et ses collègues comme une « assimilation ». Cela peut impliquer d'accorder plus de valeur à une dimension de leur identité, par exemple leur poste ou leur niveau hiérarchique, qui leur donne un sentiment d'appartenance au collectif, par rapport à une autre dimension de leur identité, comme leur sexe ou leur origine ethnique, qui les distingue de leurs collègues. Alors que l'assimilation peut fournir à l'individu le sentiment d'inclusion qu'il recherche, le prix personnel à payer peut être élevé.

## Coûts liés au fait de ne pas vivre pleinement l'inclusion

Une étude réalisée par Deloitte, société internationale de services aux entreprises, donne un aperçu des coûts de l'assimilation au travail pour un individu (Smith et Yoshino, 2019). Les conclusions de leur enquête auprès d'environ 3 000 employés de tous âges, sexes, origines ethniques, orientations sexuelles et anciennetés identifient la prévalence et les effets néfastes du « camouflage », c'est-à-dire lorsque les individus dont l'identité est stigmatisée essaie de dissimuler certains aspects de

leur identité. Il peut s'agir de changer la façon de s'habiller ou d'éviter les comportements largement associés à sa communauté d'identification, éviter le contact avec les membres de leur communauté ou choisir de ne pas s'exprimer au nom des membres de leur communauté. La recherche de Deloitte constate que 79 pour cent des groupes minoritaires estiment que le camouflage a été important pour leur évolution professionnelle à long terme, au détriment cependant de leur sentiment de soi<sup>10</sup>.

De nombreuses recherches ont établi l'impact néfaste de l'exclusion, des préjugés, de la discrimination et du camouflage sur la santé physique et mentale des employés et leur sentiment général de bien-être. Cela a été décrit comme une taxe émotionnelle associée au sentiment d'être différent de ses collègues de travail en raison du sexe, de l'origine ethnique ou raciale (ou toute autre différence), y compris le fardeau d'être sur ses gardes ou de se préparer consciemment aux éventuels préjugés et discriminations que les pairs issus de groupes non minorisés ne subissent pas (Travis, Shaffer et Thorpe-Moscon, 2019 ; Evans et Breinig Chun, 2007).

## Avantages de la pleine inclusion pour la main-d'œuvre et pour les entreprises

Il s'avère que la pleine inclusion est associée à de nombreux avantages, y compris des niveaux plus élevés d'engagement, de productivité et de bien-être de la main-d'œuvre (encadrés 2 et 3).

### ► Encadré 2. Le Président directeur général de Herbert Smith Freehills évoque les avantages personnels et économiques de l'inclusion

Justin D'Agostino est le Président directeur général de Herbert Smith Freehills, l'un des principaux cabinets juridiques au monde. S'exprimant dans Law.com International, il explique comment la maladie du coronavirus a fait ressortir l'importance de se concentrer sur la D&I :

*« Ce que j'ai appris cette année, c'est que si nous favorisons la diversité et agissons de manière inclusive, nos collaborateurs sont plus enclins à éprouver un sentiment d'appartenance à leur lieu de travail. L'appartenance est le résultat émotionnel de la diversité et de l'inclusion. Elle est ressentie*

*personnellement ; nous sommes tous capables de citer des moments où nous avons eu l'impression de faire partie de la foule – ou pas. Au cours de ma carrière, j'ai eu le sentiment d'être à ma place bien plus souvent que le contraire. Cela m'a permis d'être un meilleur avocat et un meilleur dirigeant, j'ai été plus heureux et plus épanoui aussi. D'un autre côté, le sentiment de ne pas être à sa place nous prive de confiance en soi, ce qui étouffe la créativité ».*

Source : Law.com International, 2021.

10 Le terme de « groupe minoritaire » (plutôt que « groupes sous-représentés » est utilisé pour faire référence aux groupes, qu'ils constituent ou non une minorité au plan numérique, qui se heurtent à des obstacles structurels, sociaux et économiques à l'inclusion, sur la base de facteurs tels que l'âge, le sexe, le handicap, l'appartenance ethnique/raciale, la religion ou l'orientation sexuelle.



### ► Encadré 3. Les avantages économiques de la pleine inclusion

#### Engagement accru

Une étude du cabinet de conseil international McKinsey & Company (2020), portant sur la compréhension des obstacles organisationnels à un lieu de travail plus inclusif, montre que les membres du personnel qui se sentent très inclus ont quasiment trois fois plus de chances que leurs pairs de se sentir engagés envers leur organisation et ont plus de chances de progresser dans leur carrière et d'obtenir une promotion.

#### Productivité améliorée

On constate souvent que les environnements de travail qui intègrent mieux les personnes handicapées donnent des niveaux de productivité supérieurs pour l'ensemble de la main-d'œuvre (Andersen et Kennedy, 2018).

#### Collaboration et innovation accrues

Quand les individus se sentent inclus au travail, ils disent éprouver davantage de confiance, un engagement accru et une collaboration plus forte avec leurs collègues (Lorenzo et coll., 2017). Les équipes diversifiées avec une plus large gamme de points de vue se révèlent moins sensibles à la pensée de groupe et ont tendance à d'aborder les informations de manière plus approfondie

et plus précise (Reynolds et Lewis, 2017). Elles ont aussi tendance à résoudre les problèmes plus rapidement et de manière plus novatrice (Lee, Choi and Kim 2017 ; Shoreibah, Marshall and Gassenheimer 2019).

#### Bien-être accru\*

Une série de recherches montre que non seulement les lieux de travail inclusifs améliorent les niveaux de bien-être des employés mais aussi que les employés ayant un niveau élevé de bien-être sont plus inclusifs (Culture Plus Consulting, 2018). L'inclusion réduit le stress induit par les préjugés, le harcèlement et les discriminations subis. Elle favorise une bonne estime de soi et un sentiment d'identité positif grâce à l'expérience du lien social avec les autres et de l'appartenance au travail, et dans un environnement qui comprend et répond aux besoins individuels, qu'ils soient liés à la santé, au handicap, à la religion ou aux responsabilités familiales ou de soins.

\* L'OIT définit le bien-être au travail comme étant lié à tous les aspects de la vie professionnelle, de la qualité et de la sûreté de l'environnement physique à la manière dont les travailleurs se sentent dans leur travail, leur environnement de travail, l'ambiance et l'organisation du travail. Le bien-être est un facteur essentiel qui détermine l'efficacité à long terme d'une organisation, de nombreuses études montrant un lien direct entre les niveaux de productivité et la santé générale et le bien-être de la main-d'œuvre. Voir aussi BIT (2022).





## Un cadre pour mesurer l'inclusion

En rassemblant les recherches sur l'inclusion, notre étude cherche à comprendre et à mesurer l'expérience de l'inclusion au travail à trois niveaux (figure 3). Tout d'abord, nous testons le degré auquel les membres du personnel disent se sentir inclus au travail. Ensuite, nous examinons trois facteurs identifiés dans la littérature générale comme contribuant à l'inclusion, à savoir la mesure dans laquelle les employés : (1) se sentent respectés et éprouvent un sentiment d'appartenance au travail ; (2) se sentent soutenus pour exercer correctement leurs fonctions ; et (3) sont récompensés et promus au travail, dans un

environnement qui favorise l'égalité des chances et de traitement. Enfin, nous examinons la mesure dans laquelle les travailleurs jouissent des avantages de l'inclusion cités dans la littérature générale comme pouvant apporter une contribution significative à la performance globale de l'entreprise. Ces avantages sont les suivants : un sentiment accru de bien-être, l'ambition d'une évolution de carrière, des niveaux plus élevés de productivité et de performance, d'engagement, de collaboration, et la possibilité de contribuer à de meilleures manières de faire les choses là où ils travaillent. Dans l'ensemble, le cadre permet d'évaluer le degré auquel l'expérience d'inclusion crée à la fois un sentiment d'appartenance et répond aux besoins individuels <sup>11</sup>.

► Figure 3. Un cadre pour mesurer l'inclusion

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

11 Voir l'annexe II pour les questions d'enquête utilisées pour tester le cadre servant à mesurer l'inclusion.

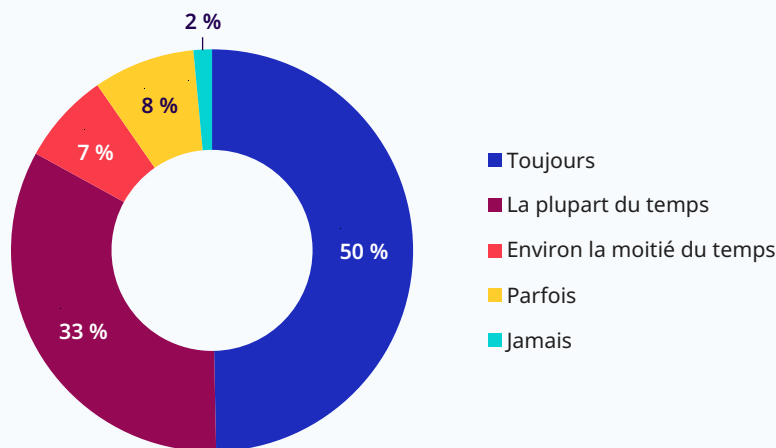
## ► L'expérience de l'inclusion au travail dans le monde

Pour obtenir une mesure initiale de l'inclusion, nous avons demandé aux participants à l'enquête à quelle fréquence ils se sentent inclus au travail. Un pourcentage élevé de 83 pour cent des répondants déclarent se sentir inclus au travail tout le temps ou la plupart du temps (figure 4). C'est comparable aux observations de Coqual (2020) sur l'appartenance au lieu de travail indiquant que 86 pour cent des répondants font état d'un fort sentiment d'appartenance à leur lieu de travail. Cependant, nos résultats et ceux de Coqual sur le sentiment d'inclusion au travail sont supérieurs à ceux de McKinsey and Company (2020) sur les obstacles organisationnels à l'inclusion<sup>12</sup>. Dans l'étude de McKinsey, réalisée avant le déclenchement de la pandémie, seulement 55 pour cent des répondants disaient se sentir très inclus là où ils travaillent.

Alors que la pandémie a été source de stress et de pression supplémentaires pour tout le monde et que de nombreuses entreprises ont été plus attentives à la santé et au bien-être de leurs employés, il est probable que cela a augmenté le sentiment général d'inclusion parmi les employés. Afin de mieux comprendre si c'est réellement le cas, notre cadre étudie les expériences d'inclusion de manière plus approfondie.

►► Un pourcentage élevé de 83 pour cent des répondants déclarent se sentir inclus au travail tout le temps ou la plupart du temps.

► Figure 4. « Vous sentez-vous inclus au travail ? », tous les résultats



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir annexe III, figure A7 pour des résultats plus détaillés par région et selon la position des répondants.

<sup>12</sup> McKinsey (2020) a incorporé les réponses à quatre questions pour arriver à leur définition de répondants se sentant très inclus au travail. Il s'agit des réponses suivantes : (1) leur organisation est un lieu de travail inclusif ; (2) ils sont à leur place dans leur organisation ; (3) ils se sentent à l'aise pour faire part de leurs opinions ou de leurs idées ; et (4) ils peuvent être eux-mêmes dans leur organisation.

Au niveau 2 de notre cadre sur la mesure de l'inclusion, nous évaluons la mesure dans laquelle les personnes interrogées vivent de manière positive la culture et l'environnement dans lesquels ils travaillent, notamment : (1) ils se sentent respectés en tant qu'individus et ont un fort sentiment d'appartenance ; (2) ils bénéficient de soutien pour être performants au travail ; et (3) se sentent soutenus dans leur évolution professionnelle et de carrière. Nous avons demandé aux participants d'évaluer la mesure dans laquelle ils sont d'accord ou non avec quatre affirmations pour chacun des trois facteurs contribuant à l'inclusion.

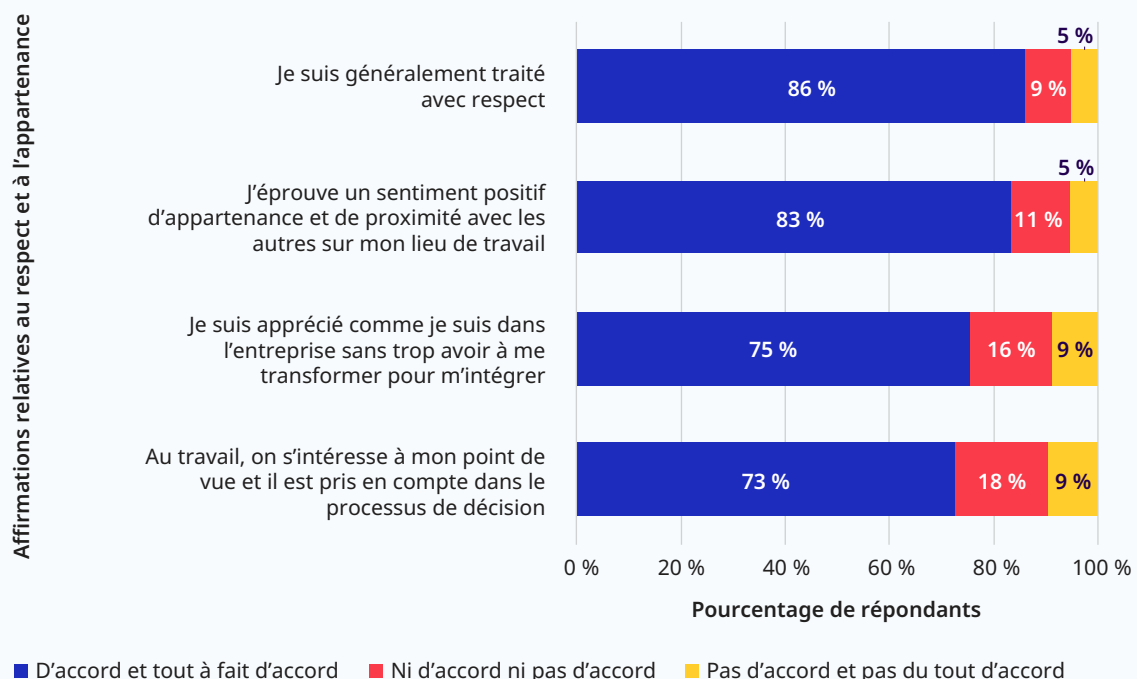
### Niveaux élevés d'appartenance au sein des entreprises

Un grand nombre des répondants ont évalué de manière positive leur expérience des facteurs contribuant à des dimensions de l'inclusion qui favorisent le sentiment d'appartenance. Environ 80 pour cent des personnes interrogées déclarent éprouver un sentiment positif d'appartenance et de proximité avec les autres (figure 5).

### Niveaux d'inclusion plus faibles concernant l'évolution professionnelle et de carrière que pour la performance professionnelle, le respect et l'appartenance

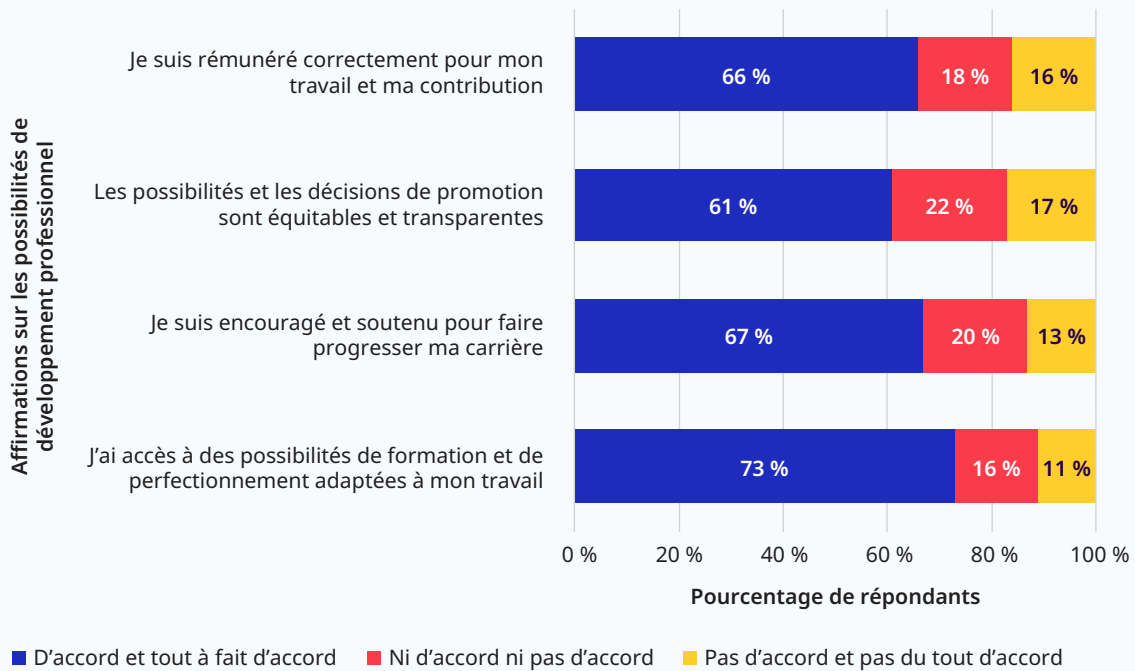
Dans notre étude, les participants sont moins positifs quant au soutien dont ils bénéficient pour leur évolution professionnelle et de carrière individuelle (figure 6) qu'ils ne le sont pour le soutien à la performance au travail (figure 7) et pour leur expérience du respect et de l'appartenance. Environ deux tiers des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils sont justement récompensés pour leur travail et leurs contributions, qu'ils sont encouragés et soutenus pour progresser dans leur carrière et que les possibilités et décisions en matière de promotion sont prises de manière équitable et transparente. En d'autres termes, les répondants sont globalement moins convaincus que leurs contributions et leur potentiel individuels sont réellement perçus, valorisés et récompensés. Ce résultat est similaire

► Figure 5. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la culture organisationnelle et l'environnement de travail là où vous travaillez ? », tous les résultats



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

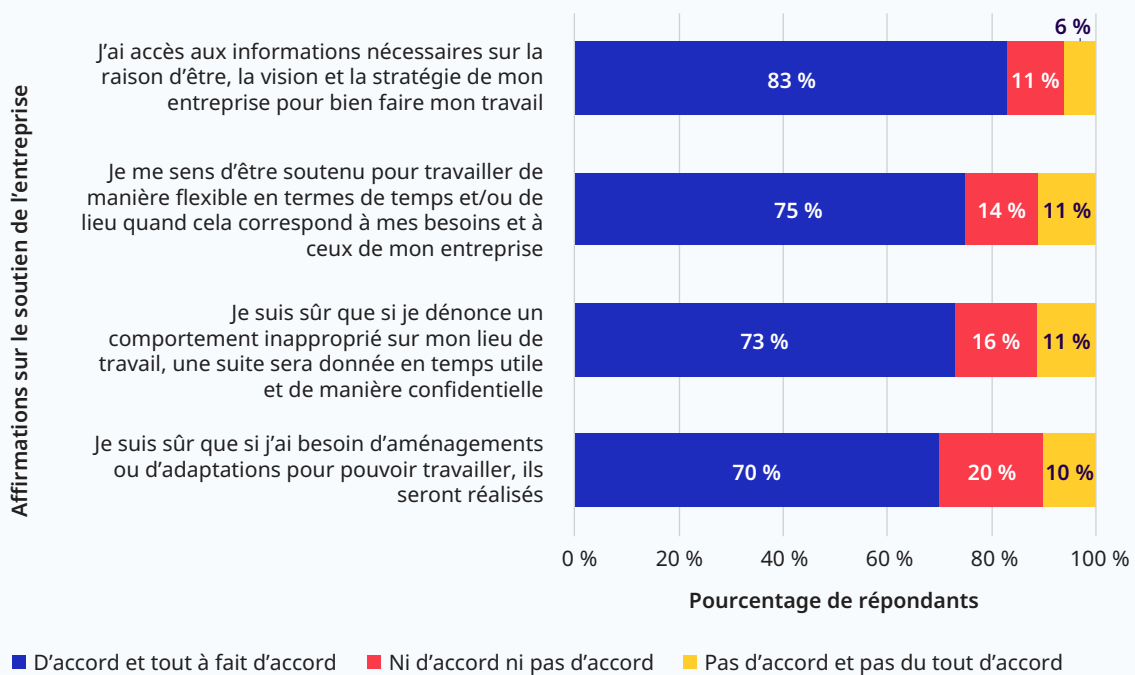
► **Figure 6. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la gestion des possibilités d'évolution professionnelle sur votre lieu de travail ? », tous les résultats**



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir l'annexe III, figure A10 pour des résultats plus détaillés par région et selon la position des répondants.

► **Figure 7. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la manière dont votre entreprise vous aide à être performant au travail ? », tous les résultats**



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir l'annexe III, figure A8 pour des résultats plus détaillés par région et selon la position des répondants.

aux conclusions de Wronski (2021) sur le bonheur au travail, dans lesquelles deux tiers des répondants affirmaient avoir eu la possibilité de faire progresser leur carrière professionnelle.

## Expérience moins positive de la valorisation de l'individu au sein des entreprises

L'expérience positive des dimensions de l'inclusion liées au fait d'être vu, compris et valorisé en tant qu'individu est vécue par une proportion toujours forte mais légèrement inférieure des répondants. Environ trois quarts des personnes disent qu'elles peuvent se sentir elles-mêmes au travail, que leurs opinions et leurs points de vue sont recherchés, qu'elles sont encouragées à travailler de manière flexible et qu'elles sont convaincues que si elles soulèvent des problèmes de comportements inappropriés au travail, des mesures seront prises. Moins nombreuses encore, 70 pour cent des personnes interrogées sont convaincues que si elles ont besoin d'adaptations sur le lieu de travail pour pouvoir travailler,

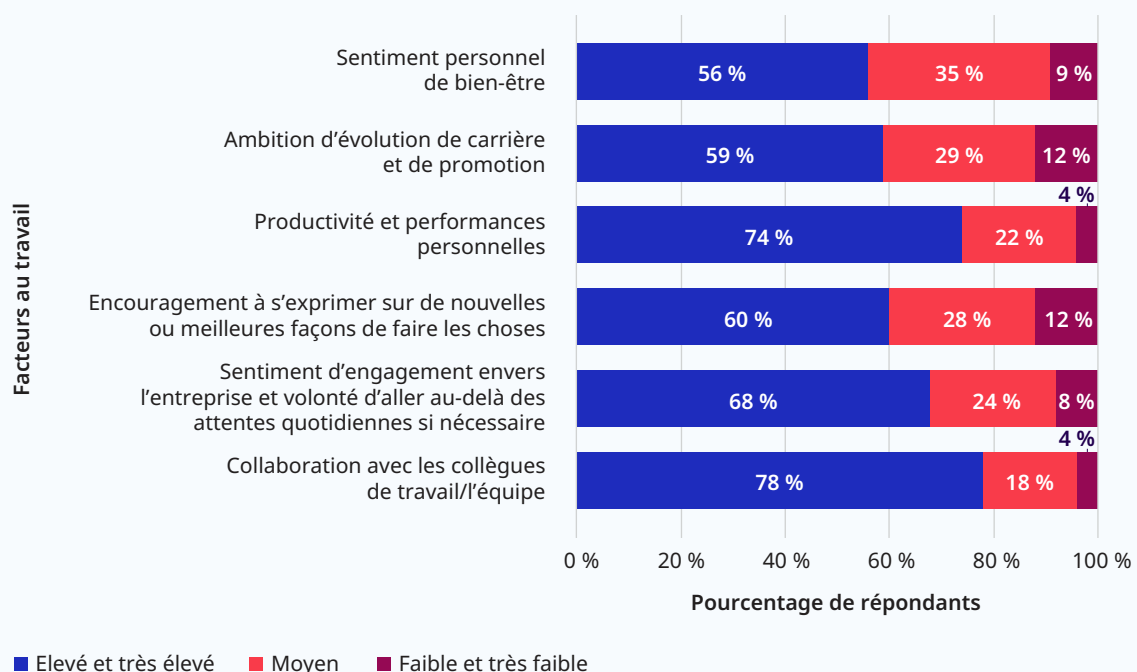
par exemple en raison d'un handicap, le nécessaire sera fait.

## Expérience réduite des avantages de l'inclusion

Le niveau 3 de notre cadre de mesure de l'inclusion examine dans quelle mesure la main-d'œuvre fait l'expérience des avantages de l'inclusion qui peuvent aussi influencer sur la réussite de l'entreprise. Etant donné que 81 pour cent des personnes interrogées dans le cadre de notre étude disent se sentir incluses au travail et font état d'un fort sentiment d'appartenance, la mesure dans laquelle elles jouissent de nombreux avantages de l'inclusion n'est pas aussi importante qu'escomptée (figure 8).

Par exemple, 60 pour cent des répondants se sentent encouragés à donner leur avis sur de meilleures manières de faire les choses, 59 pour cent disent avoir des ambitions de promotion et seulement 56 pour cent déclarent éprouver un sentiment de bien-être personnel au travail fort ou très fort.

► Figure 8. « Évaluez le niveau général d'expérience des facteurs suivants au travail », tous les résultats



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir l'annexe III, figure A9 pour des résultats plus détaillés par région et selon le poste des répondants.

Des facteurs d'inclusion autres que ceux examinés dans cette étude peuvent avoir un impact sur la productivité et la performance, l'ambition de promotion et le bien-être. Un facteur supplémentaire évident est l'impact de la pandémie. De nombreux employés qui ont continué à travailler pendant cette période l'ont fait avec un surcroît de stress lié à des responsabilités supplémentaires, comme l'école à domicile et les soins aux autres, à un alourdissement potentiel de la charge de travail et le risque d'être licenciés ou de perdre leur emploi, en plus de faire face au stress inhérent à la pandémie. Si le travail à domicile présente des avantages potentiels en réduisant le temps et les frais de trajet et en offrant plus de flexibilité, les recherches montrent de plus en plus qu'il peut aussi contribuer à l'épuisement professionnel causé par le surmenage et à l'effacement des limites entre vie professionnelle et vie privée (Jaser et Roulet, 2022).

Une autre explication des plus faibles niveaux d'approbation des affirmations liées à l'expérience des avantages de l'inclusion exprimés par les répondants dans le cadre de notre étude est que les avantages de l'inclusion sont liés à la satisfaction des besoins individuels. C'est-à-dire que les avantages de l'inclusion ne se concrétisent que lorsque les besoins d'appartenance et d'être vu, compris et valorisé en tant qu'individu sont satisfaits. En effet, les recherches mentionnées auparavant nous enseignent que si les employés éprouvent la nécessité de s'assimiler ou de camoufler des aspects d'eux-mêmes afin d'atteindre un sentiment d'appartenance, cela a un coût personnel considérable qui peut influencer la mesure dans laquelle les employés jouissent des avantages de l'inclusion. Pour approfondir cette explication, la prochaine section s'intéresse à l'impact des caractéristiques personnelles et du niveau hiérarchique dans l'entreprise sur l'expérience de l'inclusion vécue par les employés.

## ► L'impact des caractéristiques personnelles et du niveau hiérarchique dans l'entreprise sur l'inclusion

---

Dans notre enquête, comme dans la plupart des entreprises, les personnes issues de groupes minorisés sont moins nombreuses que les personnes issues des groupes majoritaires. La proportion des participants à l'enquête hommes (57 pour cent) est légèrement supérieure à celle des femmes (43 pour cent). Dix-sept pour cent des participants sont des personnes LGBTQI+, 26 pour cent appartiennent à des minorités ethniques/raciales/religieuses, 9 pour cent ont un handicap et 3 pour cent vivent avec le VIH (voir l'annexe III pour plus de détails sur les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête).

La recherche montre que si les équipes diversifiées sont souvent plus performantes que les équipes homogènes en raison des points de vue différents qu'elles apportent, l'inclusion est plus facilement réalisée au sein des groupes homogènes car il y a moins de besoins ou de perspectives individuels différents dont il faut prendre conscience ou auxquels il faut répondre (Gibson et Ross, 2005 ; Frost, 2018). Il n'est donc guère

surprenant que les niveaux d'inclusion soient élevés dans notre enquête puisque les personnes interrogées issues de groupes majoritaires sont prédominantes. Cependant, nos résultats montrent également que toutes les catégories d'employés ne vivent pas l'inclusion de la même manière. Les répondants des groupes minoritaires et, dans une plus large mesure, les répondants de niveau hiérarchique inférieur rapportent des expériences moins positives d'inclusion au travail.

---

► Les répondants des groupes minoritaires et, dans une plus large mesure, les répondants de niveau hiérarchique inférieur rapportent des expériences moins positives d'inclusion au travail.



## Les caractéristiques personnelles ont un impact nuancé sur l'expérience d'inclusion au travail

Dans le cadre de notre étude, le profil des réponses de certains groupes minoritaires indique une expérience légèrement mais systématiquement moins positive des facteurs d'inclusion. Il s'agit surtout des éléments d'inclusion qui répondent au besoin d'être vu, compris et valorisé en tant qu'individu. Toutefois, certaines réponses données par ces personnes issues de minorités, notamment au niveau des responsables et des cadres supérieurs, montrent une expérience plus positive de l'inclusion que celles des répondants des groupes majoritaires.

En ce qui concerne le genre par exemple, 71 pour cent des femmes disent que leurs points de vue sont recherchés et pris en considération dans la prise de décisions là où elles travaillent, contre 74 pour cent des hommes.

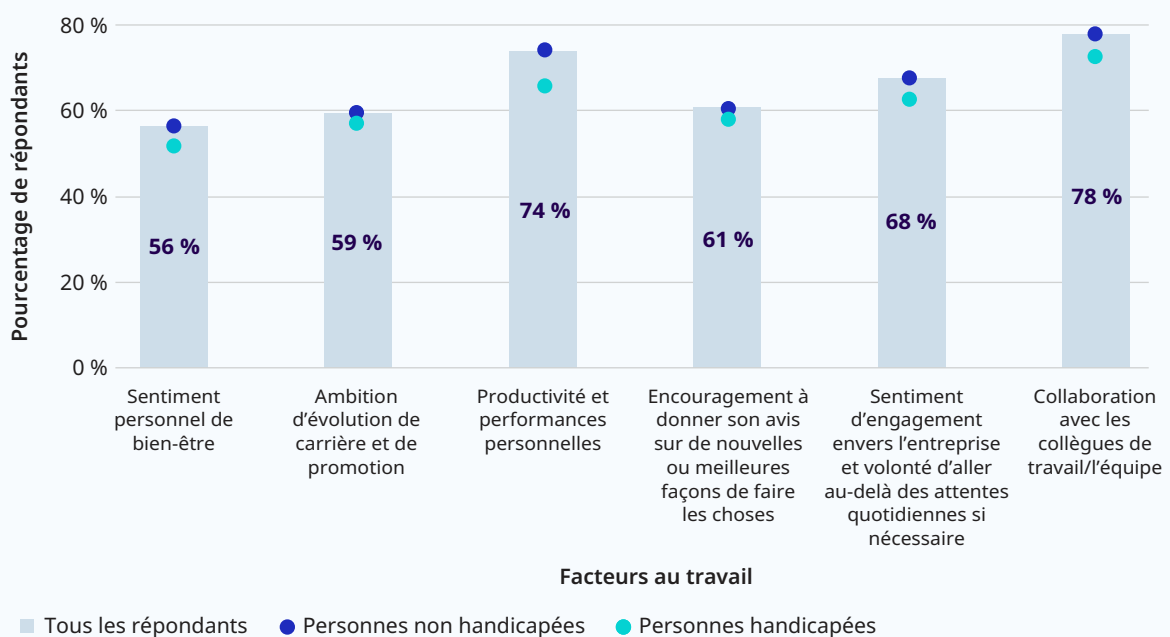
Pour ce qui est du handicap, 81 pour cent des personnes handicapées interrogées disent qu'elles sont généralement traitées avec respect, contre 87 pour cent des personnes valides. Les répondants handicapés apportent aussi des réponses moins

positives que les personnes non handicapées pour tous les aspects relatifs aux avantages de l'inclusion. Par exemple, 75 pour cent des répondants non handicapés rapportent des niveaux élevés de productivité et de performance personnelles contre 66 pour cent des répondants handicapés. De même, 52 pour cent des répondants handicapés font état d'un niveau élevé de bien-être, contre 57 pour cent des répondants valides (figure 9).

Quant à l'âge, 80 pour cent des participants âgés de 18 à 24 ans se sentent inclus au travail, contre 88 pour cent des participants âgés de 55 ans et plus.

Les différences d'expérience de l'inclusion des groupes minoritaires ne sont pas aussi grandes dans le cadre de cette étude que dans d'autres études entreprises, principalement dans les pays à revenu élevé. Par exemple, selon une recherche récemment publiée au Royaume-Uni, les employés qui ne s'identifient à aucun groupe minorisé sont au moins 10 pour cent plus susceptibles de convenir que leur employeur traite les personnes de manière équitable que les employés qui s'identifient à un groupe sexuel, religieux ou ethnique minoritaire (Alborno, 2021). Une étude mondiale réalisée par McKinsey and Company avant la pandémie a montré que 7 pour cent de femmes de moins que d'hommes et 5 pour cent de répondants issus de minorités ethniques de

► Figure 9. « Évaluez le niveau général d'exposition aux facteurs suivants au travail » (répondants déclarant un niveau élevé ou très élevé, tous les résultats et résultats en fonction du handicap)



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

moins que ceux issus des groupes majoritaires se sentent très inclus (McKinsey and Company, 2020).

Certaines personnes interrogées issues de groupes minoritaires relatent leur expérience de l'inclusion de manière plus positive que les répondants des groupes majoritaires dans le cadre de cette étude. Par exemple, 76 pour cent des répondants LGBTQI+, contre 70 pour cent des hétérosexuels, disent que leurs points de vue sont recherchés et pris en compte dans la prise de décision. Soixante-dix-sept pour cent des répondants LGBTQI+, contre 58 pour cent des répondants hétérosexuels, conviennent que les possibilités et les décisions en matière de promotion sont justes et transparentes.

Quatre-vingt pour cent des participants vivant avec le VIH, contre 66 pour cent des participants ne vivant pas avec le VIH, disent qu'ils sont justement récompensés pour leur travail et leurs contributions.

Soixante-douze pour cent des répondants appartenant à une minorité ethnique ou religieuse, contre 65 pour cent des répondants appartenant à la majorité ethnique/religieuse, disent qu'ils sont encouragés et soutenus pour progresser dans leur carrière.

Les réponses plus positives données par les personnes LGBTQI+, vivant avec le VIH ou issues d'une minorité ethnique/raciale/religieuse et les différences d'expérience de l'inclusion plus réduites entre femmes et hommes et entre personnes avec ou sans handicap obtenues au cours de notre enquête par rapport à certaines autres études sont probablement liées au niveau hiérarchique des personnes interrogées dans l'entreprise. Les répondants LGBTQI+ ou vivant avec le VIH sont plus fortement représentés au niveau des cadres supérieurs dans cette étude et les répondants issus de groupes ethniques/raciaux/religieux minorisés sont plus fortement représentés au niveau des responsables plutôt qu'à celui des employés.

Notre étude s'est efforcée d'intégrer à l'enquête des participants issus d'horizons divers à tous les niveaux hiérarchiques. De ce fait, les femmes et les personnes handicapées sont représentées dans des proportions à peu près égales au niveau des employés, des responsables et des cadres supérieurs (tableau 1). Cela tranche avec les données mondiales montrant que les femmes représentent 32 pour cent des postes de direction à l'échelle mondiale (Cohen et Shinwell, 2020). Selon les données du BIT, moins de 30 pour cent des cadres supérieurs et des cadres dirigeants sont des femmes (BIT, 2019a).

► **Tableau 1. Niveau hiérarchique des participants selon les caractéristiques personnelles**

Caractéristiques	Employés (%)	Responsables (%)	Cadres supérieurs (%)
Femmes	45	41	41
Hommes	55	59	59
LGBTQI+	17	14	21
Hétérosexuels	83	86	79
Handicapés	10	7	13
Non handicapés	90	93	87
Minorité ethnique, raciale ou religieuse	25	31	24
Majorité ethnique, raciale ou religieuse	75	69	76
Vivant avec le VIH	2	2	6
Vivant sans le VIH	98	98	94
Agés de 18 à 34 ans	56	46	42
Agés de 35 à 54 ans	39	49	49
Agés de 55 et plus	5	5	9

Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

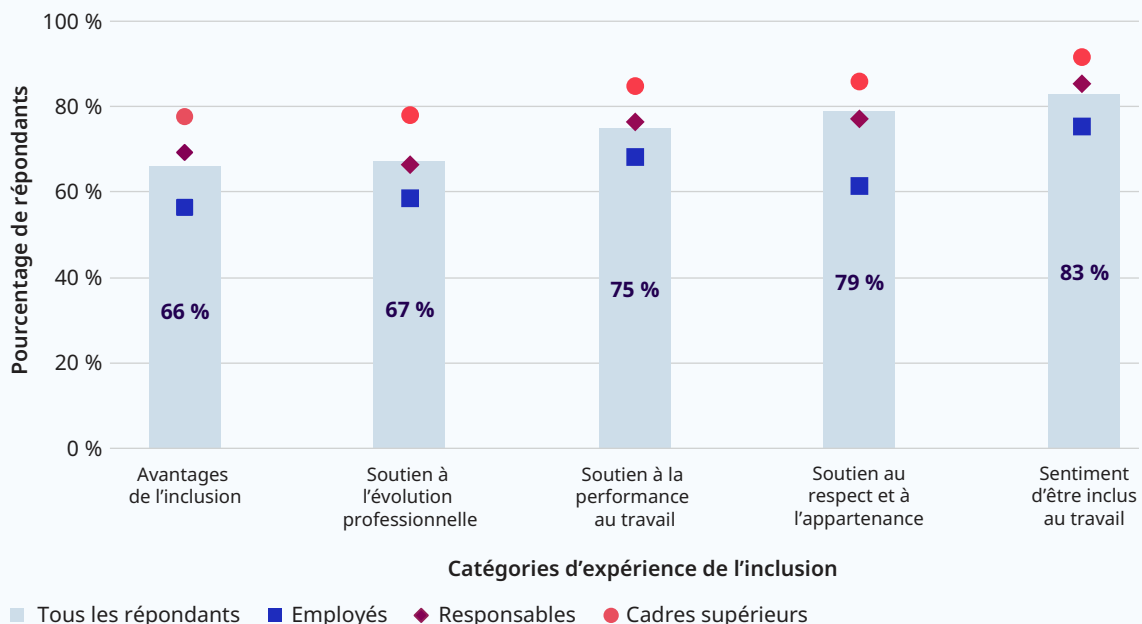
## Le niveau hiérarchique est un facteur de différenciation plus fort que les caractéristiques personnelles en matière d'inclusion

Les cadres supérieurs interrogés sont beaucoup plus susceptibles que les employés et les responsables interrogés de relater de manière positive leur expérience de l'inclusion au travail (figure 10). Par exemple, 92 pour cent des cadres supérieurs déclarent se sentir inclus au travail, contre 76 pour cent des employés.

Quant à l'expérience du respect et de l'appartenance au travail, 86 pour cent des cadres supérieurs font des déclarations positives, contre 78 pour cent des responsables et 62 pour cent des employés.

Les cadres supérieurs interrogés sont beaucoup plus susceptibles que les employés et les responsables interrogés de relater de manière positive leur expérience de l'inclusion au travail.

► Figure 10. Expérience de l'inclusion par niveau hiérarchique du participant dans l'entreprise



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

**Note :** Les pourcentages totaux indiqués pour les catégories « Avantages de l'inclusion », « Soutien à l'évolution professionnelle », « Soutien à la performance au travail » et « Soutien au respect et à l'appartenance » sont des moyennes des réponses positives pour l'ensemble des affirmations proposées dans chacune des catégories. Voir l'annexe II pour consulter le questionnaire d'enquête. La question 8 inclut des affirmations relatives aux avantages de l'inclusion ; la question 11 porte sur le soutien à l'évolution professionnelle ; la question 10 concerne le soutien à la performance au travail et la question 9 le soutien au respect et à l'appartenance.

Sur leur expérience des facteurs favorisant l'évolution professionnelle, tels que le fait de se sentir encouragé et soutenu pour progresser dans leur carrière et que les décisions de promotion soient prises de manière équitable et transparente, 79 pour cent des cadres supérieurs font une réponse positive, contre 60 pour cent des employés.

Sur leur expérience des facteurs favorisant la performance au travail, y compris d'avoir confiance pour dénoncer les comportements inappropriés et de savoir que des mesures adéquates seront prises en conséquence, et de disposer des informations nécessaires pour faire correctement son travail, 85 pour cent des cadres supérieurs font une réponse positive, contre 69 pour cent des employés.

Quant à l'expérience des avantages de l'inclusion, tels que le bien-être, la collaboration et le sentiment d'être encouragé à s'exprimer sur de nouvelles et meilleures façons de faire les choses, environ la moitié des employés (57 pour cent) donnent une réponse positive, contre 70 pour cent des responsables et 78 pour cent des cadres supérieurs.

Il convient de noter que, dans notre étude, les différences sont minimales au sein des niveaux hiérarchiques entre les groupes minoritaires et qu'elles sont plus importantes dans les expériences vécues par les participants d'un même groupe minoritaire à des niveaux hiérarchiques différents.

Par exemple, 84 pour cent des femmes et des hommes dans l'encadrement supérieur se sentent valorisés pour être authentiquement eux-mêmes au travail. Cependant, les femmes cadres supérieures sont 13 pour cent plus susceptibles que les femmes responsables et employées à dire qu'elles sont valorisées pour leur authenticité au travail. Elles ont aussi une propension de 6 pour cent supérieure à se sentir traitées avec respect et de 20 pour cent supérieure à affirmer que leurs

points de vue sont recherchés et pris en compte dans le processus décisionnel.

En bref, notre étude, qui porte principalement sur les pays à revenu intermédiaire inférieur et à revenu intermédiaire supérieur, montre que les différences dans le sentiment d'inclusion sont davantage liées à la place du répondant dans la hiérarchie de l'entreprise qu'à ses caractéristiques personnelles, telles que le sexe. Pourtant, des données à plus grande échelle confirment la persistance des inégalités entre hommes et femmes sur le lieu de travail.

Alors que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à obtenir des diplômes de niveau licence et master, elles n'occupent encore qu'environ 40 pour cent des emplois dans le monde, souvent à un salaire inférieur à celui des hommes (BIT, 2015). Les femmes détiennent moins de 30 pour cent des postes de cadres débutants et, dans 60 pour cent des entreprises dans le monde, moins de 30 pour cent des cadres supérieurs et des cadres dirigeants sont des femmes (BIT, 2019b). Globalement, l'écart de rémunération entre hommes et femmes reste presque de 20 pour cent (BIT, 2019c). Le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) (2017) prévoit même qu'il faudrait entre 20 et 300 ans pour combler cet écart de rémunération dans les différents pays. Seuls la Belgique, le Luxembourg et la Pologne devraient combler l'écart de rémunération entre les sexes d'ici 2030 alors que cela devrait prendre 300 ans en Allemagne, en République de Corée et en Espagne.

D'autres recherches qualitatives sont nécessaires pour mieux comprendre l'impact des caractéristiques personnelles des employés sur l'expérience de l'inclusion au travail et les effets plus importants de la hiérarchie tels que le rapportent les personnes interrogées, malgré les nombreuses données quantitatives attestant des inégalités sur le lieu de travail.

## ► L'impact des divers environnements d'entreprise sur l'expérience de l'inclusion au travail

En vue de comprendre si les employés connaissent des niveaux d'inclusion plus élevés dans certains environnements que dans d'autres, nous comparons les réponses en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, de la région et du niveau de revenu du pays.

Le premier constat est que les personnes interrogées dans les petites et moyennes entreprises sont moins susceptibles de répondre de manière positive sur les avantages de l'inclusion que les répondants des entreprises intermédiaires, des grandes entreprises et des entreprises multinationales.

Par exemple, 69 pour cent des répondants des petites entreprises font l'expérience de hauts niveaux de productivité et de performance, contre 77 pour cent dans les grandes entreprises. Cinquante-trois pour cent des répondants des petites entreprises font état d'un niveau élevé de bien-être, contre 60 pour cent dans les grandes entreprises. Cinquante-sept pour cent des répondants d'entreprises nationales font état de hauts niveaux d'ambition pour leur évolution de carrière, contre 65 pour cent dans les entreprises multinationales. Cinquante-neuf pour cent des répondants d'entreprises nationales sont encouragés à donner leur avis sur de nouvelles et meilleures façons de faire les choses, contre 66 pour cent dans les entreprises multinationales.

Les répondants travaillant dans les pays à revenu élevé signalent des niveaux inférieurs d'inclusion à ceux des pays à revenu intermédiaire inférieur ou supérieur pour l'ensemble des trois facteurs contribuant à l'inclusion – respect et appartenance, soutien à la performance et soutien à l'évolution professionnelle –, ainsi que pour les retombées de l'inclusion (figure 11) <sup>13</sup>.

Nos résultats montrent également des différences dans les niveaux d'inclusion par région géographique. Les personnes interrogées travaillant en Asie et Pacifique déclarent les niveaux d'inclusion les plus élevés et celles d'Europe et Asie centrale les niveaux les plus bas (figure 12) <sup>14</sup>.

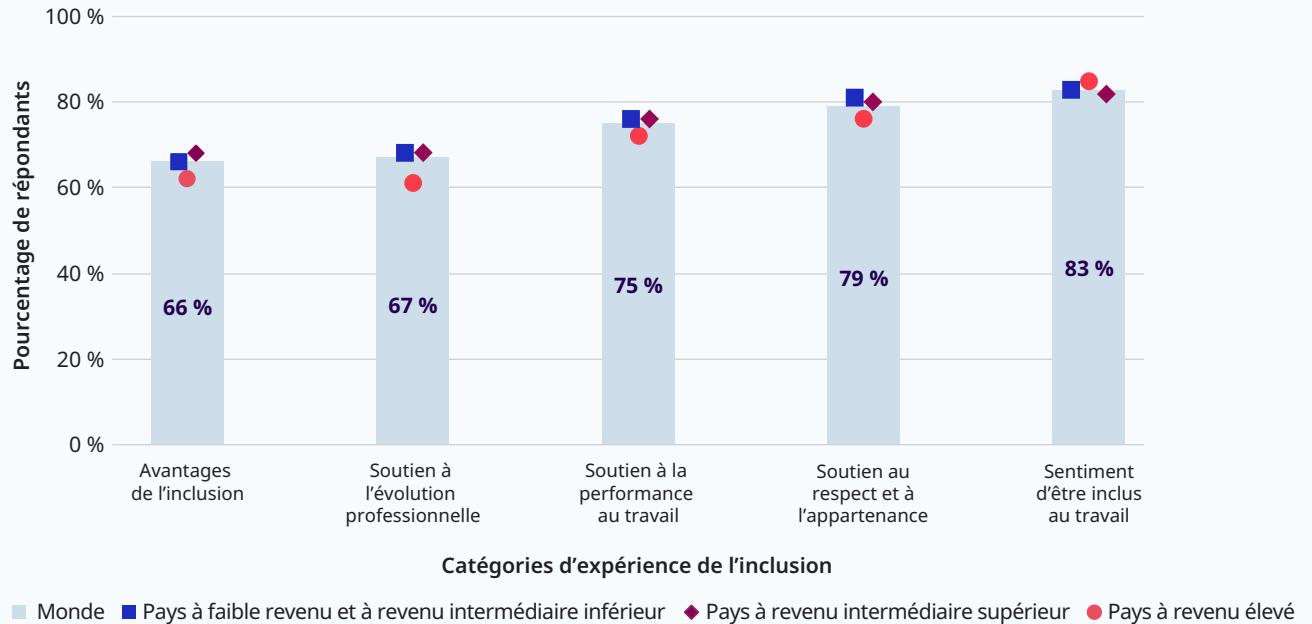
On observe aussi une tendance parmi les répondants travaillant dans des entreprises du secteur de l'information et de la communication à faire état de niveaux d'inclusion plus élevés que dans les autres secteurs. Deux tiers d'entre eux sont des hommes. Cependant, ce n'est probablement pas la principale ni la seule raison de ces niveaux d'inclusion plus élevés puisque, en général, l'étude montre une différence limitée entre les sexes quant à l'expérience de l'inclusion et certains autres secteurs, comme la construction et le secteur manufacturier, ont également une proportion plus élevée de répondants masculins mais font état de niveaux d'inclusion plus faibles.

Les personnes interrogées travaillant en Asie et Pacifique, dans les secteurs de l'information et de la communication et dans les pays à revenu intermédiaire ont en commun de répondre de manière beaucoup plus positive sur les facteurs satisfaisant au besoin d'être vu, compris et valorisé en tant qu'individu, ainsi qu'au besoin d'appartenance. Par exemple, 81 pour cent des personnes interrogées dans le secteur de l'information et de la communication se sentent soutenus pour travailler de manière flexible, contre 70 pour cent dans le secteur de la santé et de l'action sociale. Soixante-deux pour cent des répondants d'Asie et Pacifique attestent d'un fort sentiment de bien-être, contre 37 pour cent dans les Etats arabes.

13 Dans le cadre de cette étude, les pays à revenu élevé étudiés sont : Arabie saoudite, Canada, Chili, Emirats arabes unis, Espagne, France, Italie et Uruguay. Les pays à revenu intermédiaire supérieur sont : Afrique du Sud, Argentine, Brésil, Chine, Colombie, Costa Rica, République dominicaine, Indonésie, Malaisie, Mexique, Pérou, Fédération de Russie, Serbie, Thaïlande et Turquie. Les pays à revenu intermédiaire inférieur et les pays à faible revenu sont : Bangladesh, Bolivie (Etat plurinational de), Côte d'Ivoire, Egypte, El Salvador, Inde, Kenya, Maroc, Mozambique, Nigeria, Philippines, République unie de Tanzanie, Ukraine et Viet Nam. La classification ci-dessus comprend les 37 pays qui totalisent plus de 100 réponses chacun.

14 Plus de la moitié des répondants d'Europe et Asie centrale viennent de pays d'Europe de l'Est et d'Asie centrale et 40 pour cent des pays de l'Union européenne.

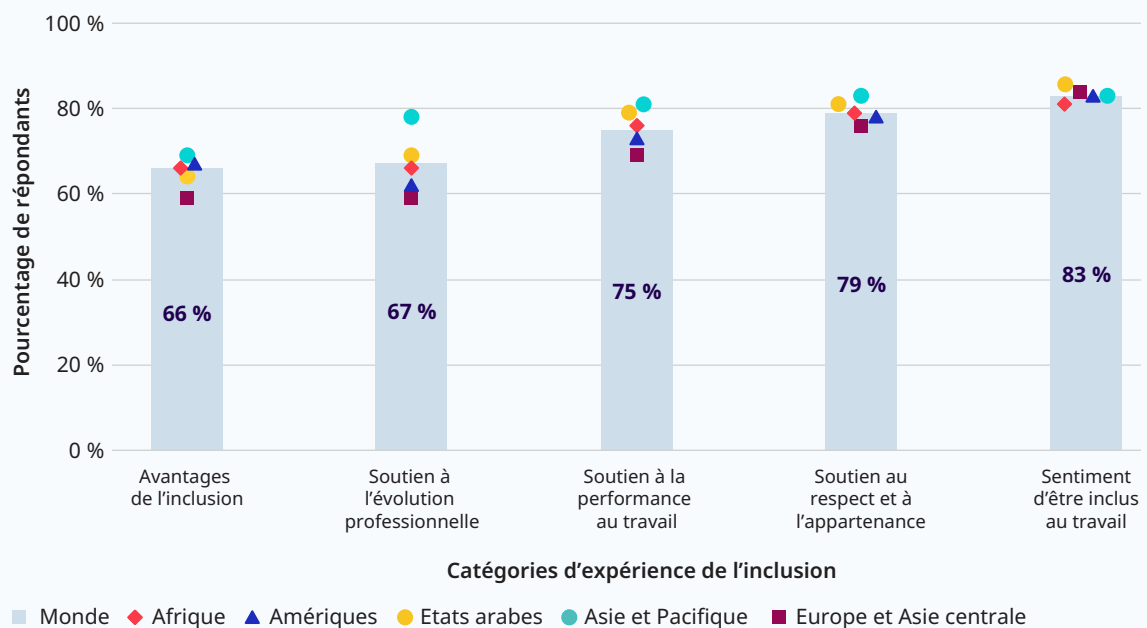
► Figure 11. Expérience de l'inclusion, par groupe de revenu des pays



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Les pourcentages totaux indiqués pour les catégories « Respect et appartenance », « Performance au travail », « Evolution professionnelle » et « Résultats de l'inclusion » sont des moyennes des réponses positives à toutes les questions posées dans chacune des catégories. Voir l'annexe II pour le questionnaire d'enquête.

► Figure 12. Expérience de l'inclusion, par région



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.



Dans le chapitre 3, nous examinons la mesure dans laquelle les entreprises prennent des initiatives en vue de soutenir l'inclusion, à la fois le besoin d'appartenance et le besoin d'être valorisé en tant qu'individu. Pour mieux cerner pourquoi certaines personnes interrogées font état d'une

plus forte inclusion que d'autres, il est important de comprendre si davantage de mesures de soutien à l'inclusion sont prises en Asie et Pacifique, dans le secteur de l'information et de la communication et dans les pays à revenu intermédiaire, inférieur et supérieur.

## ► Conclusions et pistes d'action

---

De manière générale, les résultats de l'enquête montrent les niveaux élevés d'inclusion expérimentés par les employés dans le monde. Cependant, un niveau d'analyse plus fin de l'inclusion est nécessaire pour comprendre pleinement dans quelle mesure les personnes interrogées font l'expérience de l'inclusion, en faisant ressortir toute différence entre les catégories de main-d'œuvre et entre les différentes entreprises.

### **L'importance de trouver un équilibre entre l'appartenance et la satisfaction des besoins individuels pour réaliser pleinement l'inclusion**

Selon notre étude, les avantages de l'inclusion pour les salariés et leur employeur ne se concrétisent pleinement que lorsque les individus trouvent un équilibre entre un fort sentiment d'appartenance et la possibilité d'être eux-mêmes au travail, leurs besoins étant perçus, compris, pris en compte et, dans la mesure du possible, satisfaits.

### **Les entreprises risquent de passer à côté de avantages de l'inclusion**

De la même façon, cette étude montre également que l'ancienneté ne s'accompagne pas seulement de niveaux de rétribution financière plus élevés mais également des avantages de l'inclusion. Alors que, dans la plupart des entreprises, la majorité des salariés sont au niveau

du personnel, qu'un plus petit nombre atteint le niveau de responsables et un nombre encore plus réduit celui de cadres supérieurs, notre étude montre que les niveaux d'inclusion les plus élevés ne sont atteints qu'aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie. Les groupes minorisés au travail continuent globalement d'être confinés au niveau du personnel plutôt que d'accéder aux échelons supérieurs. Les répercussions sur la performance des entreprises sont importantes et celles-ci peuvent passer à côté des avantages de la D&I, notamment d'un meilleur niveau d'engagement, de motivation, de collaboration, d'innovation et de productivité des employés appartenant au personnel et à l'encadrement.

### **Mesurer la complexité de l'inclusion pour identifier les mesures à prendre**

L'équilibre subtil entre la satisfaction des besoins d'identité individuelle et d'appartenance souligne l'importance d'une approche sophistiquée pour mesurer l'inclusion. Cette approche doit permettre d'évaluer une série de différents facteurs contribuant à l'inclusion en termes d'appartenance et d'identité individuelle. Les résultats doivent être analysés pour les divers groupes et niveaux hiérarchiques afin d'obtenir un tableau complet de la façon dont l'inclusion est vécue au sein des entreprises. Cela permet d'identifier les mesures nécessaires pour promouvoir une D&I encore plus grande sur le lieu de travail.



# 3

## Renforcer l'inclusion

## ► Chapitre 3 aperçu

Quatre principes ont été identifiés pour réaliser un changement transformationnel en matière de D&I à l'échelle mondiale. Ces principes soulignent l'importance de privilégier les changements culturels et comportementaux en matière de D&I, ainsi que les politiques et les pratiques.

### Principe 1

Adopter une approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I

Quand les mesures de D&I sont clairement identifiées dans la stratégie / culture de l'entreprise, la main-d'œuvre est :

- 13 %** plus susceptible de faire état de niveaux élevés de bien-être
- 18 %** plus susceptible d'être convaincue de pouvoir bénéficier d'aménagements raisonnables
- 21 %** plus susceptible de se sentir encouragée et soutenue dans sa progression de carrière

### Principe 2

Renforcer la diversité au sommet de la hiérarchie

Quand il y a au moins 40 pour cent de femmes aux postes de direction :

Les femmes sont :

- 9 %** plus susceptibles de se sentir incluses au travail
- 12 %** plus susceptibles de se sentir valorisées pour qui elles sont réellement au travail

Les hommes sont :

- 3 %** plus susceptibles de se sentir incluses au travail
- 7 %** plus susceptibles de se sentir valorisées pour qui elles sont réellement au travail

### Principe 4

Intégrer la D&I dans le cycle de vie de l'employé et la pratique organisationnelle

Lorsqu'une politique de D&I existe, la main-d'œuvre est :

- 9 %** plus susceptible d'être traitée avec respect
- 18 %** plus susceptible de se sentir soutenue par des modalités de travail flexibles
- 26 %** plus susceptible de penser que les décisions de promotion sont prises de manière juste et transparente

### Principe 3

Etablir un leadership et une responsabilité partagés en matière de D&I

Quand les hauts dirigeants sont tenus responsables en tant que modèles de D&I, la main-d'œuvre est :

- 11 %** plus susceptible de faire état de niveaux élevés de bien-être
- 10 %** plus susceptible de faire état de ses ambitions d'évolution de carrière
- 10 %** plus susceptible d'être encouragée à donner son avis sur de meilleures façons de faire les choses

## ► Introduction

---

Le chapitre 2 rendait compte de la mesure dans laquelle l'inclusion est vécue au travail à l'échelle mondiale et identifiait les différences des niveaux d'inclusion rapportés par les personnes interrogées appartenant à divers groupes, niveaux hiérarchiques, régions et secteurs d'activité. Le chapitre 3 est consacré aux mesures que prennent les entreprises en vue de promouvoir la D&I et à leurs effets sur l'expérience de l'inclusion sur le lieu de travail.

De nombreux modèles d'approches de la D&I basées sur les bonnes pratiques ont été publiés, y compris par l'Organisation internationale de normalisation (ISO, 2022). Les modèles et les guides de bonnes pratiques, souvent, se basent essentiellement sur les expériences des grandes entreprises multinationales dans les pays à revenu élevé. Il existe bien sûr des différences entre les modèles mais quatre caractéristiques apparaissent communes aux entreprises qui font des progrès tangibles en matière de D&I. Il s'agit des entreprises qui réalisent un changement transformationnel et durable en matière de D&I :

- elles adoptent une approche stratégique et de changement de culture en matière de D&I ;
- elles renforcent la diversité au sommet de la hiérarchie ;
- elles adoptent une approche de la conduite du changement en matière de D&I qui est partagée par les responsables, les cadres et les salariés à tous les niveaux ;
- elles intègrent la D&I à chaque étape du cycle de vie des employés et de l'activité organisationnelle.

Dans ce chapitre, nous commençons par examiner la mesure dans laquelle une approche transformationnelle et durable du changement en matière de D&I est mise en œuvre sur les lieux de travail des participants à l'enquête. Nous mettons aussi en lumière la présence de différences dans la mise en œuvre en fonction de la taille des entreprises, du secteur, de la région géographique et du niveau de revenu du pays d'implantation. Deuxièmement, nous utilisons notre cadre de mesure de l'inclusion, présenté au chapitre 2, et nous évaluons la mesure dans laquelle les mesures transformationnelles se traduisent par des niveaux plus élevés d'inclusion parmi les participants à l'enquête. C'est-à-dire que nous prenons en compte la manière dont les mesures en faveur de la D&I se répercutent de manière positive sur le sentiment d'appartenance des répondants et la satisfaction de leurs besoins individuels à travers les trois facteurs d'inclusion que sont : (1) le soutien au respect et à l'appartenance ; (2) le soutien à la performance au travail ; et (3) le soutien à l'évolution professionnelle et de carrière, ainsi que l'expérience des avantages de l'inclusion par les répondants. Enfin, nous passons en revue les domaines d'action prioritaires que les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête disent être les plus utiles à la promotion d'une D&I encore plus forte là où elles travaillent.

## ► Adopter une approche stratégique et de changement de culture en matière de D&I

---

Une étude de plus grande ampleur montre que les entreprises qui réalisent des progrès en matière de D&I la considèrent comme un enjeu commercial et stratégique essentiel, plutôt que

comme une question de ressources humaines ou de responsabilité sociale des entreprises. Les approches de bonnes pratiques mettent l'accent sur l'importance d'élaborer une stratégie de

► **Encadré 4. Adopter une approche de changement de culture en matière de D&I**

La société multinationale américaine de technologie, **Cisco Systems**, est un grand dans les technologies de l'information, les réseaux et les solutions de cybersécurité, qui emploie près de 40 000 personnes dans le monde. Cisco est un exemple de grande entreprise qui a adopté l'approche du changement de culture en matière de D&I. Une étude de cas de Cisco note que la société décrit les grands dirigeants comme « ceux qui intègrent les considérations de diversité et d'inclusion dans leurs pratiques de dirigeants et dans le fonctionnement courant de leurs organisations ». Les cadres et les contributeurs individuels sont évalués à l'aune de leurs réalisations en matière de création d'une culture de l'inclusion.

Tenaris, une multinationale du secteur gazier et pétrolier, a privilégié une approche basée sur le changement de culture pour relever le défi de la diversité et de l'inclusion des femmes dans un secteur à forte dominance masculine. La société a pris une série de mesures pérennisées, au fil du temps, dans l'ensemble de son activité, allant de l'intégration de la D&I dans ses styles de management à la flexibilité du travail, au mentorat et à l'utilisation de données pour suivre les progrès.

Source : BIT, 2017 ; Mazur, 2014.

D&I, alignée sur la stratégie globale de l'organisation, qui suit et mesure les progrès accomplis en matière de D&I (Dina, 2022 ; Centre for Global Inclusion 2021). Les entreprises abandonnent également l'approche unique, reconnaissant qu'il faut souvent des priorités et des approches différentes pour répondre aux besoins des différents groupes et zones d'implantation. Une stratégie de D&I forte doit répondre et s'adapter à ces différences, tout en s'appuyant sur une vision et une ambition communes à l'ensemble de l'entreprise et à toutes les catégories de salariés (Hunt et coll., 2018).

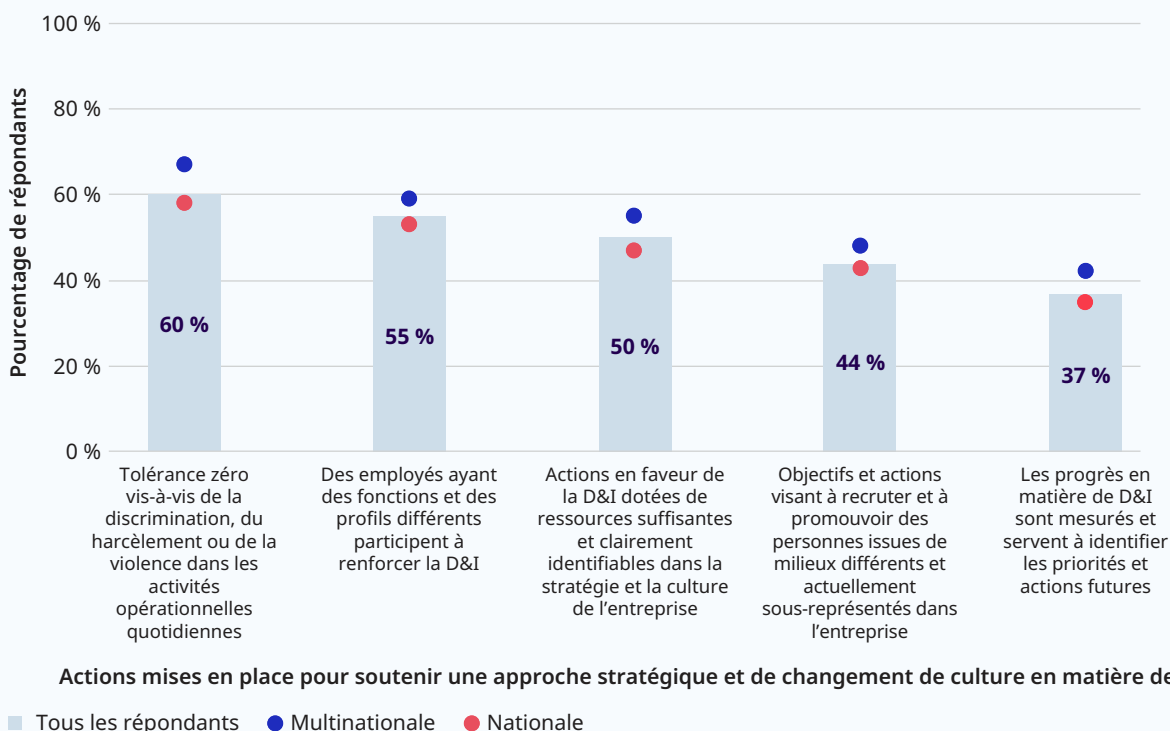
Les approches efficaces en matière de D&I soulignent également l'importance de se concentrer sur le changement de comportement et de culture, ainsi que sur les politiques et les pratiques (Dillon et Bourke, 2016 ; Shapiro, Wells et Saunders, 2011). L'étude de Catalyst rappelle l'importance d'avoir des dirigeants inclusifs, qui se tournent vers l'extérieur en s'appropriant la D&I, en rendant compte des progrès et en étant des alliés, et qui se tournent aussi vers l'intérieur en faisant preuve de curiosité, d'humilité et de courage afin que les salariés se sentent valorisés, puissent être véritablement qui ils sont au travail, se sentent crédibles et en confiance avec les autres et psychologiquement en sécurité (Travis, Shaffer and Thorpe-Moscon 2019).

## Plus de possibilités pour une approche stratégique et de changement de culture en matière de D&I

Notre enquête comprenait cinq questions visant à vérifier dans quelle mesure les entreprises adoptent une approche stratégique de changement culturel en matière de D&I (figure 13). Les questions comportaient des éléments clés, allant du fait de s'assurer que la D&I est abordée comme une question stratégique et que les mesures sont dotées des ressources nécessaires à la création d'une culture où la discrimination, le harcèlement et la violence au travail ne sont pas tolérés et où l'impact des actions de D&I est mesuré.

Les résultats indiquent qu'il existe une grande marge de manœuvre pour une approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I. Seul un tiers des participants à l'enquête déclarent que les progrès en matière de D&I sont mesurés là où ils travaillent et servent à identifier les priorités et actions futures. Seulement la moitié des participants disent que les actions de D&I sont dotées des ressources suffisantes et clairement identifiées dans la stratégie et la culture de l'entreprise. Moins de la moitié des répondants déclarent que des objectifs et des mesures sont en place pour recruter et former des personnes d'horizons différents là où ils travaillent.

► **Figure 13. « L'un des éléments suivants est-il en place pour soutenir la D&I dans votre entreprise ? », tous les résultats et résultats selon l'échelle opérationnelle**



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir annexe III, figure A11 pour des résultats plus détaillés par taille d'entreprise.

## L'approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I se manifeste plus dans certaines entreprises que dans d'autres

La figure 13 montre que les preuves d'une approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I sont plus évidentes dans les entreprises multinationales que nationales. Les répondants des entreprises multinationales sont 9 pour cent plus susceptibles que ceux des entreprises nationales de dire qu'il existe une tolérance zéro pour la discrimination, le harcèlement et la violence là où ils travaillent. Ils sont 8 pour cent plus susceptibles d'affirmer que les mesures de D&I sont dotées de ressources suffisantes et clairement identifiées dans leur stratégie et leur culture. Ils ont une propension de 7 pour cent supérieure à dire que les progrès en matière de

D&I sont mesurés et servent à identifier les priorités et actions futures.

Les répondants travaillant dans les petites entreprises sont moins susceptibles de déclarer qu'il existe une approche stratégique et de changement culturel de la D&I sur leur lieu de travail <sup>15</sup>. Par exemple, ils sont 5 pour cent moins susceptibles de dire qu'il existe une tolérance zéro pour la discrimination, le harcèlement et la violence dans leur entreprise. Ils sont 6 pour cent moins susceptibles de déclarer qu'il existe des objectifs et des mesures visant à recruter et à promouvoir des personnes d'horizons divers. Il est peut-être moins surprenant que les petites entreprises n'adoptent pas cette approche formelle de la D&I par le biais de stratégies, d'objectifs et de mesures. Le modèle de changement transformationnel sur la D&I utilisé dans cette étude est principalement tiré du travail avec les grandes entreprises, qui met en évidence la nécessité de

<sup>15</sup> Voir l'annexe III, figure A11.



mieux comprendre les approches qui, tout en restant transformationnelles, s'appliquent plus facilement aux petites entreprises.

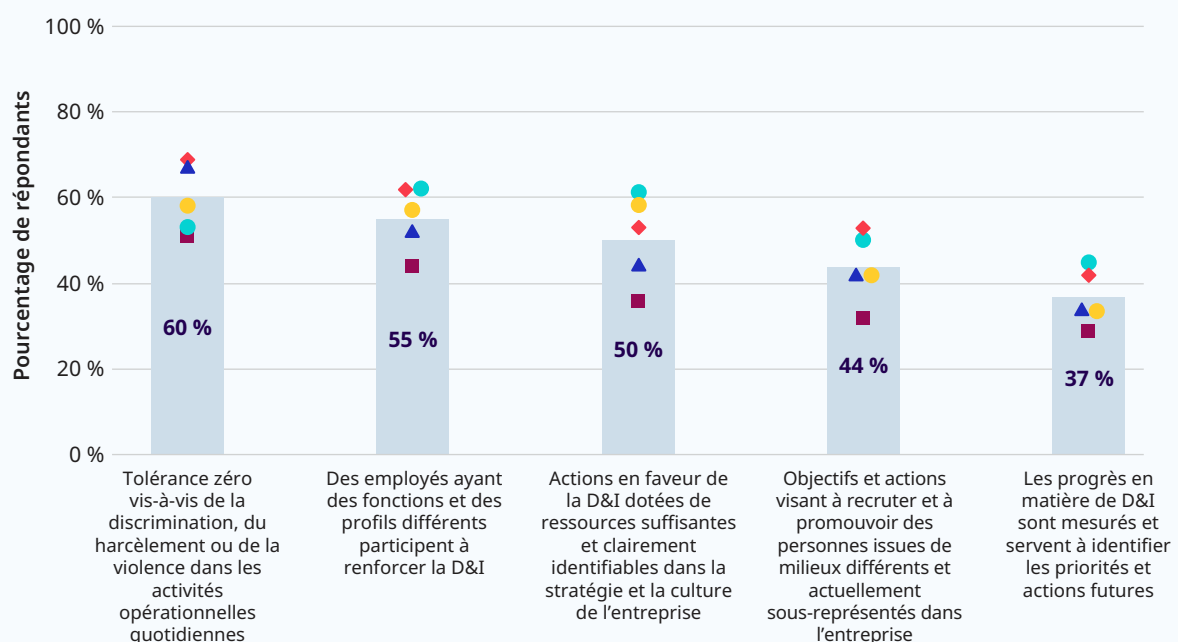
La région Asie et Pacifique se distingue comme la plus susceptible d'avoir des entreprises ayant mis en place trois des cinq actions de changement stratégique et culturel en vue de promouvoir la D&I testées dans cette enquête (figure 14). Par exemple, 61 pour cent des répondants d'Asie et Pacifique déclarent que les actions de D&I sont dotées de ressources suffisantes et clairement identifiées dans la stratégie et la culture de l'entreprise, contre 36 pour cent des répondants d'Europe et Asie centrale. Quarante-cinq pour cent des répondants d'Asie et Pacifique font état de progrès en matière de D&I, mesurés là où ils travaillent et utilisés pour éclairer les futures actions, contre 29 pour cent des répondants d'Europe et Asie centrale.

Les personnes interrogées qui travaillent dans le secteur de l'information et de la communication

sont également plus susceptibles que les répondants des autres secteurs de déclarer qu'ils travaillent pour une entreprise qui adopte une approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I. Les répondants de ce secteur sont 6 pour cent plus susceptibles de dire que les mesures de D&I sont dotées de ressources suffisantes et clairement identifiées dans la stratégie et la culture de leur entreprise.

Nous avons notamment montré dans le chapitre 2 que l'Asie et Pacifique et le secteur de l'information et de la communication affichent les niveaux les plus élevés de réponses positives quant à l'expérience de l'inclusion au travail. Nos résultats indiquent un lien important entre les mesures prises pour soutenir la D&I et les niveaux d'inclusion vécus par les employés. Les raisons qui poussent certaines entreprises à prendre davantage de mesures que d'autres sont examinées dans le chapitre 4.

► Figure 14. « L'un des éléments suivants est-il en place pour soutenir la D&I dans votre entreprise ? », résultats par région



Actions mises en place pour soutenir une approche stratégique et de changement de culture en matière de D&I

■ Monde ■ Afrique ▲ Amériques ● Etats arabes ● Asie et Pacifique ■ Europe et Asie centrale

Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

## **L'adoption d'une approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I est liée à des niveaux plus élevés d'inclusion et aux avantages de l'inclusion**

Si l'adoption d'une approche stratégique et de changement de culture en matière de D&I est évidente dans la moitié ou moins des lieux de travail des personnes interrogées dans le cadre de notre enquête, là où elle est adoptée, elle fait également une différence positive en matière d'inclusion et permet de tirer parti des avantages de l'inclusion.

La moitié des participants à l'enquête déclarent que les mesures de D&I sont dotées de ressources suffisantes et clairement identifiées dans la stratégie et la culture de leur lieu de travail. Ces participants rapportent aussi des niveaux plus élevés d'inclusion liés à la satisfaction des besoins individuels. Par exemple, ils sont 13 pour cent plus susceptibles de se sentir valorisés pour être eux-mêmes au travail. Ils ont 18 pour cent de chances supplémentaires d'être convaincus que s'ils ont besoin d'adaptations pour leur permettre de travailler, celles-ci leur seront fournies, et 21

pour cent de chances supplémentaires de reconnaître qu'ils sont encouragés et soutenus pour faire avancer leur carrière.

Les répondants ont également plus tendance à ressentir fortement les avantages de l'inclusion quand les actions en matière de D&I sont intégrées dans la stratégie et la culture de l'entreprise. Par exemple, ils sont 13 pour cent plus susceptibles de faire état de niveaux élevés de bien-être personnel et 15 pour cent plus susceptibles de s'exprimer sur de nouvelles ou de meilleures façons de faire les choses.

Soixante pour cent des répondants disent que la tolérance à l'égard de la discrimination, du harcèlement et de la violence est nulle là où ils travaillent. Ces répondants sont 10 pour cent plus susceptibles de faire état de niveaux élevés de bien-être personnel.

Plus de la moitié (55 pour cent) des personnes interrogées disent que les employés de différentes postes et profils sont impliqués pour renforcer la D&I là où ils travaillent. Ces participants rapportent des niveaux plus élevés d'avantages liés à l'inclusion. Par exemple, ils sont 7 pour cent plus susceptibles de faire état de niveaux élevés de productivité et de performance et 7 pour cent plus à même de se sentir fortement engagés vis-à-vis de leur employeur.

---

► Les personnes interrogées qui affirment qu'il existe une tolérance zéro en matière de discrimination, de harcèlement ou de violence sont plus susceptibles de déclarer des niveaux élevés de bien-être.

## ► Renforcer la diversité au sommet de la hiérarchie

Un leadership de haut niveau est essentiel à la réussite de toute approche du changement, et la D&I ne fait pas exception. Pour réussir le changement en matière de D&I, les dirigeants doivent définir les priorités organisationnelles qui sont communiquées et mesurées, établir une vision audacieuse et inspirante, fixer des objectifs et une ambition en matière de D&I et garantir que les équipes dirigeantes sont diversifiées et façonnent

les comportements attendus en matière de D&I (Derven, 2014 ; Bourke, 2018 ; BIT, 2017 ; Sweet et Shook, 2020 ; Dolan et coll., 2020). En effet, les recherches montrent que lorsque les individus des groupes minoritaires voient des personnes qui leur ressemblent aux postes de direction, cela accroît leur ambition de carrière et de promotion (Warrell, 2020).

### ► Encadré 5. Conduire le changement en matière de D&I

La société multinationale américaine de technologie, **Apple**, est citée comme un exemple positif de leadership en matière de D&I. Depuis que Tim Cook a pris ses fonctions de Président directeur général en 2011, il a nommé davantage de femmes dans son équipe dirigeante et des directeurs issus de groupes sous-représentés et il a lancé un rapport annuel sur la D&I qui est rendu public. Une communication ouverte sur les progrès et les aspirations en matière de D&I peut contribuer à conforter la réputation d'Apple auprès des consommateurs et des actionnaires. On constate que les entreprises ayant une culture et des pratiques inclusives ont 58 pour cent plus de chances d'améliorer leur réputation externe que celles qui n'en ont pas.

Plus grand producteur de produits chimiques au monde, la multinationale allemande BASF, a mis en place une formation pour tous ses cadres supérieurs afin de les aider à promouvoir la diversité dans l'ensemble de l'organisation. Il a créé un réseau de plus de 500 employés dans le monde en vue de favoriser une culture ouverte et inclusive. Au Brésil, BASF met particulièrement l'accent sur l'inclusion des personnes handicapées, notamment en raison de la priorité fixée par le gouvernement, tandis qu'en Allemagne la priorité accordée par le gouvernement à la question de l'égalité des sexes a donné lieu à des actions en faveur

des femmes occupant des postes à responsabilités. BASF signale que ces différences lui permettent d'utiliser les connaissances locales et de développer des pratiques locales qui peuvent être traduites et appliquées dans d'autres régions à travers le monde.

Faith A. Chaibva-King'ori, Directeur de la stratégie pour l'Afrique subsaharienne de la multinationale américaine Mondelez International Inc., spécialisée dans la confiserie, l'alimentation, les boissons et les snacks, parle ouvertement de l'importance du leadership pour aborder les aspects les plus difficiles de la D&I :

« La représentation est facile. Mais la véritable inclusion est beaucoup plus difficile. Nous poursuivons cette tâche. Mais ce n'est pas encore gagné. Pour être honnête, nous avons peur. Peur des conflits. Ce sont des choses difficiles à aborder. Mais il est important de se demander mutuellement des comptes. Nous devons trouver des solutions pour faire disparaître la peur et les autres obstacles et pour avoir ces conversations difficiles. Une partie de la solution consiste à s'assurer que nous disposons d'espaces permettant aux différentes voix de se faire entendre. Et là, il faut faire attention à ne pas être excluant dans notre inclusion. » (BIT, à paraître).

Source : Polonskaia et Royal, 2019 ; Rabl et coll., 2020 ; Aperian Global, non daté ; Bourke, 2014 ; BIT, à paraître.

## La représentation de la diversité aux postes de direction varie

Dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux participants d'indiquer la représentation des personnes d'origines diverses aux postes de direction, y compris les femmes, les personnes des groupes ethniques/raciaux/religieux minorisés, les personnes handicapées et les personnes LGBTQI+ <sup>16</sup>.

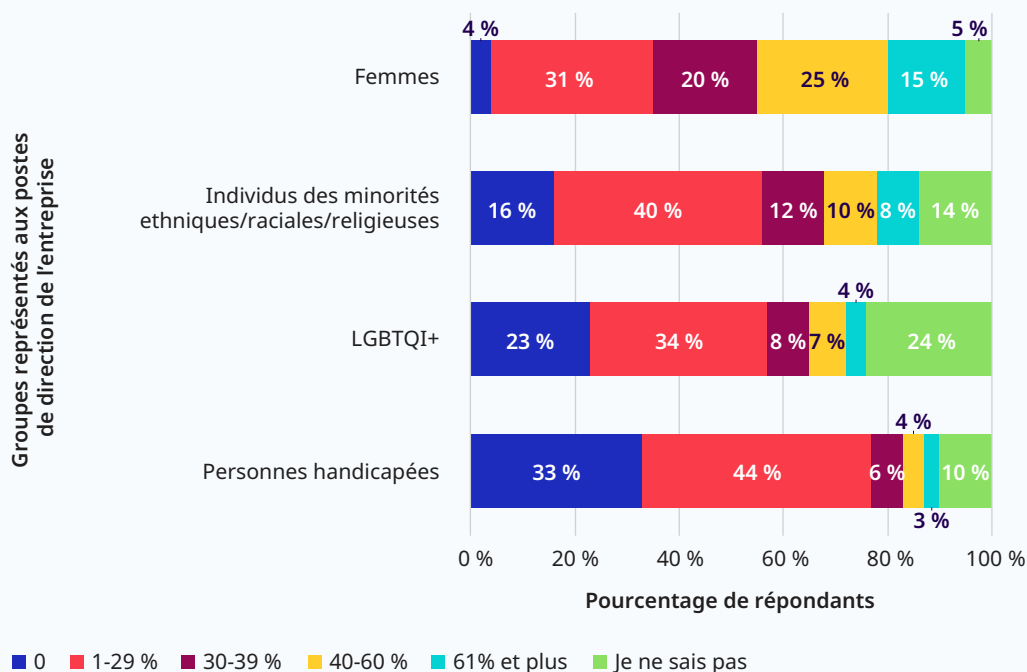
Vingt-cinq pour cent des personnes interrogées font état d'une masse critique de femmes (40 à 60 pour cent) aux postes de direction (figure 15). Conformément aux études précédentes du BIT, notre enquête montre que la représentation est plus faible dans les Etats arabes (18 pour cent), où

les femmes ont tout récemment été encouragées à participer au marché du travail, et plus faible dans les secteurs traditionnellement masculins (22 pour cent dans le secteur manufacturier et 16 pour cent dans le secteur de la construction) (BIT, 2019a).

Près d'un quart des personnes interrogées déclarent que la représentation des personnes ouvertement LGBTQI+ est nulle aux postes de direction de leur entreprise et un tiers rapportent l'absence de représentation de personnes reconnues comme handicapées à ce niveau.

Les répondants travaillant dans les petites et moyennes entreprises sont davantage susceptibles de faire état de l'absence de représentation des femmes, des personnes handicapées et des personnes d'origine ethnique/raciale/religieuse

► Figure 15. « Dans quelle mesure les groupes suivants sont-ils représentés aux postes de direction de votre entreprise ? », tous les résultats



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

16 Il convient de noter que les participants peuvent s'être basés sur leurs propres impressions ou connaissances de la représentation des personnes issues de différents groupes aux postes de direction et les données doivent donc être considérées comme une simple indication de la représentation.

minoritaire que les répondants des entreprises intermédiaires, des grandes entreprises et des entreprises multinationales. Par exemple, 44 pour cent des répondants des petites entreprises font état d'une absence de représentation de personnes handicapées aux postes de direction, contre 23 pour cent dans les grandes entreprises. Vingt-quatre pour cent des répondants des petites entreprises font état d'une représentation nulle des personnes issues de minorités ethniques/raciales/religieuses aux postes de direction, contre 11 pour cent dans les grandes entreprises. Vingt-sept pour cent des personnes interrogées dans les entreprises multinationales disent que les personnes handicapées ne sont nullement représentées aux postes de direction, contre 35 pour cent des répondants dans les entreprises nationales.

### La diversité au sommet à des effets positifs sur l'inclusion

La diversité aux postes de direction a des retombées positives sur l'inclusion selon toutes les personnes ayant participé à l'enquête et un impact plus fort encore parmi les répondants qui appartiennent au même groupe de diversité que celui représenté aux postes de direction. Par exemple, les femmes interrogées ont 9 pour cent de chances supplémentaires, et les hommes 3 pour cent, de se sentir incluses quand une masse critique de femmes est présente aux postes de direction (la masse critique est d'au moins 40 pour cent).

La diversité au sommet de la hiérarchie a également un impact positif sur l'expérience des employés en ce qui concerne les facteurs d'inclusion, à savoir le respect et l'appartenance, le soutien à la performance au travail et le soutien à l'évolution professionnelle et de carrière, ainsi que les avantages de l'inclusion. Par exemple, quant

►► Nos résultats montrent que la diversité au sommet des entreprises a un effet positif sur l'inclusion de tous les groupes d'employés. En outre, quand les employés voient des gens qui leur ressemblent aux postes de direction, ils ont plus de chances de se sentir inclus au travail.

au moins 40 pour cent des postes de direction sont détenus par des femmes, les répondants sont globalement 7 pour cent plus susceptibles de se sentir appréciés pour ce qu'ils sont sur leur lieu de travail. La proportion est encore plus forte parmi les femmes interrogées : elles sont 12 pour cent plus susceptibles de dire qu'elles peuvent être elles-mêmes au travail quand 40 pour cent ou plus des postes de direction sont occupés par des femmes. Quand une masse critique de femmes est présente au sommet de la hiérarchie, les femmes ont une propension de 10 pour cent supérieure à celle des femmes travaillant dans des entreprises où cette masse critique n'existe pas, à se sentir encouragées et soutenues pour faire avancer leur carrière et de 12 pour cent supérieure de faire état de hauts niveaux de bien-être au travail.

En bref, nos résultats montrent que la diversité au sommet des entreprises a un effet positif sur l'inclusion de tous les groupes d'employés. En outre, quand les employés voient des gens qui leur ressemblent aux postes de direction, ils ont plus de chances de se sentir inclus au travail.

## ► Adopter une approche de leadership partagé en matière de D&I

Par le passé, les approches de bonnes pratiques recommandaient aux organisations d'identifier un « champion » de la D&I au niveau supérieur. Il est maintenant recommandé que tous les dirigeants, cadres et employés aient les capacités de promouvoir une organisation diversifiée et inclusive ; la responsabilité du changement incombe désormais à toutes et tous.

L'implication des salariés dans le processus de changement est également considérée comme essentielle pour installer la D&I dans la durée. Le Boston Consulting Group a souligné l'importance des deux approches descendante et ascendante du changement, affirmant que le personnel devait participer à la conception et à l'évaluation de mesures percutantes et généralisées. C'est-à-dire qu'elles doivent emporter l'adhésion des membres du groupe majoritaire ainsi que des groupes minorisés dans l'ensemble des unités économiques et aux différents niveaux hiérarchiques pour être efficaces (Krentz et coll., 2019).

### Deux tiers des entreprises élaborent une approche de leadership partagé en matière de D&I

Dans le cadre de notre enquête, nous avons posé quatre questions afin d'étudier la mesure dans laquelle la D&I est conduite par la direction de l'entreprise et dans quelle mesure les salariés à tous les niveaux sont tenus responsables et comptables de la conduite de la D&I (figure 16). Deux tiers des personnes interrogées disent que la D&I figure parmi les principales priorités là où elles travaillent, que les dirigeants rendent régulièrement compte des progrès et que les responsables hiérarchiques sont tenus responsables du recrutement et de la promotion d'équipes diversifiées et inclusives. Un plus grand nombre des personnes interrogées signalent que les cadres supérieurs sont tenus responsables en tant que modèles pour la D&I dans leurs comportements et leurs actions (71 pour cent), et que tous les

employés sont comptables de soutenir la D&I (73 pour cent).

Les répondants d'Europe et d'Asie centrale ont tendance à moins déclarer qu'il existe un partage du leadership en matière de D&I sur leur lieu de travail, à l'inverse des répondants d'Asie et Pacifique. Par exemple, 51 pour cent des répondants d'Europe et d'Asie centrale disent que leurs dirigeants présentent la D&I comme l'une de leurs grandes priorités et communiquent régulièrement sur les progrès accomplis, contre 77 pour cent des répondants d'Asie et Pacifique. Soixante-et-un pour cent des répondants d'Europe et d'Asie centrale déclarent que les cadres supérieurs sont tenus responsables en tant que modèles d'inclusion contre 80 pour cent des répondants d'Asie et Pacifique.

Tandis que trois quarts des personnes interrogées dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur disent que les cadres supérieurs sont tenus responsables en tant que modèles en matière de D&I dans leurs comportements et leurs actions, deux tiers des personnes interrogées dans les pays à revenu élevé affirment que c'est déjà le cas.

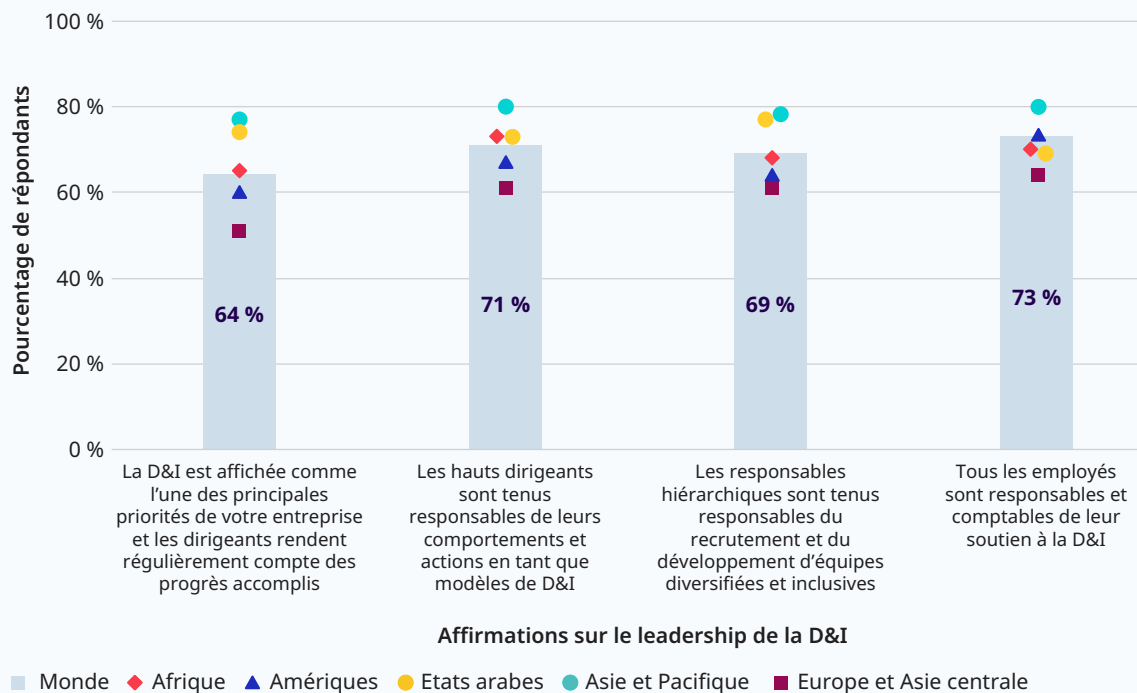
Dans les petites entreprises, les répondants ont légèrement plus tendance à confirmer l'existence d'un leadership partagé en matière de D&I là où ils travaillent. Par exemple, 73 pour cent des répondants des petites entreprises disent que les cadres supérieurs de leur entreprise sont tenus responsables comme modèles de D&I dans leurs comportements et leurs actions, contre respectivement 71 et 69 pour cent dans les entreprises intermédiaires et dans les grandes entreprises.

### Le leadership partagé en matière de D&I a des effets positifs sur l'inclusion

Deux tiers des participants qui rapportent que les dirigeants de leur entreprise érigent la D&I en priorité absolue font aussi état de niveaux



► Figure 16. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant le leadership en matière de D&I dans votre entreprise ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord), résultats par région



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir annexe III, figure A12 pour des résultats plus détaillés par taille d'entreprise et selon la position des répondants.

d'inclusion plus élevés que ceux des entreprises dans lesquelles la D&I n'est pas considérée comme une priorité essentielle. Par exemple, quand la D&I est présentée comme une priorité absolue, les répondants sont 25 pour cent plus susceptibles d'affirmer que les possibilités et les décisions relatives aux promotions sont justes et transparentes et ils sont 14 pour cent plus susceptibles de déclarer que leurs points de vue sont recherchés et pris en compte dans le processus décisionnel sur leur lieu de travail.

Selon notre enquête, 71 pour cent des personnes interrogées conviennent globalement que les cadres supérieurs sont tenus responsables en tant que modèles de D&I dans leurs comportements et leurs actions. Ces répondants sont 11 pour cent plus susceptibles de rapporter un haut

niveau de bien-être personnel, le sentiment d'être engagé envers leur entreprise et de collaboration avec leurs collègues. Ils sont également 10 pour cent plus susceptibles de rapporter des niveaux élevés d'ambition pour l'évolution de leur carrière et d'exprimer leur sentiment d'être encouragés à donner leur avis sur les meilleures façons de faire les choses.

Selon notre enquête, 73 pour cent des personnes interrogées déclarent que tous les employés sont responsables et redevables de soutenir la D&I là où elles travaillent et ces répondants sont 11 pour cent plus susceptibles de rapporter un niveau élevé de bien-être personnel et de se sentir encouragées à parler de nouvelles ou de meilleures façons de faire les choses.

## ► Intégrer la D&I à toutes les étapes du cycle de vie de l'employé et de l'activité organisationnelle

Les approches de bonnes pratiques en matière de D&I soulignent l'importance d'aider de manière volontariste le personnel des différents groupes, en particulier ceux qui sont minoritaires, à se développer, à être performants et à progresser dans l'organisation. Cela passe par des mesures prises à chaque étape du cycle de vie de l'employé, depuis l'attraction et le recrutement jusqu'à l'évaluation, la gestion des performances, la gestion et la progression des talents, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la retraite (Schwartz et coll., 2018). Les bonnes pratiques recommandées sont elles-mêmes un mélange de politiques et de procédures destinées à s'assurer que les processus du cycle de vie sont débarrassés des préjugés, accessibles et inclusifs, avec des mesures spécifiques visant à soutenir les groupes minorisés (encadré 6). Les politiques, les processus et les programmes devraient être adaptés pour répondre aux besoins particuliers des employés ayant des caractéristiques personnelles différentes. Par exemple, les mesures nécessaires pour fidéliser les travailleurs âgés peuvent différer de celles requises pour fidéliser les travailleuses ou les travailleurs d'origine ethnique minoritaire.

### L'impact d'une politique de D&I sur l'inclusion

Disposer d'une politique de D&I isolée ne suffit pas pour obtenir un changement radical en matière de D&I. Cependant, une telle politique représente un fondement important pour le changement en fixant les intentions et les normes que s'impose une entreprise en matière de D&I.

A noter qu'environ 20 pour cent des répondants « ne savent pas » si leur entreprise a publié une politique de D&I. Cela souligne l'importance de communiquer et d'appliquer une politique pour qu'elle produise ses effets (figure 17).

Deux tiers des répondants (62 pour cent) disent que leur entreprise dispose d'une politique de D&I (figure 17, panel A). Parmi eux, environ la moitié précise que les politiques font référence à l'âge (50 pour cent) et au sexe (46 pour cent). L'âge et le sexe apparaissent tous deux plus fréquemment dans les politiques de D&I car ce sont les caractéristiques personnelles les moins intrusives sur lesquelles interroger les employés à titre d'information et sont donc les plus faciles à mesurer et à suivre. Seul un tiers fait référence à l'origine ethnique/raciale (38 pour cent) et au handicap (37 pour cent), un quart fait référence à l'orientation

#### ► Encadré 6. Intégrer la D&I dans le cycle de vie de l'employé

En République démocratique populaire lao, la **banque ANZ LAO**, a mis en place une série de mesures qui s'efforcent de promouvoir la D&I liée au genre. Il s'agit notamment d'exiger des cadres qu'ils veillent à ce qu'au moins 40 pour cent des candidats aux entretiens d'embauche soient des femmes et que les jurys de sélection soient composés d'hommes et de femmes. Le congé parental est accessible aux mères, aux pères, aux couples de même sexe et aux parents d'enfants adoptés. Le personnel LGBTQI+ bénéficie de soutien à travers le parrainage d'un réseau de fierté collective au

sein de la banque. Les régimes de retraite et de santé sont étendus aux partenaires de vie. Des horaires de travail flexibles et des congés non rémunérés pour les grands événements de la vie sont octroyés aux salariés pour tâcher de les fidéliser. Le programme de formation des diplômés de la banque cible les femmes qui bénéficient également d'un accompagnement et d'un mentorat dans leur parcours vers la direction générale. Ces mesures ont permis d'améliorer la fidélisation et la promotion de talents divers.

Source : BIT, 2017.

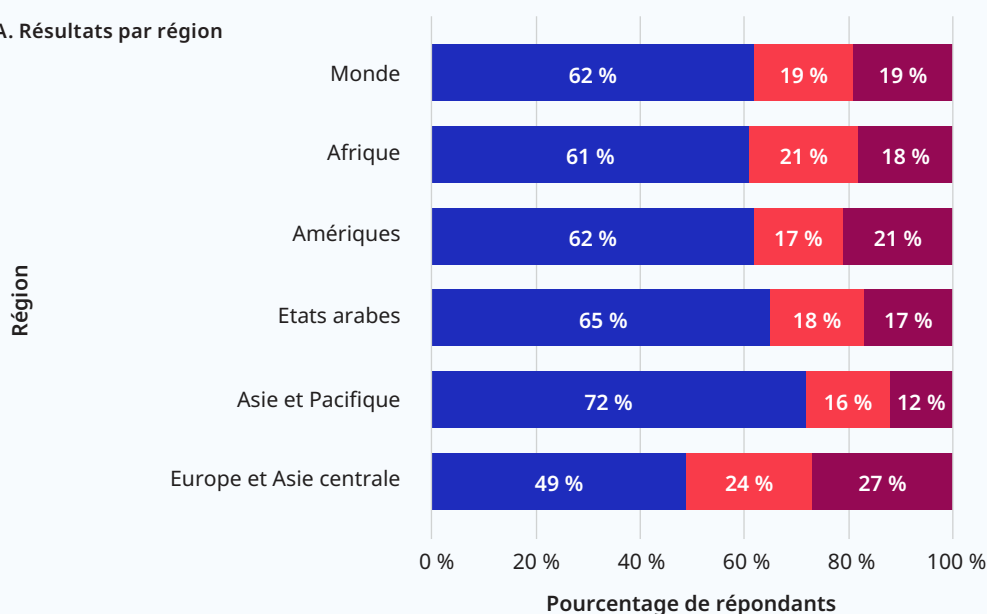
sexuelle (25 pour cent) et encore moins aux personnes vivant avec le VIH (18 pour cent).

Les petites entreprises sont 12 pour cent moins susceptibles que les entreprises de taille moyenne ou grande de disposer d'une politique de D&I (figure 17, panel B). Les sociétés multinationales sont 11 pour cent plus susceptibles que les sociétés

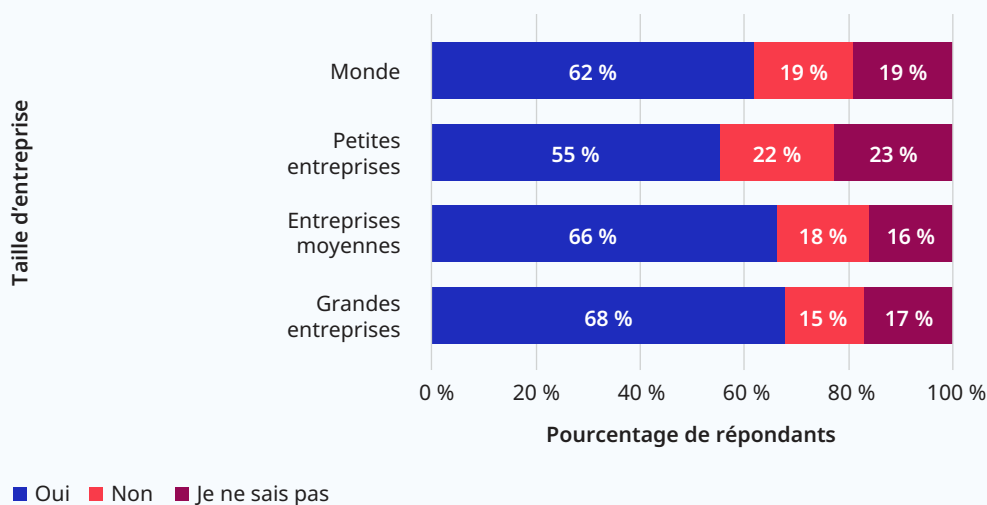
nationales d'avoir une politique en matière de D&I. Les entreprises du secteur de l'information et de la communication ont 9 pour cent de chances supplémentaires d'avoir une politique de D&I par rapport aux entreprises des autres secteurs. Les répondants d'Asie et Pacifique sont 14 pour cent plus susceptibles et ceux d'Europe et Asie centrale

► Figure 17. « Votre entreprise a-t-elle une politique officielle en matière de D&I ? »

Panel A. Résultats par région



Panel B. Résultats par taille d'entreprise



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

16 pour cent plus susceptibles que ceux des autres régions de confirmer qu'il existe une politique de D&I sur leur lieu de travail. Des répondants moins nombreux dans les pays à revenu élevé (58 pour cent) que dans les pays à revenu intermédiaire supérieur (64 pour cent) disent qu'ils disposent d'une politique de D&I au travail.

Bien que l'existence d'une politique de D&I ne soit qu'un fondement élémentaire pour promouvoir la D&I, et en gardant à l'esprit que les grandes entreprises ont plus de chances que les petites de disposer de politiques écrites, nos données d'enquête montrent néanmoins qu'elle fait une différence positive sur les niveaux d'inclusion des salariés. Les 62 pour cent de répondants qui travaillent dans des entreprises dotées d'une politique de D&I sont 9 pour cent plus susceptibles de se sentir globalement traités avec respect ; 18 pour cent plus susceptibles de se sentir soutenus

---

► Les résultats globaux soulignent la nécessité que davantage d'entreprises adoptent une approche de la D&I axée sur le changement de comportement et de culture.

pour travailler de manière flexible et d'être certains que s'ils dénoncent des comportements inappropriés, une suite sera donnée en temps utile et de manière confidentielle. Ils sont aussi 26 pour cent plus enclins à croire que les possibilités de promotion et les décisions prises en la matière sont justes et transparentes.

## ► Les actions prioritaires nécessaires pour promouvoir la D&I dans les entreprises

---

Nous avons proposé aux personnes interrogées une liste de huit actions associées à la création d'un changement transformationnel en matière de D&I et leur avons demandé de choisir les trois qui, selon elles, auraient l'impact le plus positif sur la promotion de la D&I là où elles travaillent. Les résultats globaux soulignent la nécessité que davantage d'entreprises adoptent une approche de la D&I axée sur le changement de comportement et de culture, renforçant la diversité des talents à tous les niveaux et veillant à ce que le leadership en matière de D&I soit assuré au plus haut niveau (figure 18).

La nécessité de faire évoluer les comportements et la culture est mise en évidence par les trois principales actions choisies par les répondants pour un changement positif en matière de D&I. Par exemple, 56 pour cent des personnes interrogées ont choisi de s'assurer que tous ceux qui travaillent savent comment soutenir la D&I dans leurs comportements et leurs actions et qu'ils en sont tenus responsables et 42 pour cent privilégient le soutien à l'élimination des comportements inappropriés. Quarante-quatre pour cent des répondants plaident pour plus de proactivité en matière

de recrutement et de développement des groupes sous-représentés. Quarante-trois pour cent ont choisi la nécessité de renforcer le leadership en matière de D&I au sommet de la hiérarchie.

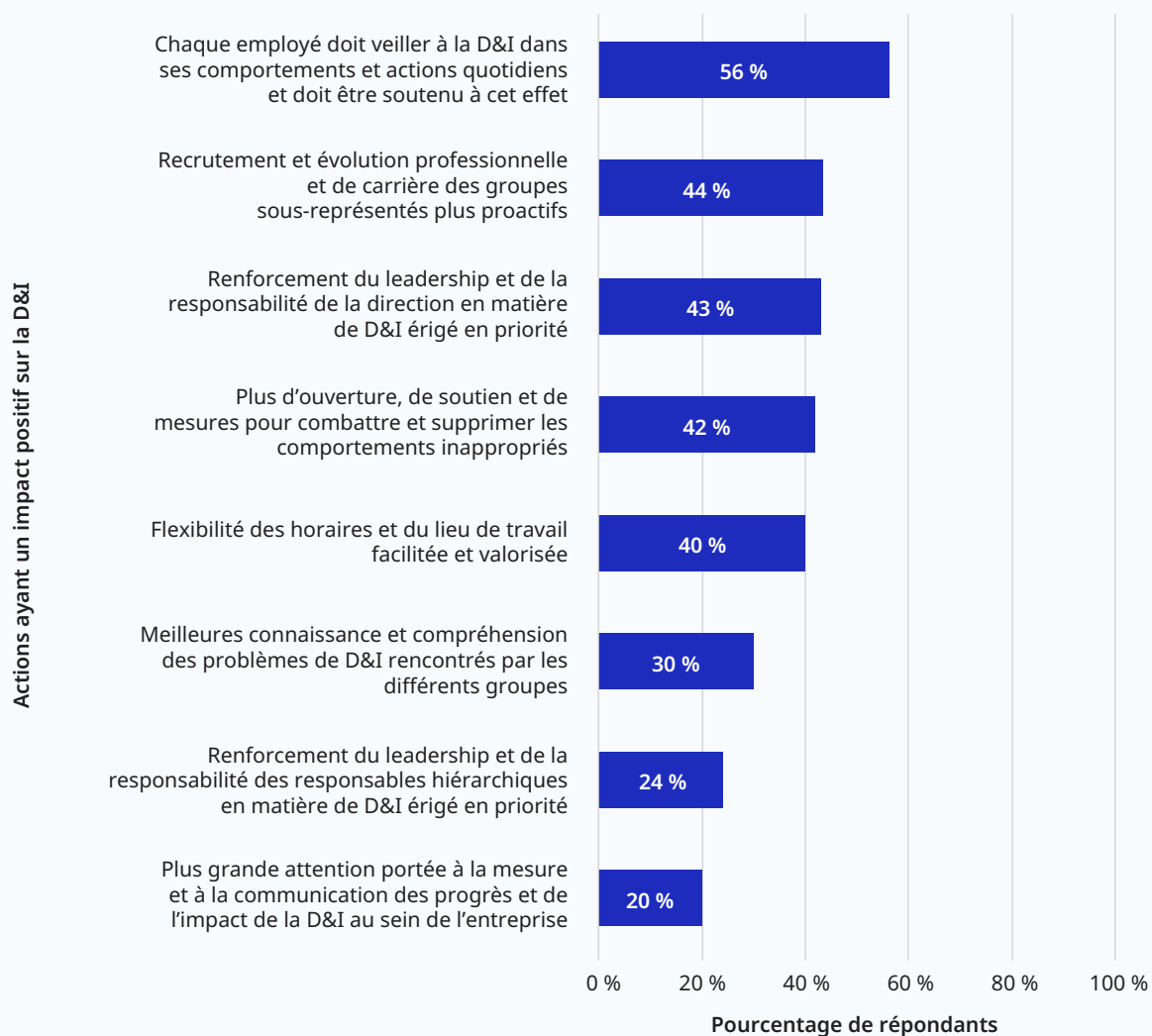
La mesure de la D&I n'est pas encore reconnue comme une priorité, puisque seulement 20 pour cent des personnes interrogées l'ont choisie comme l'une de leurs trois principales actions.

Il existe certaines différences dans la perception des actions prioritaires entre les différents groupes. Par exemple, un plus grand nombre de répondants au niveau du personnel (44 pour cent) ont choisi la nécessité de valoriser davantage le travail flexible et d'offrir des opportunités en la matière, comparé aux cadres supérieurs (35 pour cent). Les femmes accordent plus d'importance à la lutte contre les comportements inappropriés au travail et leur élimination (45 pour cent ont opté pour cette action) que les hommes (40 pour cent).

Si près de la moitié des participants issus des groupes minoritaires ont choisi l'action de recruter et de promouvoir des talents diversifiés, 40 pour cent seulement des participants du groupe majoritaire ont choisi cette action.



► Figure 18. « Choisissez les trois principales actions qui, selon vous, auraient une influence positive pour renforcer la D&I dans votre organisation », tous les résultats



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Les actions prioritaires de changement qui varient selon les différents groupes rappellent l'importance d'adopter une approche commune pour conduire le changement en matière de D&I. Les personnes d'un groupe majoritaire ou qui travaillent dans l'encadrement supérieur peuvent être déconnectées des groupes d'employés débutants ou des groupes d'employés sous-représentés sur le lieu de travail. Cela peut entraîner un manque de discernement de dirigeants bien intentionnés qui mettent en œuvre des mesures incapables de remédier aux causes profondes des écarts d'expérience en matière de D&I. L'existence d'angles morts au niveau de la direction a été mise en lumière dans la littérature générale comme un obstacle majeur à la concrétisation d'une meilleure D&I au travail (encadré 7).

► La mesure de la D&I n'est pas encore reconnue comme une priorité, puisque seulement 20 pour cent des personnes interrogées l'ont choisie comme l'une de leurs trois principales actions.

#### ► Encadré 7. Le manque de discernement des cadres supérieurs fait obstacle au renforcement de la D&I sur le lieu de travail

Accenture, société mondiale de services aux entreprises, constate un écart de taille entre la mesure dans laquelle les hauts dirigeants pensent que leur organisation est inclusive et l'expérience d'inclusion réellement vécue rapportée par les salariés. Dans son enquête réalisée dans 28 pays, 68 pour cent des dirigeants ont déclaré qu'ils créent des environnements stimulants dans lesquels les employés peuvent être eux-mêmes, faire part de leurs préoccupations et innover sans craindre l'échec, tandis que seulement 36 pour cent des employés approuvent cette affirmation.

De la même manière au Japon, une enquête auprès de 468 employés d'entreprises de la finance, de la technologie, des produits pharmaceutiques et des produits de consommation, a montré que, si de nombreuses

femmes quittent la population active quand elles ont des enfants, il est faux de croire que l'éducation des enfants en est la principale raison. Au contraire, 49 pour cent des femmes disent qu'elles ont quitté leur emploi parce qu'elles se sentaient bloquées dans leur carrière.

Le Boston Consulting Group a également constaté qu'un obstacle majeur au progrès en matière de D&I est que les dirigeants qui, dans cette enquête, sont en majorité des hommes, âgés de plus de 45 ans et hétérosexuels, sous-estimaient de 10 à 15 pour cent les obstacles mentionnés par les femmes, les personnes issues de groupes ethniques ou raciaux minorisés et les personnes LGBTQI+.

Source : Sweet et Shook, 2020 ; Salib et Shi, 2017 ; Krentz et coll., 2017.

## ► Conclusions et pistes d'action

### Poser la D&I comme un enjeu de leadership, de culture et de stratégie conduit à des niveaux d'inclusion plus élevés

Nos résultats montrent que lorsque les employés travaillent dans des entreprises qui érigent la D&I en priorité stratégique et qui l'abordent comme une question de changement de culture

et de comportement sous l'égide de la direction et comme une priorité partagée à tous les niveaux, ils font état de niveaux d'inclusion plus élevés. Cette approche de la D&I se traduit par des niveaux plus élevés d'inclusion, liés à la fois à la nécessité d'éprouver un sentiment d'appartenance au travail et le besoin d'être vu, compris et valorisé en tant qu'individu. Elle permet aussi aux participants



d'affirmer qu'ils profitent davantage des avantages de l'inclusion qui peuvent se traduire par des bénéfices pour l'entreprise, tels que le bien-être, l'ambition de développement de carrière et la probabilité de s'exprimer sur de meilleures façons de faire les choses sur leur lieu de travail.

### **Il est possible de prendre davantage de mesures pour réaliser un changement transformationnel en matière de D&I**

Au chapitre 2, nous avons vu que des niveaux d'inclusion plus élevés sont rapportés par les employés travaillant dans la région Asie et Pacifique, le secteur de l'information et de la communication et dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur. Les personnes interrogées dans les petites entreprises et les entreprises nationales déclarent également qu'elles ressentent moins les avantages de l'inclusion que les personnes interrogées dans les grandes entreprises et les entreprises multinationales. Dans ce chapitre, nous voyons que cela est probablement lié au niveau plus élevé d'actions de bonnes pratiques associées au changement transformationnel en matière de D&I qui sont probantes dans les entreprises où le niveau d'inclusion est plus élevé.

Dans l'ensemble, il est possible de mieux communiquer et de soutenir la mise en œuvre des actions et des approches de la D&I qui ont le plus d'impact sur les avantages pour les employés et les employeurs. Malgré les effets positifs de l'adoption d'une approche stratégique et de changement culturel en matière de D&I, seule la moitié des personnes interrogées dans le cadre de notre étude confirme qu'une telle approche a été adoptée là où elles travaillent. Quand les cadres supérieurs, les responsables et les employés sont tous tenus responsables et redevables de leurs actions et de leurs comportements en matière de D&I, les niveaux d'inclusion sont plus élevés. Pourtant, environ un tiers des répondants travaille dans des entreprises où cette approche n'a pas encore été mise en œuvre. Quand les employés peuvent voir des personnes qui leur ressemblent aux postes de direction, ils font état de niveaux d'inclusion plus élevés et ont plus tendance à avoir des ambitions de promotion. Pourtant, un tiers des personnes interrogées travaille dans des entreprises où aucune personne handicapée n'occupe de poste de direction et un tiers travaille dans des entreprises qui comptent moins de 30 pour cent de femmes aux postes de direction.

### **Un soutien accru est nécessaire pour mettre en œuvre et réaliser un changement transformationnel en matière de D&I dans les petites entreprises et les entreprises nationales**

Selon notre étude, les petites entreprises et les entreprises nationales prennent moins de mesures liées au changement transformationnel en matière de D&I. Les participants à l'enquête employés dans des petites entreprises et des entreprises nationales sont moins susceptibles de déclarer qu'une approche stratégique et de changement de culture explicite est en place en matière de D&I là où ils travaillent ou qu'il existe une politique de D&I. Ils ont plus tendance à dire que les femmes, les personnes handicapées et les personnes issues de minorités ethniques/raciales/religieuses sont totalement absentes sur leur lieu de travail. Dans le chapitre 2, nous avons vu que les répondants des petites entreprises déclarent des niveaux plus faibles des avantages de l'inclusion, tels que le bien-être, la productivité et la performance et l'expression de nouvelles ou meilleures façons de faire les choses au travail.

Le développement de la D&I dans les petites entreprises est d'une importance fondamentale. Par exemple, dans l'Union européenne, les petites et moyennes entreprises (PME) emploient quelque 67 pour cent de la population et forment l'ossature de l'économie, pourtant la Commission européenne rapporte que les PME manquent souvent de temps, de moyens et d'expertise pour mettre en œuvre des programmes efficaces en matière de D&I (Hajjar et Hugonet, 2016). À l'échelle mondiale, les PME représentent environ 90 pour cent des entreprises et plus de 50 pour cent de l'emploi. Elles contribuent jusqu'à 40 pour cent du PIB dans les économies émergentes (Banque mondiale, 2022). Néanmoins, la recherche sur les actions qui conduisent au changement transformationnel en matière de D&I a surtout été menée dans des grandes entreprises et des entreprises multinationales dans les pays à revenu élevé. Il faut réaliser et financer davantage de recherches pour comprendre les approches de la D&I qui permettent aux petites entreprises et aux entreprises nationales d'être diversifiées et inclusives et de récolter les avantages de la diversité et de l'inclusion.



# 4

**Encourager l'action  
en matière de D&I au  
sein des entreprises**

---

## ► Chapitre 4 aperçu

Malgré l'abondance des recherches sur l'analyse de rentabilité de la D&I, cet argumentaire économique n'a pas encore incité les entreprises à agir :

### Les arguments en faveur de la D&I

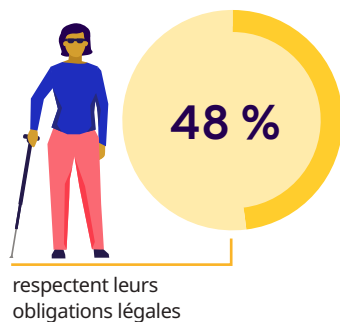
De nombreuses études émanant d'organisations réputées présentent et étayent les arguments économiques en faveur du renforcement de l'action des entreprises en matière de D&I. La D&I sur le lieu de travail conduit à :



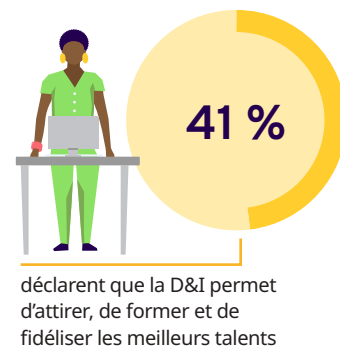
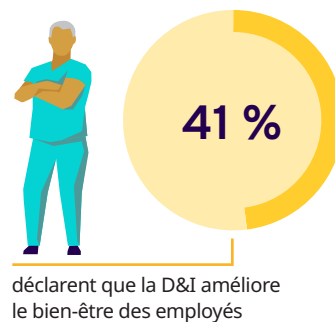
### Principaux facteurs contribuant à la D&I

L'enquête du BIT sur la D&I montre que l'analyse de rentabilité n'est pas le principal moteur de l'action en matière de D&I.

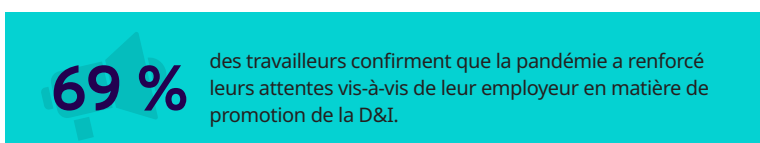
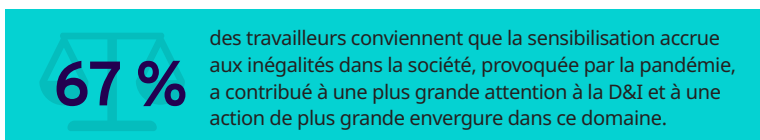
Le premier facteur est plutôt le suivant :



Les deuxième et troisième facteurs sont liés à l'analyse de rentabilité :



Des facteurs externes, notamment la pandémie de COVID-19, incitent les entreprises à agir pour promouvoir la D&I



Cette étude montre que la question n'est pas de savoir si les entreprises sont influencées par les arguments économiques ou par d'autres facteurs qui favorisent la D&I. C'est plutôt la combinaison de tous ces facteurs qui est la plus à même d'inciter les entreprises à prendre des initiatives qui créent un changement durable et transformateur en matière de D&I.

## ► Introduction

---

Dans ce rapport, nous avons mis l'accent sur comment et dans quelle mesure l'inclusion est vécue par les employés sur le lieu de travail et sur les effets de l'inclusion sur le bien-être des employés, la productivité et la performance, l'évolution de carrière, l'engagement et l'innovation. Nous avons exploré les actions qui contribuent à créer un fort sentiment d'inclusion dans les différents groupes et nous avons constaté que les mesures de promotion d'un changement transformationnel durable en matière de D&I n'étaient pas appliquées uniformément au sein des entreprises, avec un niveau plus faible d'adoption dans les petites entreprises et les entreprises nationales et au sein de certaines régions. Pour

mieux comprendre comment traiter la mise en œuvre inégale du changement transformationnel en matière de D&I, ce chapitre explore ce qui influence et pousse les entreprises à prendre des mesures de promotion de la D&I. Ce faisant, nous étudions dans quelle mesure les entreprises sont influencées par les avantages attestés de la D&I pour l'entreprise (les arguments en faveur de la D&I), les valeurs de l'entreprise favorisant la D&I et/ou la législation nationale, les politiques et les programmes statutaires, ainsi que les cultures locales afin de promouvoir la D&I. Nous examinons également l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les initiatives des entreprises en faveur de la D&I.

## ► Les arguments qui poussent à agir pour promouvoir la D&I

---

### De plus en plus de travaux établissent le lien entre la D&I et l'amélioration des performances de l'entreprise

Un nombre considérable et croissant de travaux de recherche établissent les corrélations positives entre l'amélioration de la D&I et des performances de l'entreprise (encadré 8). De nombreuses études exposent les divers avantages liés à l'emploi d'une main-d'œuvre diversifiée et à la création d'un environnement de travail et d'une culture inclusifs, qui se traduisent par une réduction des coûts liée à la diminution de la rotation des effectifs et de l'absentéisme pour maladie (Carr et coll., 2019). Ces avantages se traduisent également par une valeur ajoutée grâce à des niveaux plus élevés de productivité des employés, d'engagement et de créativité (Lorenzo et coll., 2018). Par exemple, la formation continue et une forte collaboration dans l'équipe sont essentielles pour retenir les travailleurs âgés (Marvel et Cox, 2017 ; Bersin et Chamorro-Premuzic, 2019). Les politiques et les pratiques de travail flexible

Il est prouvé que les investisseurs exercent une pression croissante sur les entreprises pour qu'elles promeuvent la D&I.

s'avèrent une importante stratégie de fidélisation dans l'ensemble des groupes d'employés (Dean et Auerbach, 2018). Les sentiments élevés d'inclusion des employés ont été associés à une baisse du risque de rotation des effectifs allant jusqu'à 50 pour cent (Carr et coll., 2019). Les environnements de travail qui sont plus inclusifs des personnes handicapées donnent lieu à une meilleure productivité pour l'ensemble de la main-d'œuvre (Andersen et Kennedy, 2018).

Outre les bénéfices en termes de performance commerciale qui motivent l'action en matière de D&I, il est également prouvé que les investisseurs exercent une pression croissante sur les entreprises pour qu'elles promeuvent la D&I.

## ► Encadré 8. La D&amp;I est liée à une meilleure performance financière et à l'innovation

Les recherches réalisées par le **BIT** et par les cabinets internationaux de conseil en gestion, **McKinsey**, **Boston Consulting Group** et **Accenture**, montrent des corrélations positives entre la D&I et le renforcement des performances financières et de l'innovation.

Dans une enquête du BIT réalisée auprès de 13 000 entreprises dans 70 pays, 57 pour cent des entreprises convenaient que les initiatives en faveur de l'égalité entre hommes et femmes avaient contribué à améliorer les résultats des entreprises.

La recherche menée par McKinsey à travers 15 pays montre que les entreprises du quartile supérieur en matière de mixité des équipes dirigeantes ont 21 pour cent de chances supplémentaires de connaître une rentabilité supérieure à la moyenne par rapport aux entreprises du quatrième quartile. Les entreprises qui ont les équipes dirigeantes les plus diversifiées au plan ethnique ont 33 pour cent plus de chances de surpasser leurs concurrentes en termes de rentabilité.

La recherche effectuée par le Boston Consulting Group a constaté que les entreprises ayant des équipes de direction plus diversifiées que la moyenne déclaraient des revenus d'innovation de 19 pour cent supérieurs à ceux des entreprises dont la diversité des dirigeants était inférieure à la moyenne.\* L'enquête qui portait sur 171 entreprises allemandes, suisses et autrichiennes appartenant à différents secteurs et de différentes tailles a permis de constater que les entreprises qui ont des politiques et des cultures d'entreprise inclusives ont davantage tendance à faire état d'une

augmentation de la créativité et de l'innovation et d'une meilleure évaluation de l'intérêt et de la demande des consommateurs.

Accenture a enquêté auprès de plus de 18 000 employés d'entreprises de différentes tailles dans 27 pays et a observé qu'une culture de l'inclusion est un puissant accélérateur d'innovation et de croissance. Ils ont calculé que le produit intérieur brut mondial augmenterait jusqu'à 8 000 milliards de dollars d'ici à 2028 si la culture d'entreprise qui favorise l'innovation était renforcée de 10 pour cent.

Selon l'étude d'Accenture, une culture de l'innovation s'avère plus efficace que la rémunération pour stimuler l'innovation. Alors qu'une hausse de 10 pour cent de la rémunération entraîne une augmentation de 0,25 pour cent de l'innovation, une hausse de 10 pour cent des facteurs de culture d'entreprise inclusive entraîne une augmentation de 11 pour cent de l'innovation. Comme l'affirme l'étude : « Peu importe qui et où ils sont, si les individus ont un sentiment d'appartenance et sont valorisés par leur employeur pour leurs contributions, points de vue et situations uniques, ils sont capables d'innover davantage. »

Source : BIT, 2019d ; Hunt et coll., 2018 ; Lorenzo et coll., 2017 ; Shook et Sweet, 2019.

\* Les revenus de l'innovation sont définis dans la recherche du Boston Consulting Group comme les revenus tirés des produits et services lancés au cours des trois dernières années, témoignant de l'aptitude des entreprises à s'adapter rapidement à l'évolution de la demande des consommateurs.

Bien que cette tendance soit encore en développement, les investisseurs et les gestionnaires de portefeuilles prennent de plus en plus en considération dans leurs décisions des données liées en partie à la performance ESG d'une entreprise autant que sa performance financière. Par exemple, l'Union européenne a mis en place un Règlement sur la publication d'informations en matière de finance durable comprenant un ensemble de règles qui visent à renforcer la comparabilité et la compréhension de la durabilité des fonds d'investissement par les investisseurs, grâce à un ensemble d'indicateurs de mesure ESG, notamment la mixité hommes-femmes (Commission européenne, 2022). Ce règlement

renforce le Programme de développement durable pour 2030 et les ODD, lancés par les Nations Unies en 2015. L'Objectif 5, par exemple, faire référence à l'égalité entre les sexes et l'Objectif 10 à la réduction des inégalités. De même, les cabinets internationaux de conseil en affaires comme PwC (2022) et Grant Thornton (2021) ont publié des directives sur ce que les entreprises doivent faire pour démontrer comment elles favorisent la D&I dans le cadre de leur rapport ESG. En effet, certaines des données publiées dans cette étude sur les bonnes pratiques de D&I sont tirées des rapports produits pour ou commandés par les investisseurs, comme l'Indice D&I de Refinitiv (2022) <sup>17</sup>.

17 Refinitiv est une société anglo-américaine, fournisseur mondial de données et d'infrastructures sur les marchés financiers.

Indépendamment de l'urgence de viabiliser l'entreprise, les études permettent de constater que les conseils d'administration mixtes sont liés à une réduction du risque financier, à la prévention de décisions d'investissement risquées et à de meilleures pratiques financières se traduisant par une réduction des erreurs d'information financière, des fraudes et des manipulations de bénéfices (Schwartz-Ziv, 2017 ; Adhikari, Agrawal et Malm, 2019) (encadré 9).

## Malgré les arguments économiques en sa faveur, la D&I progresse lentement

De nombreux éléments probants montrent qu'il reste du travail à faire pour instaurer à la fois la diversité et l'inclusion dans les entreprises (encadré 10). En dépit d'arguments solides en faveur de la D&I, d'une multitude

### ► Encadré 9. L'influence de la D&I sur les décisions d'investissement

Une recherche menée par l'indice boursier **S&P Global** qui suit les performances des 500 plus grandes entreprises cotées en bourse aux États-Unis, intitulée « When women lead, Firms win » (Quand les femmes dirigent, les entreprises gagnent), a constaté que les entreprises dont les conseils d'administration sont plus diversifiés sont plus rentables que les autres. Elle observe par ailleurs que les entreprises dont le directeur financier est une femme sont plus rentables et

affichent des performances boursières supérieures à la moyenne du marché. Selon S&P Global :

*« La diversité des genres jouant un rôle plus important dans la stratégie et la performance des entreprises, les sociétés qui peinent à faire des progrès en matière d'inclusion peuvent présenter des risques pour les investisseurs. »*

Source : Voir [www.spglobal.com/en/research-insights/articles/how-gender-fits-into-esg](https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/how-gender-fits-into-esg).

### ► Encadré 10. La lenteur du changement en matière de D&I au travail pour les femmes, les personnes handicapées, les personnes LGBTQI+ et les personnes d'origine ethnique/raciale minoritaire

Les recherches de l'OIT montrent que si les femmes à l'échelle mondiale obtiennent des diplômes de niveau licence et master en plus grand nombre que les hommes, elles ne détiennent toujours qu'environ 40 pour cent des emplois dans le monde, souvent moins bien rémunérés et dans de moins bonnes conditions de travail que les hommes. Globalement, l'écart de rémunération entre hommes et femmes est de presque 20 pour cent. Les mères qui travaillent continuent d'être moins bien payées que les pères qui travaillent et ont moins de chances d'occuper un poste de direction.

Environ 386 millions des personnes en âge de travailler dans le monde souffrent d'un handicap. Le chômage chez les personnes handicapées atteint même 80 pour cent dans certains pays, les employeurs faisant souvent l'hypothèse que les personnes handicapées sont incapables de travailler.

Aux États-Unis, les résultats d'une enquête sur les employés LGBTQI+ réalisée en 2020 montre que 40 pour cent restent « dans le placard » au travail et 75 pour cent déclarent avoir vécu des échanges difficiles au quotidien sur leur lieu de travail au cours de

l'année écoulée en raison de leur identité LGBTQI+. La recherche internationale montre aussi que les candidats LGBTQI+ à un emploi ont moitié moins de chances que des candidats hétérosexuels d'être convoqués à un entretien et ils ont tendance à se voir offrir des salaires jusqu'à 10 pour cent inférieurs.

Réalisée auprès de 1 000 grandes sociétés dans 15 pays, une étude du cabinet international de conseil en gestion McKinsey montre qu'en dépit de performances financières plus solides parmi les entreprises qui ont des équipes dirigeantes diversifiées sur le plan ethnique, à l'échelle mondiale, la représentation n'a augmenté que de 2 points de pourcentage, passant de 12 à 14 pour cent entre 2017 et 2019. En outre, l'analyse des études de rappel automatique qui utilisent des noms de la majorité et des minorités ethniques sur les mêmes CV pour tester une éventuelle discrimination montre des preuves de discrimination ethnique/raciale dans 34 des 37 études réalisées dans 18 pays à travers l'Europe, les Amériques et l'Asie-Pacifique.

Source : BIT, 2019c ; BIT, 2007 ; Dupreelle et coll., 2020 ; Valfort, 2017 ; Valfort, 2018 ; Dixon-Fyle et coll., 2020 ; Baert, 2018.



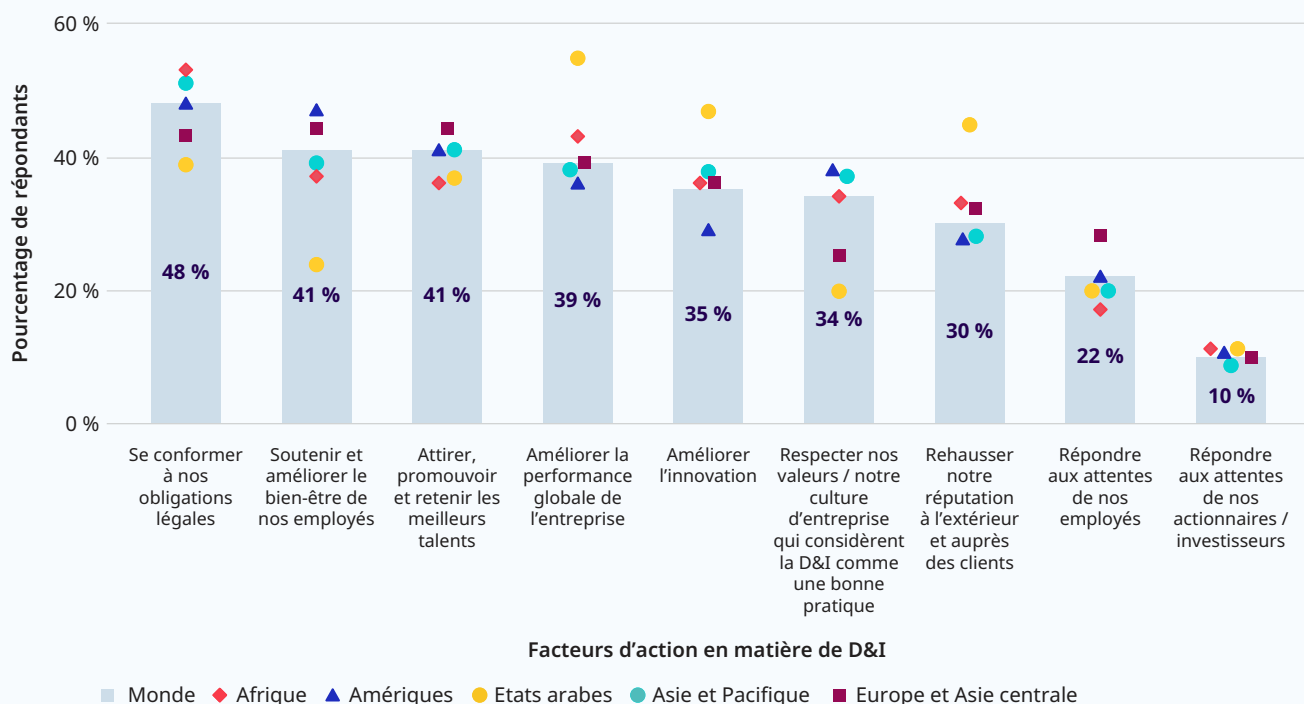
d'outils, de ressources et de recommandations pour des approches transformatrices de la D&I, le chapitre 3 a montré que leur mise en œuvre, comme l'ont déclaré les personnes interrogées dans le cadre de notre enquête, demeure inégale. Le chapitre 2 a également montré que les employés travaillant à des échelons inférieurs, où les personnes issues de minorités sont plus souvent concentrées, signalent des niveaux d'inclusion nettement plus faibles que les cadres supérieurs. Alors même que le recueil et le suivi de données exhaustives sur la représentation des femmes au travail à l'échelle mondiale et aux postes d'encadrement et de direction est un défi de taille, c'est encore plus le cas pour les autres groupes minorisés. Dans certains domaines de la D&I, les données probantes sur de quelconques progrès ne sont pas suffisamment rapportées au niveau national et mondial. Cela concerne surtout la diversité liée à l'âge, aux personnes vivant avec le VIH et aux personnes de religions différentes.

## Certaines entreprises sont plus réceptives aux arguments en faveur de la D&I que d'autres

Notre étude montre que, malgré les nombreuses recherches sur l'analyse de rentabilité de la D&I, ces arguments économiques ne donnent pas encore lieu à des actions favorisant la D&I. Par exemple, seuls 10 pour cent des participants à notre enquête déclarent que la satisfaction des besoins des actionnaires ou des investisseurs est l'une des trois principales raisons qui poussent leur employeur à agir pour promouvoir la D&I.

A l'inverse, près de la moitié des personnes interrogées rapportent que le respect des obligations légales est l'un des trois principaux facteurs incitant à l'action en matière de D&I sur leur lieu de travail. Les deuxième et troisième facteurs les plus courants pour agir en vue de promouvoir la D&I sont liés à l'analyse de rentabilité, à savoir attirer, former et fidéliser les meilleurs talents et soutenir le bien-être des employés (figure 19).

► Figure 19. « Selon votre expérience, parmi les facteurs d'action suivants, lesquels ont le plus d'impact en matière de D&I dans votre entreprise ? » (trois principaux facteurs), résultats par région



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir annexe III, figure A13 pour des résultats plus détaillés par taille d'entreprise.

Le soutien au bien-être des employés grâce à des mesures de D&I a pu être influencé par la période de l'enquête, qui a été réalisée en plein milieu de la pandémie. Soutenir le bien-être – aussi bien la santé physique que mentale – est depuis longtemps un enjeu pour les employeurs. Cependant, la pandémie a accentué la nécessité de se concentrer sur cette question au sein des entreprises. La pandémie a eu des répercussions sur la santé physique des travailleurs, sur le temps consacré à prendre soin des autres, à faire l'école à domicile et à s'adapter au confinement et au travail à distance. Les niveaux de stress et d'épuisement ont considérablement augmenté pendant cette période (Koss, 2020 ; BIT, 2021f).

En Afrique, dans les Etats arabes et en Europe et Asie centrale, l'objectif d'améliorer la performance

globale de l'entreprise figure aussi dans le trio de tête des principaux facteurs d'action en matière de D&I. Les Etats arabes sont la seule région où les répondants n'incluent pas le respect des obligations légales dans le tiercé des facteurs d'action en matière de D&I. A noter que si les gouvernements des Etats arabes introduisent des réformes législatives pour l'égalité de la main-d'œuvre, elles ne visent généralement pas directement les employés du secteur des affaires et de la gestion mais visent à renforcer l'égalité des chances de manière générale (BIT, 2016). Les entreprises de cette région sont davantage influencées par l'amélioration de la performance globale et de l'innovation et par l'amélioration de leur image de marque auprès des clients.

## ► Les cultures, lois et programmes nationaux incitent à agir en faveur de la D&I

S'il est peu probable que les lois et les programmes de lutte contre la discrimination amènent à eux seuls les entreprises à prendre l'ensemble des mesures nécessaires pour réaliser un changement transformationnel en matière de D&I, comme le souligne la précédente section, ils constituent un facteur dynamisant de l'action de D&I. Dans cette étude, tous les pays disposent d'une forme de loi contre les discriminations au travail (voir l'encadré 11 pour des exemples). Cependant, l'ampleur des groupes couverts et le degré auquel les lois sont appliquées varient.

Tous les Etats membres des Nations Unies ont souscrit au principe de l'égalité des chances au travail pour tous, et l'élimination des discriminations au travail est une norme fondamentale de l'OIT. Une étude récente a analysé la portée de la législation anti-discrimination couvrant le recrutement, la rémunération, la promotion, le harcèlement et la protection des travailleurs à l'égard des 13 groupes couverts par la Déclaration universelle des droits de l'homme (notamment le sexe, l'identité de genre, l'origine ethnique/raciale, la religion, le handicap et l'orientation sexuelle) dans l'ensemble des 193 Etats membres de l'ONU (Heymann et coll., 2021). Les résultats

montrent que 89 pour cent des pays ont des lois protégeant contre les discriminations au travail à raison du genre ; 79 pour cent sur la base du handicap ; 77 pour cent sur la religion et 76 pour cent sur l'origine ethnique/raciale. Seuls 32 pour cent des législations nationales protègent les travailleurs sur la base de l'orientation sexuelle et 10 pour cent de l'identité de genre. L'encadré 12 donne un aperçu de la façon dont les entreprises multinationales approchent la D&I des personnes LGBTQI+ dans les pays qui ne disposent pas de lois favorables.

Certains pays, moins nombreux, offrent une protection complète contre les discriminations au travail en matière de recrutement, de rémunération, de promotion, de licenciement et de harcèlement à différents groupes, dont 23 pour cent pour celles fondées le sexe, 19 pour cent sur le handicap, 17 pour cent sur l'origine ethnique et la religion et 16 pour cent sur l'orientation sexuelle. Les niveaux de protection juridique ne diffèrent guère en fonction des niveaux de revenu des pays, ce qui indique que la mise en place de législations et de politiques favorisant la D&I n'est pas une question de ressources. Des différences plus marquées apparaissent clairement en fonction des régions.

► **Encadré 11. Exemples succincts de lois et programmes anti-discrimination sur le lieu de travail****Afrique du Sud**

La Constitution de l'Afrique du Sud, adoptée le 10 mai 1996, garantit le droit à l'égalité et offre une protection à tous contre les discriminations injustes. Elle reconnaît que les mesures de « discrimination positive » sont nécessaires pour faire progresser les groupes défavorisés. La loi sur l'égalité dans l'emploi est en vigueur pour assurer l'égalité au travail, y compris la rémunération égale pour un travail de valeur égale. Elle interdit les discriminations injustes sur le lieu de travail et garantit l'égalité des chances et l'égalité de traitement à tous les travailleurs. Reconnaisant les disparités historiques, la loi impose aux « employeurs désignés » l'obligation de mettre en œuvre des mesures d'action positive pour promouvoir les « groupes désignés », notamment les Africains, les Indiens et les personnes de couleur (personnes métisses), les personnes d'ascendance chinoise, les femmes et les personnes handicapées. Une exigence essentielle de la loi est l'élimination de tous les obstacles, notamment les discriminations injustes sur le lieu de travail. Les obstacles peuvent désigner une politique, une pratique ou un milieu de travail qui limitent les perspectives des employés parce qu'ils appartiennent à un groupe désigné (comme l'absence de modèles issus des groupes désignés à des postes de direction) ou parce que les spécifications de poste fixent des exigences qui ne sont pas essentielles à l'exécution du travail (comme un diplôme universitaire).

**Inde**

L'Inde ne dispose pas d'une législation complète sur les pratiques discriminatoires au travail ; à la place, différentes lois interdisent des types particuliers de discrimination et protègent les intérêts des communautés vulnérables, notamment les femmes, les personnes vivant avec le VIH, les personnes handicapées, les personnes transgenres et les personnes issues de certaines classes sociales. Par exemple, la loi sur l'égalité de rémunération exige que les salariés hommes et femmes qui effectuent des tâches similaires perçoivent un salaire égal et interdit aux employeurs de pratiquer une discrimination à l'égard des femmes en matière de recrutement, de promotion et de mutation. La loi sur les personnes transgenres demande aux entreprises de désigner une personne chargée de traiter les plaintes relatives aux violations de la loi et oblige l'employeur à mettre en place les installations nécessaires pour les personnes transgenres. Chaque employeur est tenu de mettre en place un comité interne chargé des plaintes qui va instruire les plaintes pour harcèlement sexuel. En matière de handicap, les employeurs sont tenus d'assurer le respect des normes d'accessibilité, telles que la fourniture d'un « environnement sans obstacles pour les personnes handicapées et les personnes âgées ».

Source : Bhoola, 2002 ; L&E Global, 2021.

► **Encadré 12. Réponses des entreprises dans les pays dépourvus de lois en faveur des personnes LGBTQI+**

Au total, 71 pays dans le monde criminalisent ou ont des lois contre les personnes LGBTQI+ (Human Dignity Trust). Les recherches montrent que les entreprises, le plus souvent multinationales, adoptent l'un des trois modèles suivants quand elles opèrent dans de tels contextes.

Un modèle est intitulé « A Rome, fais comme les Romains » : les entreprises créent des exceptions à leurs politiques de soutien aux personnes LGBTQI+. Cela s'applique communément dans les pays où les personnes LGBTQI+ sont confrontées à des risques importants sur le plan juridique ou de leur sécurité.

Le deuxième modèle est celui de « l'ambassade » : les politiques, les pratiques et les formations sont adoptées conformément à l'approche globale de l'entreprise en matière d'inclusion des personnes LGBTQI+, créant

ainsi un milieu de travail inclusif en interne. Il s'applique le plus souvent dans les endroits où le contexte culturel général n'est pas accueillant mais où, malgré la législation, il n'est pas dangereux ni trop hostile.

Troisièmement, certaines entreprises appliquent le modèle de « l'avocat » où, en plus de soutenir les personnes LGBTQI+ en interne, elles s'engagent également à promouvoir l'égalité des chances à l'extérieur, par exemple en faisant pression sur les pouvoirs publics, ou en soutenant des organisations et des événements externes, tels que la *Pride* (Marche des fiertés)\*.

Source : Glasgow et Twaronite, 2019.

\* Les événements *Pride* font la promotion de l'égalité des chances, de la dignité et de la visibilité des personnes LGBTQI+.

C'est en Europe et Asie centrale qu'on les trouve le plus fréquemment. Des lois et des politiques qui protègent 10 à 13 groupes différents sont présentes dans plus de la moitié des pays d'Europe et Asie centrale contre 31 pour cent dans les Amériques, 21 pour cent en Afrique subsaharienne, 16 pour cent en Asie de l'Est et Pacifique, 12 pour cent en Asie du Sud et 11 pour cent dans les Etats arabes.

En plus des lois anti-discrimination, de nombreux pays ont mis en œuvre des politiques et des programmes supplémentaires afin d'encourager l'égalité dans l'emploi. Les données probantes rassemblées par l'OCDE montrent que les lois et les programmes de promotion de la D&I peuvent avoir des effets positifs sur les comportements au sein des entreprises en les sensibilisant à ces questions ainsi qu'en favorisant l'évolution des comportements et des normes dans la société (OCDE, 2020a). Les données du BIT montrent également que l'emploi des femmes se porte beaucoup mieux dans les pays qui ont pris des mesures pour leur éviter de perdre leur emploi et leur permettre de le réintégrer le plus vite possible. Par exemple, au Chili et en Colombie, des subventions salariales ont été appliquées aux nouvelles recrues avec des taux de subvention plus élevés pour les femmes (BIT, 2021b).

Les pays de l'Union européenne fixent de plus en plus des objectifs volontaires et certains introduisent des quotas pour augmenter la représentation des femmes et des personnes handicapées dans les conseils d'administration (tableau 2). L'Allemagne, la Belgique, la France, l'Italie et la Norvège, par exemple, ont augmenté le pourcentage de femmes administratrices par l'imposition de quotas. A travers le monde, les pays comme l'Afrique du Sud, l'Australie, la Finlande, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni n'utilisent que des objectifs volontaires. La voie du bon vouloir comprend des initiatives ascendantes des entreprises qui ont obtenu des progrès tangibles. Par exemple, la représentation des femmes dans les conseils des 100 plus grandes entreprises de la Bourse de Londres (FTSE) atteignait 36,2 pour cent en 2021 contre 12,5 pour cent en 2011.

L'OCDE (2020b) montre aussi que certains pays utilisent les marchés publics comme un outil politique pour promouvoir la D&I au sein des entreprises, principalement en ce qui concerne le sexe et le handicap. Plusieurs pays inclus dans notre étude sont concernés, à savoir l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la Lettonie, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et la Pologne (encadré 13).

► **Tableau 2. Exemples de quotas/objectifs nationaux sur les lieux de travail appliqués au sexe et au handicap dans les pays de l'Union européenne inclus dans cette recherche**

Pays	Quotas de genre	Quotas de handicapés
Allemagne	30 pour cent pour les conseils de surveillance des entreprises cotées à la bourse (indice DAX)	5 pour cent pour toutes les entreprises publiques et privées d'au moins 20 employés
Autriche	30 pour cent pour les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse de plus de 1 000 employés	Un travailleur handicapé pour 25 employés pour toutes les entreprises de 25 employés minimum
Espagne	Recommandation pour toutes les grandes entreprises publiques et privées d'inclure au moins 40 pour cent d'hommes et de femmes dans leurs conseils d'administration	2 pour cent pour les entreprises d'au moins 50 employés
France	40 pour cent pour les sociétés anonymes, les sociétés européennes et les sociétés en commandite	6 pour cent pour les entreprises d'au moins 20 employés
Italie	33 pour cent pour les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse et des entreprises publiques	7 pour cent pour les entreprises de plus de 50 employés ; au moins 2 travailleurs handicapés sur les sites accueillant de 36 à 50 employés ; au moins 1 travailleur handicapé pour les entreprises de 35 employés en cas de nouvelle embauche

Source : OCDE, 2020b ; BIT, 2019d.

### ► Encadré 13. Politique canadienne des marchés publics favorisant la D&I dans les entreprises de fournisseurs

Tous les fournisseurs de marchés publics au Canada ont l'obligation de signer un accord de mise en œuvre de l'égalité en matière d'emploi dans les 30 jours suivant l'attribution du marché. Les entreprises sont tenues de prendre des mesures raisonnables pour progresser vers la pleine représentation des femmes, des personnes handicapées, des membres

de minorités visibles et des peuples indigènes au sein de leurs effectifs. Les progrès sont examinés grâce à des évaluations régulières de la conformité par le Programme du travail. Le non-respect de cette obligation peut entraîner la perte du marché et/ou du droit de soumissionner pour de futurs contrats.

Source : OECD, 2020b.

Les lois et politiques de promotion de la D&I et de lutte contre les discriminations ne sont pas toujours efficaces cependant, surtout là où la conformité n'est pas respectée (Baker et Fortin, 2004). Par exemple, l'étude de l'OCDE montre que, dans une majorité de pays, moins de la moitié de la population connaît ses droits en matière de discrimination dans l'emploi. En effet, alors que la Chine dispose d'un quota d'emplois obligeant les entreprises publiques et privées à réserver au moins 1,5 pour cent des postes aux personnes handicapées et prévoit des sanctions financières pour non-conformité, la recherche affirme qu'une proportion importante d'employeurs préfèrent payer l'amende s'ils sont pris en faute (Feng, 2018).

### La perception par les employés de l'influence des lois et programmes nationaux sur les actions des entreprises en faveur de la D&I est inégale selon les régions et les catégories d'employés

Dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux participants d'évaluer l'impact des lois, des politiques statutaires et des programmes nationaux en faveur de l'inclusion des différents groupes dans l'emploi là où ils travaillent. Les réponses montrent des variations entre les différentes régions et en fonction des différents groupes d'employés (figure 20). Par exemple, à l'échelle mondiale, les résultats d'enquête montrent que 82 pour cent des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les lois, les politiques statutaires ou les programmes et les cultures nationales contribuent à soutenir l'insertion des femmes dans l'emploi.

Le chiffre tombe à 72 pour cent en Europe et en Asie centrale.

Les lois, programmes et cultures du pays sont cités par trois quarts des répondants comme ayant un impact positif sur le soutien à l'inclusion des jeunes travailleurs âgés de 24 ans ou moins (ce chiffre tombe à deux tiers des personnes interrogées en Afrique et en Europe et Asie centrale).

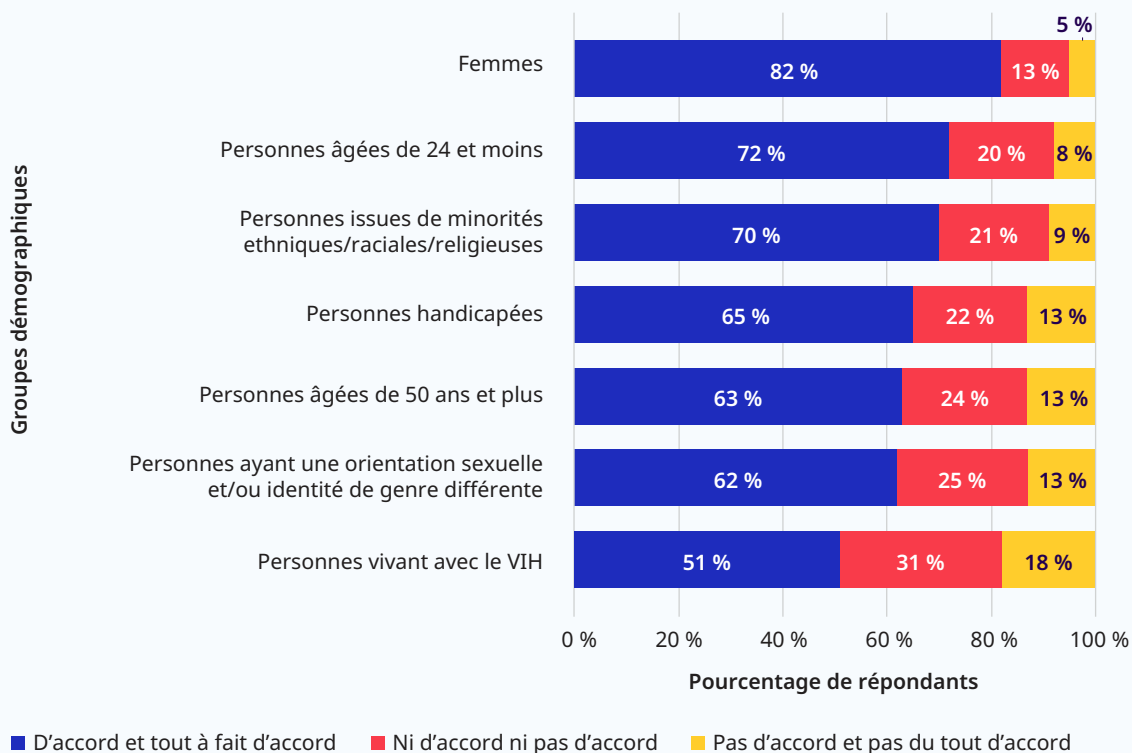
Trois quarts des répondants d'Asie et Pacifique et des Amériques conviennent que les lois et les politiques nationales favorisent l'inclusion des employés issus des groupes ethniques, raciaux ou religieux minorisés (ce n'est le cas que de la moitié des répondants en Europe et Asie centrale).

Trois quarts des répondants des Amériques déclarent que les lois et programmes nationaux favorisent l'insertion des personnes handicapées (tombant à environ deux tiers des répondants dans les Etats arabes et en Asie et Pacifique et environ la moitié des répondants en Afrique et en Europe et Asie centrale).

Seuls 61 pour cent des personnes interrogées conviennent que les lois et programmes du pays soutiennent l'inclusion des personnes LGBTQI+ là où elles travaillent et encore moins, 51 pour cent, dans le cas des personnes vivant avec le VIH.

Notre enquête ne permet pas d'établir clairement pourquoi les réponses positives sur la mesure dans laquelle les lois, politiques ou programmes nationaux favorisent l'inclusion au travail sont moins nombreuses dans certaines régions que dans d'autres, même quand des lois anti-discrimination existent, comme c'est le cas par exemple en matière de handicap en Afrique du Sud. La perception par les employés de l'impact des lois et programmes nationaux peut être liée à leur connaissance de ceux-ci, au degré de leur application ou à l'impact qu'ils leur attribuent au quotidien.

► **Figure 20 « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non pour dire que les lois nationales, les politiques statutaires ou les programmes nationaux/régionaux et la culture du pays où vous travaillez favorisent l'inclusion des groupes de personnes suivants dans l'emploi ? », tous les résultats**



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

## Les lois et programmes nationaux ont une influence sur l'action des entreprises en faveur de la D&I

Cette étude révèle une relation importante entre les lois nationales, les politiques statutaires ou les programmes nationaux/régionaux et les cultures locales qui soutiennent les différents groupes et les initiatives des entreprises qui favorisent un changement durable et transformationnel en matière de D&I.

Ainsi, là où les personnes interrogées disent que les lois, les programmes et les cultures du pays favorisent la D&I des femmes, elles sont 18 pour cent plus susceptibles de déclarer que la D&I est présentée comme une des principales priorités sur leur lieu de travail et que les dirigeants rendent régulièrement compte des progrès accomplis. Elles sont 11 pour cent plus susceptibles

d'affirmer qu'il existe une politique de D&I là où elles travaillent et 9 pour cent plus susceptibles de dire que les mesures en faveur de la D&I sont dotées de ressources suffisantes et clairement identifiées dans la stratégie et la culture de l'entreprise. Elles sont également 7 pour cent plus enclines à rapporter que les femmes occupent au moins 40 pour cent des postes de direction dans leur entreprise.

Quand les participants conviennent que les lois, programmes et cultures des pays aident les personnes issues de minorités ethniques, raciales ou religieuses, ils sont 9 pour cent plus susceptibles d'affirmer qu'une politique de D&I est en place sur le lieu de travail ; que les employés à différents postes et de différents profils participant au renforcement de la D&I et que les responsables hiérarchiques ont pour responsabilité de recruter et de former des équipes diversifiées et inclusives.



## ► Les changements et les événements mondiaux incitent à agir en faveur de la D&I

S'il existe des différences entre les contextes nationaux qui peuvent influencer l'action en matière de D&I au travail, les tendances et événements mondiaux peuvent aussi avoir un impact. Le COVID-19 touche tous les pays, toutes les économies et les sociétés, toutes les entreprises et tous les individus. Il a brutalement mis en évidence les inégalités sociales et professionnelles existantes. Il a alimenté ce qu'on a alors appelé « la grande démission », au moment où les entreprises du monde entier enregistraient des chiffres records de personnes quittant leur emploi. De nombreux employés réévaluent leur carrière, et un examen des offres d'emploi dans les entreprises des Etats-Unis a montré que les taux de démission sont les plus élevés parmi les employés qui sont en milieu de carrière et dans les secteurs de la technologie et de la santé, ces derniers ayant supporté le poids de la pandémie (Chugh, 2021).

Les rapports sur les effets de la pandémie, de la montée en puissance des inégalités sociales et de la grande démission sur les actions menées par les entreprises pour promouvoir la D&I sont mitigés. D'un côté, selon un sondage d'opinion publié en mars 2020 par l'Institute for Corporate Productivity, un groupe de réflexion sur les ressources humaines aux Etats-Unis, 27 pour cent des responsables D&I déclarent que leurs organisations ont suspendu toutes leurs initiatives en matière de D&I en raison du COVID-19 (Morrison, 2020). D'un autre côté, la nécessité de passer rapidement au travail à distance a balayé d'un seul coup les réticences auxquelles beaucoup s'étaient accrochés malgré les arguments en faveur des avantages et des possibilités offerts par le télétravail. Les entreprises ont instauré un environnement plus inclusif pour beaucoup de gens, tout simplement en favorisant la culture du travail à distance au cours de cette période. Si le télétravail n'a pas été bien accueilli par tous les salariés, et que les défis liés à cette façon de travailler à long terme apparaissent, il présente réellement de nombreux avantages (Sarkar et Basu, 2020). Le Président directeur général (PDG) d'Unilever en Thaïlande, au Myanmar, au Cambodge, en République démocratique populaire lao, en Malaisie et à Singapour a déclaré :

« Alors que nous accélérons notre transition vers des modes de travail plus numérisés, flexibles, à distance, bon nombre des obstacles qui freinaient les personnes handicapées vont s'effondrer. Pour la première fois dans l'histoire, nous avons la chance de pouvoir libérer totalement le potentiel de cette population nombreuse et talentueuse, ainsi que des stigmates injustes et inexacts qui l'accompagnent » (Perdikou, 2020).

Certains signes montrent qu'à l'ère du COVID-19, les PDG et les entreprises élargissent et renforcent leur sens de la responsabilité sociale. Deloitte (2020) a rapporté les résultats d'une enquête réalisée auprès de près de 9 000 dirigeants d'entreprise et directeurs des ressources humaines dans 119 pays. L'appartenance et le bien-être sont en tête des priorités pour 2020, avec 80 et 79 pour cent respectivement, les personnes interrogées les citant comme importants ou très importants pour la réussite de leur organisation au cours des 12-18 prochains mois. C'est l'un des taux de consensus les plus élevés que Deloitte ait observé sur une question en dix ans de production de rapports sur les tendances mondiales en capital humain.

### La meilleure prise de conscience des inégalités engendrée par la pandémie incite à promouvoir la D&I

Dans le cadre de notre étude, deux tiers des personnes interrogées sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que la prise de conscience des inégalités dans la société, provoquée en partie par la pandémie, a contribué à se concentrer et à agir davantage en faveur de la D&I au travail (figure 21). En Asie et Pacifique, les répondants sont 15 pour cent plus susceptibles, et ceux des Etats arabes 10 pour cent plus susceptibles, que dans d'autres régions d'être d'accord ou tout à fait d'accord. Les répondants d'Europe et d'Asie centrale sont 15 pour cent moins susceptibles d'être d'accord ou tout à fait d'accord pour dire

que la pandémie a contribué à accorder plus d'attention à la D&I et à prendre des mesures dans ce domaine au sein de leur entreprise. Les personnes travaillant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration sont 8 pour cent plus susceptibles que celles des autres secteurs d'être d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que la pandémie a contribué à prendre plus de mesures en matière de D&I sur leur lieu de travail.

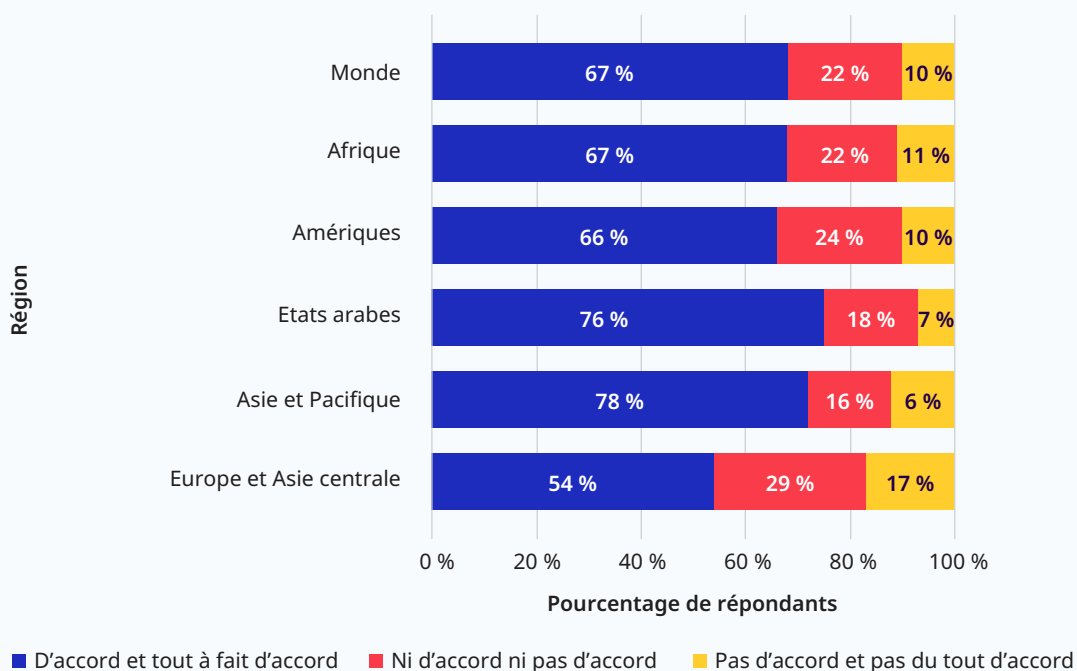
Nos conclusions générales renforcent celles d'une enquête mondiale réalisée au même moment auprès de 3 136 chefs d'entreprises dans 17 pays et plusieurs secteurs d'activité par la société multinationale américaine de technologie Intel. Dans l'étude d'Intel, deux tiers des personnes interrogées dans le monde et 81 pour cent des dirigeants d'entreprise interrogés en Inde déclaraient que la pandémie avait eu un effet positif sur la D&I (Intel, 2021 ; Bhattacharyya, 2021). A peine moins de la moitié des répondants indiquaient que le télétravail et la technologie avaient facilité

le recrutement d'employés issus des groupes sous-représentés et l'adoption d'une plus grande variété de pratiques en matière de D&I.

En réfléchissant à la raison pour laquelle des entreprises de différentes régions ou secteurs portent leur attention vers la D&I à ce moment-là plus que d'autres, il est utile de prendre du recul. Par exemple, le secteur des hôtels et restaurants a été fortement affecté par la pandémie et il est possible que la D&I fasse désormais partie de la réponse aux difficultés relatives à la main-d'œuvre, notamment la fidélisation, la santé et le bien-être du personnel.

Environ deux tiers des personnes interrogées dans le monde sont également d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que l'expérience vécue pendant la pandémie a renforcé leurs attentes vis-à-vis de leur employeur en matière de promotion de la D&I (figure 22). Des répondants nettement plus nombreux issus des groupes

► **Figure 21. « Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec l'affirmation suivante concernant l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la D&I dans votre entreprise au cours de l'année écoulée : La sensibilisation accrue aux inégalités dans la société, provoquée en partie par la pandémie de l'année dernière, a contribué à ce que mon entreprise accorde plus d'attention à la D&I et prenne davantage de mesures dans ce domaine », tous les répondants et résultats par région**



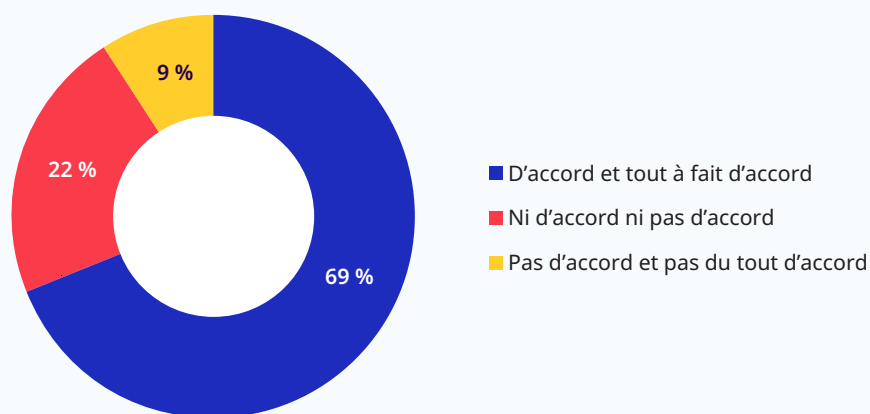
Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

minoritaires confirment que cela a été le cas. Les personnes interrogées vivant avec le VIH et les personnes LGBTQI+ sont 11 pour cent plus susceptibles d'être d'accord ou tout à fait d'accord que les répondants vivant sans le VIH ou qui sont hétérosexuels, et les répondants de profils ethniques, raciaux ou religieux minorisés sont 9 pour cent plus susceptibles d'être d'accord ou tout à fait d'accord que ceux de profils majoritaires.

Au vu des résultats, les attentes des membres du personnel vis-à-vis de leur employeur en matière de promotion de la D&I constituent une information importante pour les employeurs qui ne sont peut-être pas assez conscients des préoccupations et des besoins de leurs employés. De fait, moins d'un quart des participants à cette enquête (22 pour cent) disent que la satisfaction des attentes des employés est l'une des trois principales raisons des mesures prises afin de promouvoir la D&I là où ils travaillent.

Nos conclusions renforcent celles de l'analyse faite par Workday Peakon Employee Voice de 150 millions de réponses d'enquête auprès de salariés dans le monde<sup>18</sup>. L'analyse précise que la D&I, la santé et le bien-être, ainsi que la flexibilité, sont devenus des questions centrales parmi les salariés. Les commentaires relatifs à la D&I ont augmenté de 19 pour cent en 2021 et de 46 pour cent sur la santé et le bien-être par rapport à 2019. Les commentaires sur la santé et le bien-être sont essentiellement liés à la santé mentale et financière des salariés (Workday, 2022).

► **Figure 22.** « Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec l'affirmation suivante concernant l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la D&I dans votre entreprise au cours de l'année écoulée : L'expérience que j'ai vécue pendant la pandémie au cours de l'année écoulée a accru mes attentes à l'égard de mon entreprise en matière de valorisation et de promotion de la D&I », tous les résultats



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Note : Voir annexe III, figure A14 pour des résultats plus détaillés par région.

<sup>18</sup> Workday Peakon Employee Voice propose une plateforme pour mesurer et renforcer l'engagement des employés.

## ► Des facteurs d'influence différents entraînent des initiatives de D&I différentes

Ces dernières années, l'accent a été de plus en plus mis sur l'argumentaire économique parce qu'il était plus efficace que les arguments juridiques ou fondés sur les valeurs pour inciter les entreprises à mettre en œuvre des actions menant à un changement plus durable et transformateur en matière de D&I. Cependant, l'étude montre que si les arguments économiques demeurent importants pour stimuler l'action en faveur de la D&I, d'autres facteurs liés aux obligations légales et aux valeurs de l'entreprise peuvent aussi faire la différence.

Les entreprises qui sont incitées à promouvoir la D&I pour remplir leurs obligations légales sont 13 pour cent de chances supplémentaires par rapport à celles qui ne le sont pas de veiller à ce que leurs mesures de D&I soient dotées de ressources suffisantes et clairement identifiées dans la stratégie et la culture de l'entreprise. Elles sont 11 pour cent plus susceptibles de tenir les cadres supérieurs responsables en tant que modèles de D&I dans leurs comportements et

leurs actions. Elles sont également 10 pour cent plus susceptibles de tenir les responsables hiérarchiques responsables de recruter et de former des équipes diversifiées et inclusives.

Les entreprises qui sont motivées par des arguments économiques pour promouvoir la D&I liés à l'augmentation de l'innovation ont 15 pour cent de chances supplémentaires que celles qui ne le sont pas d'avoir des dirigeants de haut niveau qui présentent la D&I comme l'une de leurs principales priorités au sein de l'entreprise et qui rendent régulièrement compte des progrès accomplis. Elles ont 13 pour cent de chances supplémentaires de tenir leurs cadres supérieurs responsables en tant que modèles de D&I dans leurs comportements et leurs actions et les responsables hiérarchiques comptables du recrutement et de la formation d'équipes diversifiées et inclusives. Elles sont également 11 pour cent plus susceptibles de veiller à ce que les mesures de D&I soient correctement dotées en ressources et identifiées dans la stratégie et la culture de l'entreprise.



Les entreprises qui prennent des mesures de promotion de la D&I parce qu'elles sont conformes à leurs valeurs et parce qu'elles ont une culture qui considère la D&I comme la « bonne chose à faire » ont 11 pour cent de chances supplémentaires par rapport aux autres entreprises de tenir les cadres supérieurs responsables en tant que modèles de D&I dans leurs comportements et

leurs actions et de tenir tous les employés responsables et redevables du soutien à la D&I. Elles sont aussi 10 pour cent plus susceptibles d'avoir des dirigeants de haut niveau qui présentent la D&I comme l'une de leurs principales priorités au sein de l'entreprise et qui rendent régulièrement compte des progrès accomplis.

## ► Conclusions et pistes d'action

### **La combinaison de plusieurs facteurs est plus efficace pour instaurer un changement transformationnel en matière de D&I**

Cette étude montre que la question n'est pas de savoir si les entreprises sont influencées par les arguments économiques ou par les arguments juridiques ou fondés sur des valeurs pour mettre en œuvre des initiatives en faveur de la D&I. C'est plutôt en combinant tous ces facteurs que les entreprises sont amenées à prendre des mesures qui entraînent un changement durable et transformationnel en matière de D&I.

Les arguments de rationalité économique qui ont le plus de chances d'influer sur l'action des entreprises sont ceux qui ont trait à l'attraction, à la formation et à la fidélisation des meilleurs, y compris en contribuant au bien-être des salariés et en améliorant l'innovation. Il semble que d'autres arguments de rentabilité, en particulier la nécessité de satisfaire les attentes des actionnaires/investisseurs n'aient pas encore autant d'impact. Il faut conduire d'autres recherches pour comprendre si les entreprises ne sont pas encore assez conscientes des attentes grandissantes des investisseurs en matière de D&I ou si ces attentes ne sont pas suffisantes pour les pousser à agir.

Ce qui est clair, c'est l'importance de la législation locale et nationale, des lois et programmes locaux et nationaux de promotion de la D&I dans les entreprises, contrairement à ce qu'ont prétendu d'autres études. Dans notre étude, là où les employés en ont connaissance, on constate qu'ils concourent à stimuler les actions des

entreprises qui vont au-delà du strict minimum et qui soutiennent un changement durable et transformationnel en matière de D&I. S'il est peu probable que la législation à elle seule puisse entraîner un changement radical en matière de D&I, la différence est réelle si les lois, les politiques et les programmes sont connus des salariés et appliqués. Cela plaide en faveur de l'élaboration de cadres nationaux de lois, politiques et programmes qui soient pratiques, bien expliqués et appliqués, et qui favorisent la D&I dans l'emploi pour tous les groupes marginalisés.

### **Les attentes de la main-d'œuvre en matière de D&I s'amplifient et les entreprises doivent y répondre**

La conscience accrue des inégalités sociales dans l'environnement mondial, alimentée par la pandémie, semble également inciter certaines entreprises à mettre en place des mesures de promotion de la D&I parce que cela correspond à leurs valeurs et que c'est la bonne chose à faire, au-delà de tous les arguments économiques ou responsabilités légales. Ces entreprises ont également plus tendance à faire de la D&I une priorité d'entreprise claire et d'instaurer un partage des responsabilités entre la direction, l'encadrement et l'ensemble du personnel.

Alors que la prise de conscience des inégalités continue d'être aiguë au-delà de la pandémie et renforcée par le changement climatique et l'incertitude politique et économique, il est de plus en plus nécessaire que les entreprises fassent preuve de clarté sur leurs valeurs en matière de D&I et sur l'influence de la D&I sur le processus décisionnel et les initiatives en matière de D&I.





# 5

## Libérer le potentiel de la D&I

---



## ► Introduction

---

Cette étude mondiale est la première et la plus complète à présenter un aperçu de la D&I dans les entreprises à travers le regard des employés, essentiellement dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et à revenu intermédiaire supérieur. Parallèlement à l'analyse de plus de 12 000 réponses d'enquête, nous nous sommes appuyés sur les théories, les études et la littérature existantes en vue d'explorer ce que signifie l'inclusion et comment elle peut être mesurée. Ce faisant, nous nous sommes concentrés sur l'expérience de l'inclusion parmi le personnel et sur la mesure dans laquelle elle est marquée par les caractéristiques personnelles et les niveaux hiérarchiques différents, ainsi que par les caractéristiques de l'entreprise, en tenant compte de la taille, de la région, du secteur d'activité, du caractère national ou multinational des activités. Nous avons étudié les mesures qui, selon les personnes interrogées, ont été prises par les entreprises afin de promouvoir la D&I, ce qui les incite à agir, et l'impact de ces mesures. Nous avons réalisé cette étude à un moment où les turbulences sociales, économiques et du marché du travail immenses, car le COVID-19 continue d'affecter toutes les entreprises et leur main-d'œuvre, nécessite le travail à distance et le travail hybride et expose et aggrave, dans de nombreux cas, les inégalités sociales et professionnelles existantes.

### **La D&I procure des avantages considérables aux employeurs, aux salariés, aux économies et aux sociétés et représente un enjeu complexe et important**

Notre étude montre que les avantages offerts par une meilleure D&I aux employés, aux entreprises, à l'économie mondiale et à la société sont bien documentés. Une main-d'œuvre plus diversifiée, soutenue par des cultures inclusives, a la capacité non seulement d'accroître la productivité et la performance des entreprises à titre individuel mais elle contribue également à augmenter le taux de croissance annuel du revenu mondial et à surmonter les pénuries de talents. À titre individuel, les employés peuvent ainsi bénéficier

►► L'inclusion totale se produit quand les individus trouvent un équilibre entre le sentiment d'appartenance aux autres au travail – ressentant qu'ils font partie de l'entreprise tout entière – et celui d'être vus, compris et valorisés en tant qu'individus.

d'une augmentation des possibilités d'emploi de qualité et d'avancement de carrière. Les résultats de notre enquête renforcent les conclusions d'études antérieures qui ont montré que les employés bénéficiaient de niveaux accrus de bien-être et d'épanouissement au travail grâce au renforcement de la collaboration, de l'engagement et des possibilités de contribuer aux améliorations et à l'innovation lorsqu'ils connaissent des niveaux d'inclusion plus élevés. En privilégiant à la fois la diversité et l'inclusion, les employés peuvent éprouver un fort sentiment d'appartenance au travail et être vus, compris et appréciés en tant qu'individus. Les coûts des inégalités en termes de rémunération, de reconnaissance et de perspectives d'évolution, ainsi que les préjudices causés par la discrimination et l'exclusion qui touchent à la fois les individus et les communautés au sens large, peuvent être évités.

Pourtant, libérer pleinement le potentiel de la D&I au niveau mondial reste un défi à la hauteur de sa complexité. Notre étude montre que la complexité de la D&I tient à trois raisons principales. Premièrement, la façon dont nous définissons la diversité et dont les différents groupes sont perçus socialement, et son impact sur les possibilités de travail, varie d'une région à l'autre et d'un pays à l'autre. Elle est également influencée par les lois et les politiques locales et par les cultures d'entreprise. Deuxièmement, la réalisation de la pleine inclusion au travail résulte d'un certain nombre de

variables différentes. L'inclusion totale se produit quand les individus trouvent un équilibre entre le sentiment d'appartenance aux autres au travail – ressentant qu'ils font partie de l'entreprise tout entière – et celui d'être vus, compris et valorisés en tant qu'individus. L'obtention de cet équilibre est influencée par le comportement de l'individu, ce ceux qui l'entourent et de l'attitude de la société, ainsi que par le cadre de travail, y compris la culture du lieu de travail. Troisièmement, les

entreprises qui s'efforcent de promouvoir la D&I ne fonctionnent pas dans le vide. Elles font partie intégrante du marché du travail et subissent et peuvent subir l'impact du système économique et social au sens large.

Nous présentons les conclusions et la réflexion suivantes sur la voie à suivre dans le contexte des défis à relever pour libérer le potentiel de la D&I à l'échelle mondiale.

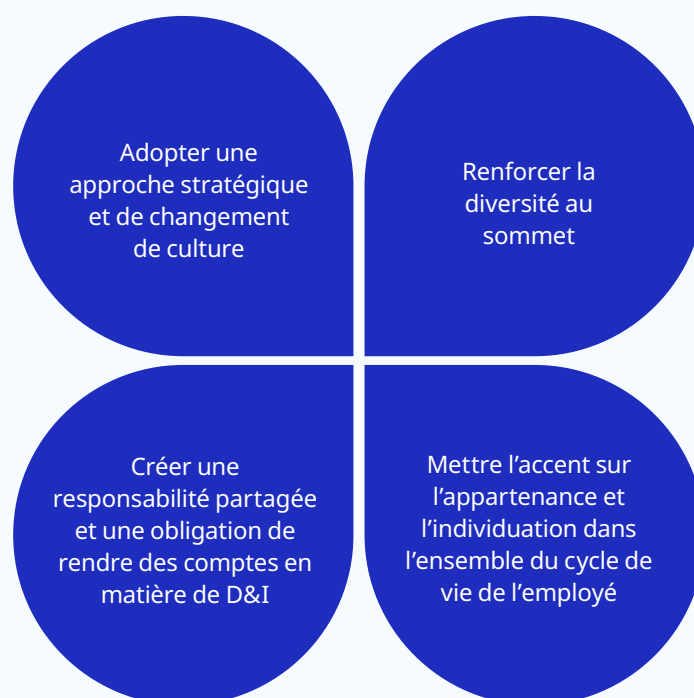
## ► Conclusions et perspectives d'avenir

### Une meilleure connaissance des quatre principes du changement transformationnel en matière de D&I est indispensable au niveau mondial

Notre étude renforce les travaux antérieurs qui soutiennent l'idée qu'il n'existe pas de solution universelle s'agissant de promouvoir la D&I au

sein des entreprises. Le contexte dans lequel évolue l'entreprise, influencé par les lois, les programmes et les politiques nationales, les cultures associées au secteur d'activité et à l'entreprise à titre individuel, ainsi que sa taille, sont autant de facteurs importants qui déterminent les initiatives spécifiques nécessaires au développement de la D&I.

► Figure 23. Quatre principes pour réaliser le changement transformationnel en matière de D&I



Cependant, en examinant une série d'actions et d'approches de la D&I identifiées dans les recherches antérieures et la littérature comme étant liées à la réalisation d'un changement transformationnel et durable en matière de D&I, notre étude montre qu'il existe quatre principes qui peuvent s'appliquer dans le monde entier. Quand ces principes sont en place, les participants à l'enquête font état de niveaux d'inclusion plus élevés, nonobstant la diversité individuelle et le niveau hiérarchique ou le secteur, la taille ou la région de l'entreprise (figure 23). Ils font également état d'un niveau supérieur d'expérience des avantages de l'inclusion, tels que les sentiments de bien-être, d'engagement et de collaboration qui peuvent apporter des avantages commerciaux à l'entreprise sous forme d'innovation, de fidélisation du personnel, de productivité et de performance générale.

Lorsqu'elles disent que **la D&I est une priorité et fait partie de la stratégie et de la culture** de leur entreprise, qu'elle est intégrée dans les valeurs et les comportements, ainsi que dans les politiques et les processus, les personnes interrogées dans le monde entier, dans l'ensemble des différents groupes et niveaux hiérarchiques, ont davantage tendance à déclarer que les décisions de promotion sont prises de manière juste et transparente, et à se sentir encouragés à donner leur avis sur de meilleures façons de faire les choses, ce qui peut alimenter l'innovation. Ils font état de niveaux plus élevés de productivité et de performance. Quand **la diversité est présente au sein de la direction**, cela a un impact positif sur l'inclusion de toutes les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête, et un impact plus fort encore sur les répondants issus de groupes minoritaires qui voient leurs caractéristiques personnelles représentées au plus haut niveau. Lorsque **les cadres supérieurs et l'ensemble des responsables et du personnel sont tenus responsables en tant que modèles de D&I** dans leurs actions et leurs comportements de tous les jours et qu'ils collaborent pour élaborer ensemble l'approche de la D&I, les participants à notre enquête rapportent des niveaux plus élevés de bien-être, de collaboration avec les collègues et d'engagement envers leur employeur. En effet, dans le monde entier, ces répondants nous disent que cette responsabilité collective en matière de D&I est susceptible d'avoir le plus fort impact sur la promotion de la D&I dans les entreprises à l'avenir. Enfin, des

niveaux plus élevés d'inclusion et les avantages de l'inclusion pour les employés et leur employeur ne se concrétisent pleinement que lorsque **des mesures sont appliquées tout au long du cycle de vie de l'employé, du recrutement au développement et à la fidélisation, et qu'elles visent à forger un fort sentiment d'appartenance et à permettre à chacun d'être lui-même au travail, ses besoins individuels vus, compris, pris en compte et, dans la mesure du possible, satisfaits**. Dans tous les groupes, niveaux hiérarchiques et entreprises, les personnes interrogées rapportent des niveaux d'inclusion plus élevés lorsque **l'accent est mis à la fois sur l'appartenance et sur l'individuation**.

Nous avons besoin de mesures supplémentaires pour sensibiliser davantage aux quatre principes liés à la création d'un changement transformationnel en matière de D&I au sein des entreprises, aux avantages potentiels de la D&I pour les employeurs et les travailleurs, ainsi que pour les économies et les sociétés dans lesquelles les entreprises évoluent. Il faut également agir pour renforcer les capacités internes à appliquer l'approche transformationnelle dans la pratique. Des études de cas portant en particulier sur la manière dont les PME des pays en développement, dans divers secteurs, mettent en œuvre et tirent parti d'une approche transformationnelle de la D&I, sont nécessaires pour faciliter la sensibilisation et le renforcement des capacités.

### Un soutien accru est nécessaire pour étendre la portée et les retombées des programmes de D&I

Notre étude a montré que lorsque les personnes interrogées travaillent dans des entreprises qui mettent l'accent sur la promotion de la D&I en adoptant les quatre principes du changement transformationnel décrit ci-dessus, les avantages de la D&I suivent. Cependant, il existe de nombreuses possibilités pour appliquer ces principes dans la pratique. Non seulement leur application n'est pas uniforme dans l'ensemble des entreprises d'une région, d'un secteur ou d'une taille donnée, mais il en va de même pour les divers groupes auxquels ils sont appliqués.

Si nous considérons les groupes couverts par les politiques de D&I comme indication de la portée actuelle des programmes de D&I, notre étude

montre que sur les deux tiers des personnes interrogées qui disent qu'une telle politique existe sur leur lieu de travail, environ la moitié d'entre elles dit qu'elle s'applique au sexe et à l'âge mais seulement un tiers dit qu'elle s'applique à l'origine ethnique/raciale/religieuse, un quart à l'orientation sexuelle et 18 pour cent aux personnes vivant avec le VIH. Une autre indication de la portée des programmes de D&I est la représentation de la diversité aux postes de direction. Il reste beaucoup à faire en la matière. Selon notre étude, seul un quart des répondants confirme la présence d'une masse critique de femmes (40 à 60 pour cent) aux postes de direction et un tiers des répondants indiquent qu'il n'y a aucune représentation des personnes handicapées aux échelons supérieurs. Seuls 12 pour cent des répondants signalent que des personnes aux profils ethniques/raciaux/religieux minorisés détiennent environ un tiers des postes de direction là où ils travaillent.

Contrairement à la plupart des autres études qui se sont penchées sur la D&I au sein des entreprises dans les pays à revenu élevé, la nôtre est principalement axée sur l'expérience de la D&I au travail dans les pays à revenu intermédiaire, inférieur et supérieur. La différence entre les résultats est notable. La hiérarchie apparaît comme un facteur de différenciation plus fort que les caractéristiques personnelles pour influencer l'expérience d'inclusion au travail. Les niveaux d'inclusion déclarés par les participants à l'enquête sont plus élevés à l'échelon de l'encadrement supérieur qu'à celui du personnel. On observe une tendance à des niveaux d'inclusion plus faibles mais constants chez les femmes que chez les hommes, chez les personnes handicapées par rapport aux autres et chez les personnes issues de minorités ethniques/raciales/religieuses par rapport à la majorité.

Si l'on prend du recul, les données prouvent clairement que les inégalités persistent, et que les femmes, les personnes handicapées et les personnes issues de minorités ont tendance à être cantonnées et souvent bloquées à des niveaux subalternes dans les entreprises. Cela met en évidence le double inconvénient potentiel de l'intersectionnalité, que vivent les groupes minorisés qui passent à côté des avantages de l'inclusion et de perspectives d'évolution de carrière.

Quand les salariés ne bénéficient pas des avantages de l'inclusion, les entreprises risquent de passer à côté elles aussi. De nombreuses études montrent que les entreprises ayant des niveaux d'inclusion plus élevés ont aussi des niveaux plus élevés de productivité, de performance et d'innovation.

En effet, notre étude montre aussi que les quatre principes du changement transformationnel en matière de D&I sont davantage appliqués dans certaines entreprises que dans d'autres et, là où ils sont appliqués, les personnes interrogées disent ressentir davantage les bienfaits de l'inclusion. Les répondants qui travaillent en Asie et Pacifique, dans le secteur de l'information et de la communication et dans les entreprises multinationales se distinguent dans cette étude : ils ont tendance à faire part de niveaux plus élevés d'inclusion, d'avantages de l'inclusion, et à confirmer l'application des quatre principes du changement transformationnel là où ils travaillent. Nous avons également constaté que la D&I peut être appliquée dans des pays de différents niveaux de revenu. En réalité, selon notre étude, les personnes interrogées sont plus nombreuses dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur que dans les pays à revenu élevé à faire état de niveaux d'inclusion plus élevés et de l'application des principes menant à l'inclusion.

Un soutien accru est nécessaire pour mieux faire comprendre les effets de l'intersectionnalité, c'est-à-dire la prise en compte de différentes caractéristiques personnelles, comme l'origine ethnique/raciale et le sexe, ainsi que du niveau hiérarchique de l'employé dans l'entreprise, sur l'inclusion et sur la manière dont les entreprises peuvent tirer parti de l'inclusion. Les mesures devraient viser à encourager les entreprises à élargir leur champ d'action en matière de D&I aux multiples groupes minorisés et niveaux hiérarchiques.

### **Il faut mettre davantage l'accent sur l'incitation et la capacité à mesurer l'inclusion des entreprises**

Il convient de mesurer l'inclusion au sein des entreprises à un niveau plus fin pour trois raisons. Tout d'abord, comme nous l'avons déjà décrit, l'inclusion est la clé pour que les entreprises puissent retirer les bénéfices de l'égalité et de la

diversité. Alors qu'une entreprise peut connaître un certain succès pour attirer et recruter une main-d'œuvre diversifiée, c'est l'inclusion qui a une influence sur la mesure dans laquelle les divers éléments de la main-d'œuvre sont fidélisés, capables de s'épanouir et d'apporter leur pleine contribution. Ensuite, quand on examine les expériences globales de l'inclusion au sein d'un effectif sans ventiler les résultats en fonction des caractéristiques personnelles, les différences d'expérience parfois mineures entre les groupes de petite taille peuvent être masquées. Cela peut donner à tort un sentiment de forte inclusion quand, en réalité, elle est le fait de certains groupes plus que d'autres. Enfin, l'inclusion est complexe car elle reflète des sentiments et des comportements individuels, la manière dont les individus perçoivent les comportements des autres autour d'eux et l'environnement dans lequel ils travaillent. L'inclusion et ses avantages se concrétisent quand les membres du personnel ressentent un équilibre entre le sentiment d'appartenance à leur entreprise et le sentiment d'être vus, compris et appréciés en tant qu'individus.

Malgré les difficultés rencontrées pour mesurer l'inclusion, notre étude montre que c'est possible. Ainsi, les entreprises seront capables d'identifier le niveau d'inclusion qu'elles ont atteint, les facteurs qui facilitent l'inclusion, les lacunes et les mesures nécessaires pour parvenir à l'inclusion de l'ensemble du personnel et des différents groupes. Par exemple, notre étude montre que quand les femmes voient d'autres femmes occuper des postes à responsabilités, elles ont plus de chances de se sentir encouragées à faire carrière. Quand la discrimination, le harcèlement et la violence ne sont absolument pas tolérés, les personnes interrogées ont plus tendance à rapporter des niveaux élevés de bien-être personnel. Des données utiles qui peuvent aider les employeurs à identifier les actions de promotion de la D&I sont obtenues quand on mesure l'inclusion à trois niveaux : (1) l'inclusion globale ; (2) les facteurs qui contribuent à la fois à l'appartenance et à l'individuation ; et (3) les avantages de l'inclusion. Les résultats doivent être analysés en fonction des caractéristiques personnelles des participants et de leur niveau dans la hiérarchie de l'entreprise.

Les entreprises vont bénéficier d'informations, d'outils et de ressources supplémentaires pour mesurer la D&I afin de s'assurer que les efforts de promotion de la D&I produisent des avantages tant pour les entreprises que pour les effectifs.

### **L'action transformationnelle en matière de D&I doit provenir de plusieurs sources**

Notre étude a identifié une série d'avantages potentiels qu'une meilleure D&I sur le lieu de travail pourrait conférer à la main-d'œuvre et aux entreprises, ainsi qu'à l'économie et à la société au sens large. Elle a aussi montré que le plein potentiel de ces avantages n'est pas encore réalisé et ne devrait pas l'être sauf à adopter une approche plus complète et transformationnelle de la D&I au sein des entreprises. Nos conclusions sont claires pour ce qui pousse les entreprises à agir pour promouvoir la D&I. Tout comme il n'existe pas de solution unique pour créer une plus grande D&I sur le lieu de travail, il n'existe pas non plus de facteur unique incitant toutes les entreprises à accorder la priorité à la D&I et à adopter une approche transformationnelle du changement. A la place, les participants à notre enquête identifient une combinaison de facteurs qui poussent les entreprises à promouvoir la D&I. Les facteurs d'action en matière de D&I sont les suivants : les avantages commerciaux potentiels liés à plus de D&I, en particulier la nécessité d'innover davantage ; les lois, programmes et cultures du pays qui favorisent la D&I au travail ; et le respect des valeurs fondamentales de l'entreprise, si bien que donner la priorité à la D&I est la bonne chose à faire. Des événements inattendus peuvent également stimuler l'action des entreprises en matière de D&I. Environ deux tiers des répondants signalent que la sensibilisation accrue aux inégalités dans la société, provoquée en partie par la pandémie, a contribué à accorder plus d'attention à la D&I et à prendre de nouvelles mesures dans ce domaine. De la même manière, environ deux tiers des répondants disent que l'expérience vécue pendant la pandémie a accru leurs attentes à l'égard de leur entreprise en matière de promotion de la D&I. Un nombre nettement plus important de participants issus des groupes minorisés partage ces attentes.

D'autres facteurs de changement en matière de D&I sont mentionnés dans la littérature générale, notamment la réputation de l'entreprise auprès

des consommateurs et l'influence des facteurs ESG sur les décisions d'achat des consommateurs et les analyses financières des investisseurs ne sont pas apparues dans notre étude comme ayant beaucoup d'effet sur la perception des personnes interrogées. Cependant, cela ne présage en rien des effets à l'avenir. En effet, peu de personnes interrogées indiquent que les attentes des salariés motivent l'action de leur employeur en matière de D&I, mais parallèlement deux tiers des personnes interrogées affirment que la pandémie a renforcé leurs attentes vis-à-vis de leur employeur en matière de promotion de la D&I.

Les entreprises, les organisations professionnelles représentatives et les institutions du marché du travail ont un rôle important à jouer pour stimuler le progrès vers une approche transformationnelle de la D&I. Alors que la prise de conscience des inégalités s'est accentuée pendant et après la pandémie, et qu'elle sera probablement renforcée par les conséquences du changement climatique et l'incertitude politique et économique, il est de plus en plus nécessaire que les entreprises définissent et soient plus conscientes de leurs valeurs en matière de D&I, et de la façon dont elles concordent avec les valeurs de leur personnel.



# Références

---

- Adhikari, Binay, Anup Agrawal et James Malm, « Do Women Managers Keep Firms Out of Trouble ? Evidence from Corporate Litigation and Policies », dans *Journal of Accounting and Economics* 67 (1) (2019), 202–225.
- Aperian Global, « Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons from Top Global Companies » (sans date). Disponible à l'adresse : [www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/](http://www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/).
- Appiah, Erasmus, Akwasi Arko-Archemfuor, Olufemi Adeyeye et Danie Toerien, « Appreciation of Diversity and Inclusion in Sub-Saharan Africa: The socioeconomic implications. », dans *Cogent Social Sciences* 4 (1) (juin 2018).
- Alborno, Dina, « Time to act: Seven principles for effective diversity, equity and inclusion data collection », dans *Economist Impact*, 5 novembre 2021. Disponible à l'adresse : <https://impact.economist.com/perspectives/strategy-leadership/time-act-seven-principles-effective-diversity-equity-and-inclusion-data-collection>.
- Andersen, Heather et Patrick Kennedy, *The Accessibility Advantage: Why Businesses Should Care About Inclusive Design*, Accenture (2018).
- Austin, Sarah et Gillian Shapiro, « Equality-Driven Employee Involvement », dans *Journal of General Management* 21 (4) (juin 1996) : 62–77.
- Baert, Stijn, « Hiring discrimination: an overview of (almost) all correspondence experiments since 2005 », dans *Audit Studies: Behind the Scenes with Theory, Method and Nuance*, sous la direction de S. Michael Gaddis (Cham, Suisse : Springer, 2018) : 63–77.
- Baker, Michael et Nicole Fortin, « L'équité salariale dans un marché du travail décentralisé : le cas de l'Ontario », dans *The Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'Economique* 37 (4) (octobre 2004) : 850–878.
- Banque mondiale, « Small and medium enterprises finance » (2022). Disponible à l'adresse : <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.
- Bersin, Josh et Tomas Chamorro-Premuzic, « The Case for Hiring Older Workers », dans *Harvard Business Review*, 26 septembre 2019. Disponible à l'adresse : <https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers>.
- Bhattacharyya, Rica, « Covid enhanced diversity and inclusion initiatives of companies: Intel survey », dans *The Economic Times*, 16 novembre 2021.
- Bhoola, Urmila, « National Labour Law Profile: South Africa », BIT (2002). Disponible à l'adresse : [www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158919/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158919/lang--en/index.htm).
- BIT, « Faits et chiffres sur le handicap dans le monde du travail », 31 décembre 2007.
- , « The price of excluding people with disabilities from the workplace », 1er décembre 2010. Disponible à l'adresse : [www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_149529/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_149529/lang--en/index.htm).
- , *Femmes d'affaires et femmes cadres : Une montée en puissance*, rapport mondial (Genève : Bureau international du Travail, 2015).
- , *Women in Business & Management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa*. (Beyrouth : Bureau international du Travail, 2016).
- , *Gender Diversity Journey: Company Good Practices* (Genève : Bureau international du Travail, 2017).

- , *Un monde des affaires en évolution. Des opportunités Nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises* (Genève : Bureau international du Travail, 2019a).
- , *Femmes d'affaires et femmes cadres : Enquête mondiale sur les entreprises* (Genève : Bureau international du Travail, 2019b).
- , *Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes : un meilleur avenir du travail pour tous* (Genève : Bureau international du Travail, 2019c).
- , *Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement* (Genève : Bureau international du Travail, 2019d).
- , « COVID-19 and the World of Work: Ensuring the inclusion of persons with disabilities at all stages of the response », note de réflexion (Juin 2020a).
- , « Le COVID-19 et le monde du travail : le cas des personnes vivant avec le VIH », note de synthèse (Juin 2020b).
- , « Working from Home: Estimating the worldwide potential, » note de synthèse (Avril 2020c).
- , *Emploi et questions sociales dans le monde : Tendances 2021* (Genève : Bureau international du Travail, 2021a).
- , « Bâtir un avenir plus équitable : les droits des femmes au travail et en milieu de travail au cœur de la reprise post-COVID », note de synthèse (Juillet 2021b).
- , « Observatoire de l'OIT : le COVID-19 et le monde du travail. Huitième édition. Estimations actualisées et analyses » (27 octobre 2021c).
- , « COVID-19 : La lente reprise de l'emploi et l'augmentation des inégalités pourraient laisser des traces profondes » (2 juin 2021d). Disponible à l'adresse : [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_795035/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_795035/lang--fr/index.htm).
- , « An update on the youth labour market impact of the COVID-19 crisis », note d'orientation (Juin 2021e).
- , « Protect and manage mental health at workplace in time of COVID-19 » (15 septembre 2021e). Disponible à l'adresse : [www.ilo.org/jakarta/info/public/fs/WCMS\\_820248/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/jakarta/info/public/fs/WCMS_820248/lang--en/index.htm).
- , « Workplace well-being » (2022). Disponible à l'adresse : [www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm).
- , *How COVID is changing workplaces in Africa* (Genève : Bureau international du Travail, à paraître).
- Bourke, Juliet, « Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies », Deloitte (juillet 2014). Disponible à l'adresse : [www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/diversity-inclusion-design.html](http://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/diversity-inclusion-design.html).
- , « The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths », dans *Deloitte Review*, 22 (2018).
- Brazzel, Michael, « Historical and Theoretical Roots of Diversity Management », dans *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, sous la direction de Deborah L. Plummer (University Press of America, 2003) : 51-93.
- Brewer, Marilyn B., « The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time », dans *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1<sup>er</sup> octobre 1991.
- Broom, Douglas, « Coronavirus has exposed the digital divide like never before », *Forum économique mondial*, 22 avril 2020. Disponible à l'adresse : [www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-covid-19-pandemic-digital-divide-internet-data-broadband-mobile/](http://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-covid-19-pandemic-digital-divide-internet-data-broadband-mobile/).
- Caribbean Policy Research Institute, « The Economic and Societal Costs of Sexuality-Based Discrimination in Jamaica » (2019).

- Carr, Evan W., Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman et Alexi Robichaux, « The Value of Belonging at Work », dans *Harvard Business Review*, 16 décembre 2019. Disponible à l'adresse : <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>.
- Catalyst, « Inclusive Leadership: The View From Six Countries » (2014). Disponible à l'adresse : [www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-the-view-from-six-countries/](http://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-the-view-from-six-countries/).
- Centre for Global Inclusion, « The 15 actions needed for world-class diversity, equity & inclusion work » (2021). Disponible à l'adresse : [https://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2021/03/15-Actions-2\\_21-1.pdf](https://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2021/03/15-Actions-2_21-1.pdf).
- Chugh, Abhinav, « What is the 'Great Resignation' ? An expert explains », *Forum économique mondial*, 29 novembre 2021. Disponible à l'adresse : [www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/](http://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/).
- Cohen, Guillaume et Michal Shinwell, « How far are OECD countries from achieving SDG targets for women and girls ? Applying a gender lens to measuring distance to SDG targets », Document de travail de l'OCDE sur les statistiques (2020).
- Commission européenne, « Sustainability-related disclosure in the financial services sector » (2022). Disponible à l'adresse : [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en).
- Coqual, « The Power of Belonging. What It is and Why it Matters in Today's Workplace » (2020). Disponible à l'adresse : <https://coqual.org/reports/the-power-of-belonging/>.
- Crenshaw, Kimberle, « Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics », dans *University of Chicago Legal Forum*, 1 (8) (1989) : 139-167.
- Culture Plus Consulting, « How does employee well-being link to diversity and inclusion ? » (2018). Disponible à l'adresse : <https://cultureplusconsulting.com/2018/08/17/how-does-employee-well-being-link-to-diversity-and-inclusion/>.
- Dean, Annie et Anna Auerbach, « 96 % of U.S. Professionals Say They Need Flexibility, but only 47 % Have It », dans *Harvard Business Review*, 5 juin 2018.
- Deloitte, *Tendances mondiales en capital humain de 2020. L'entreprise sociale à l'œuvre : une voie paradoxale à suivre* (2020).
- Derven, Marjorie, « Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies », dans *Industrial and Commercial Training* 46 (2) (2014) : 84-91.
- Dillon, Bernadette et Juliet Bourke, *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in a diverse new world* (Deloitte University Press, 2016).
- Dixon-Fyle, Sundiatu, Vivian Hunt, Kevin Dolan et Sara Prince, « Diversity Wins: How Inclusion Matters », McKinsey & Company, 19 mai 2020.
- Dolan, Kevin, Vivian Hunt, Sara Prince et Sandra Sancier-Hultan, « Diversity Still Matters », McKinsey & Company, 19 mai 2020.
- Dupreelle, Pierre, Gabrielle Novacek, Jeff Lindquist, Nathan Micon, Simon Pellas et Glennda Testone, « A New LGBTQ Workforce Has Arrived – Inclusive Cultures Must Follow », Boston Consulting Group, 23 juin 2020. Disponible à l'adresse : [www.bcg.com/publications/2020/inclusive-cultures-must-follow-new-lgbtq-workforce](http://www.bcg.com/publications/2020/inclusive-cultures-must-follow-new-lgbtq-workforce).
- Edmondson, Amy, « Wicked-Problem Solvers. Lessons from successful cross-industry teams », dans *Harvard Business Review*, juin 2016. Disponible à l'adresse : <https://hbr.org/2016/06/wicked-problem-solvers>.

- Evans, Alvin et Edna Breinig Chun, « Coping with Behavioral and Organizational Barriers to Diversity in the Workplace », dans *CUPA-HR Journal* 58 (1) (2007) : 12-18.
- Farndale, Elaine, Michal Biron, Dennis R. Briscoe et Sumita Raghuram, « A Global Perspective on Diversity and Inclusion in Work Organisations », dans *The International Journal of Human Resource Management* 26 (6) (Janvier 2015) : 677-687.
- Feng, Emily, « China employers choose fines over meeting disability quotas », dans *Financial Times*, 10 mai 2018. Disponible à l'adresse : [www.ft.com/content/fdbc2238-41c9-11e8-97ce-ea0c2bf34a0b](http://www.ft.com/content/fdbc2238-41c9-11e8-97ce-ea0c2bf34a0b).
- Ferrant, Gaëlle et Alexandre Kolev, « Does Gender Discrimination in Social Institutions Matter for Long-Term Growth ? », document de travail du Centre de développement de l'OCDE n° 330 (2016).
- Fisher, Jen, « Designing work for well-being », Deloitte, 9 décembre 2020. Disponible à l'adresse : [www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html](http://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html).
- Frost, Stephen, « How diversity (that is included) can fuel innovation and engagement – and how same-ness can be lethal », dans *Strategic HR Review* 17 (3) (Juin 2018) : 119-125.
- Gibson, Cristina B. et Anita G. Ross, « Turning the tide in multinational teams », dans *Advances in International Management*, 18 (Août 2005) : 69-95.
- Glasgow, David et Karyn Twaronite, « How Multinationals Can Help Advance LGBT Inclusion Around the World », dans *Harvard Business Review* 15 (15 août 2019).
- GLOBE, « An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes » (2020). Disponible à l'adresse : [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007).
- Hajjar, Laure et Chloé Hugonet, *Diversity in Small and Medium-Sized Enterprises: Best Practices and Approaches for Moving Ahead*, Commission européenne (2016).
- Hays, « Diversity and Inclusion A Sentiment Snapshot » (2020). Disponible à l'adresse : [www.hays.co.uk/documents/34684/5870862/Hays-EDIandBLM-Sentiment-Snapshot-UK.pdf](http://www.hays.co.uk/documents/34684/5870862/Hays-EDIandBLM-Sentiment-Snapshot-UK.pdf).
- Hewlett, Sylvia A., Melinda Marshall, Laura Sherbin et Tara Gonsalves, *Innovation, Diversity and Market Growth*, Center for Talent Innovation (2013).
- Heymann, Jody, Bijetri Bose, Willetta Waisath, Amy Raub et Michael McCormack, « Legislative approaches to nondiscrimination at work: a comparative analysis across 13 groups in 193 countries », dans *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 40 (3) (Avril 2021) : 225-241.
- Holland, Paula, « Will Disabled Workers be Winners or Losers in the Post-COVID-19 Labour Market ? », dans *MDPI* 1 (3) (Juillet 2021) : 161-173.
- Human Dignity Trust, « Map of Countries that Criminalise LGBT People » (2022). Disponible à l'adresse : [www.humandignitytrust.org/lgbt-the-law/map-of-criminalisation/](http://www.humandignitytrust.org/lgbt-the-law/map-of-criminalisation/).
- Hunt, Vivian, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle et Lareina Yee, « Delivering Through Diversity », McKinsey & Company (Janvier 2018).
- Intel, *The Future of Inclusion in an Evolving Workplace* (2021). Disponible à l'adresse : <https://download.intel.com/newsroom/2021/corporate/inclusion-report.pdf>.
- ISO, « ISO 30415:2021 Management des ressources humaines — Diversité et inclusion » (2022). Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/71164.html>.
- Jaser, Zahira et Thomas Roulet, « How Hyperflexibility Can Benefit – or Burn Out – Your Team », dans *MIT Sloan Management Review* (5 janvier 2022). Disponible à l'adresse : <https://tribunecontentagency.com/article/how-hyperflexibility-can-benefit-or-burn-out-your-team/>.

- Korn Ferry, « Future of Work: The Global Talent Crunch » (2018). Disponible à l'adresse : [www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KF-Future-of-Work-Talent-Crunch-Report.pdf](http://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KF-Future-of-Work-Talent-Crunch-Report.pdf).
- Koss, Stephen, « How leaders can protect employee wellbeing during COVID-19 », EY (24 avril 2020). Disponible à l'adresse : [www.ey.com/en\\_ch/workforce/how-leaders-can-protect-employee-wellbeing-during-covid-19](http://www.ey.com/en_ch/workforce/how-leaders-can-protect-employee-wellbeing-during-covid-19).
- KPMG, *KPMG 2020 CEO Outlook: Covid-19 Special*, KPMG International (2020).
- Krentz, Matt, Justin Dean, Jennifer Garcia-Alonso, Miki Tsusaka et Elliot Vaughn, « Fixing the Flawed Approach to Diversity », Boston Consulting Group (17 janvier 2019).
- L&E Global, « Anti-Discrimination Laws in India », 5 mars 2021. Disponible à l'adresse : <https://knowledge.lglobal.org/anti-discrimination-laws-in-india/>.
- Lamontagne, Eric, Marc d'Elbée, Michael W. Ross, Aengus Carroll, André du Plessis et Luiz Loures, « A socioecological measurement of homophobia for all countries and its public health impact », dans *European Journal of Public Health* 28(5) (2018) : 967-972.
- Law.com International, « HSF CEO: 'The Pandemic Offers An Opportunity To Change How We Relate To Our People' » (30 novembre 2021).
- Lee, Hun W., Jin N. Choi et Seongsu Kim, « Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict team psychological safety and team creativity », dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 144 (2017) : 187-199.
- Lewin, Kurt, « Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods », dans *American Journal of Sociology* 44(6) (Mai 1939) : 868-896.
- Llopis, Glenn, « Without Social Justice A Severe Economic Collapse Awaits Us », dans *Forbes* (23 août 2020). Disponible à l'adresse : [www.forbes.com/sites/glennllopis/2020/08/23/without-social-justice-a-severe-economic-collapse-awaits-us/?sh=510274d83585](http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2020/08/23/without-social-justice-a-severe-economic-collapse-awaits-us/?sh=510274d83585).
- Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Karin Schetelig, Annika Zawadzki, Isabelle Welp et Prisca Brosi, « The Mix that Matters. Innovation Through Diversity », Boston Consulting Group (26 avril 2017). Disponible à l'adresse : [www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters](http://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters).
- Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz et Katie Abouzahr, « How Diverse Leadership Teams Boost Innovation », Boston Consulting Group (23 janvier 2018). Disponible à l'adresse : [www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation](http://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation).
- Marvel, Rosa et Annette Cox, *What do older workers value about work and why?*, Center for Ageing Better et Institute for Employment Studies (2017). Disponible à l'adresse : <https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2017-12/What-do-older-workers-value.pdf>.
- Mazur, Barbara, « Building diverse and inclusive organizational culture-best practice: A case study of Cisco Co », dans *Journal of Intercultural Management* 6(4) (Décembre 2014) : 169-179.
- McKinsey & Company, « Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace » (23 juin 2020). Disponible à l'adresse : [www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace](http://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace).
- Morrison, Carol, « Don't let the shift to remote work sabotage your inclusion initiatives », i4cp (Institute for Corporate Productivity) (31 mars 2020). Disponible à l'adresse : [www.i4cp.com/coronavirus/dont-let-the-shift-to-remote-work-sabotage-your-inclusion-initiatives](http://www.i4cp.com/coronavirus/dont-let-the-shift-to-remote-work-sabotage-your-inclusion-initiatives).
- OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques), « Diversity at Work: Making the Most out of Increasingly Diverse Societies » (Septembre 2020a). Disponible à l'adresse : [www.oecd.org/els/diversity-at-work-policy-brief-2020.pdf](http://www.oecd.org/els/diversity-at-work-policy-brief-2020.pdf).

- , « All Hands In ? Making Diversity Work for All » (Septembre 2020b).
- Perdikou, Tanya, « Harnessing the potential of diversity for business », dans *Bangkok Post* (26 août 2020). Disponible à l'adresse : [www.bangkokpost.com/business/1974983](http://www.bangkokpost.com/business/1974983).
- Polonskaia, Alina et Mark Royal, « How the World's Most Admired Companies Drive D&I », dans *Human Resource Executive* (10 décembre 2019). Disponible à l'adresse : <https://hrexecutive.com/how-the-worlds-most-admired-companies-drive-diversity-and-inclusion/>.
- PwC, « PwC Women In Work Index. Closing the gender pay gap » (Février 2017). Disponible à l'adresse : [www.pwc.com/gr/en/publications/assets/women-in-work-index-2017.pdf](http://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/women-in-work-index-2017.pdf).
- , « Global Diversity Survey » (2021). Disponible à l'adresse : [www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html](http://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html).
- , « Getting serious about diversity and inclusion as part of your ESG reporting » (2022). Disponible à l'adresse : [www.pwc.com/us/en/services/esg/library/diversity-equity-inclusion-reporting.html](http://www.pwc.com/us/en/services/esg/library/diversity-equity-inclusion-reporting.html).
- Rabl, Tanja, María del Carmen Triana, Seo-Young Bryun et Laura Bosch, « Diversity Management Efforts as an ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior », dans *Journal of Business Ethics* 161 (Mars 2020) : 531–550.
- Refinitiv, « Diversity and Inclusion Indices » (2022). Disponible à l'adresse : [www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index](http://www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index).
- Reynolds, Alison et David Lewis, « Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse », dans *Harvard Business Review* (30 mars 2017).
- Rittel, Horst W.J. et Melvin M. Webber, « Dilemmas in a general theory of planning », dans *Policy Sciences* 4(2) (Juin 1973) : 155–169.
- Salib, Elizabeth R. et Yi Shi, « The Journey to Inclusion: Building Workplaces That Work for Women in Japan (Report) », dans *Catalyst* (17 octobre 2017). Disponible à l'adresse : [www.catalyst.org/research/the-journey-to-inclusion-building-workplaces-that-work-for-women-in-japan/](http://www.catalyst.org/research/the-journey-to-inclusion-building-workplaces-that-work-for-women-in-japan/).
- Saphir, Ann et Richard Pullin, « Racial and ethnic inequality has cost US economy \$51 trillion since 1990 », Forum économique mondial (12 septembre 2021). Disponible à l'adresse : [www.weforum.org/agenda/2021/09/racial-and-ethnic-inequality-has-cost-us-economy-51-trillion-since-1990/](http://www.weforum.org/agenda/2021/09/racial-and-ethnic-inequality-has-cost-us-economy-51-trillion-since-1990/).
- Sarkar, Brinda et Sreeradha Basu, « Companies Now Look to Check Harassment During Work from Home, Provide Training to Recognise Unwanted Gestures », dans *Mumbai Mirror* (15 août 2020).
- Schwartz, Jeff, Kelly Monahan, Steven Hatfield et Siri Anderson, *No time to retire. Redesigning work for our aging workforce*, Deloitte Insights (2018). Disponible à l'adresse : [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-workforce-longevity.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-workforce-longevity.pdf).
- Schwartz-Ziv, Miriam, « Gender and Board Activeness: The Role of Critical Mass », dans *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 52(2) (2017) : 751–780.
- Shapiro, Gillian, Helen Wells et Rachael Saunders, *Inclusive Leadership – From Pioneer to Mainstream* (2011).
- Shook, Ellyn et Julie Sweet, « Equality = Innovation, Getting to Equal 2019: Creating a Culture that Drives Innovation », Accenture (2019). Disponible à l'adresse : [www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-equality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf](http://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-equality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf).
- Shore, Lynn M., Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen H. Ehrhart et Gangaram Singh, « Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research », dans *Journal of Management* 37(4) (Juillet 2011) : 1262–1289.



- Shoreibah, Ream, Greg W. Marshall et Jule B. Gassenheimer, « Toward a framework for mixed-gender selling teams and the impact of increased female presence on team performance: Thought development and proposition », dans *Industrial Marketing Management* 77 (Août 2019) : 4–12.
- Smith, Christie et Kenji Yoshino, « Uncovering Talent. A new model of Inclusion », Deloitte (2019). Disponible à l'adresse : [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-uncovering-talent-a-new-model-of-inclusion.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-uncovering-talent-a-new-model-of-inclusion.pdf).
- Strauss, Delphine, « Where did all the workers go ? », dans *Financial Times* (22 novembre 2021).
- Sweet, Julie et Ellyn Shook, *The Hidden Value of Culture Makers*, Accenture (2020).
- Thomas, Maria, « ESG and diversity: redefining value for your business », Grant Thornton (13 mai 2021). Disponible à l'adresse : [www.grantthornton.co.uk/insights/esg-and-diversity-redefining-value-for-your-business/](http://www.grantthornton.co.uk/insights/esg-and-diversity-redefining-value-for-your-business/).
- Travis, Dnika J., Emily Shaffer et Jennifer Thorpe-Moscon, *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts with You*, Catalyst (2019).
- Valfort, Marie-Anne, « LGBTI in OECD Countries: A Review », document de travail de l'OCDE n° 198 (20 juin 2017).
- , « Do anti-discrimination policies work ? », dans *IZA World of Labor* 450 (2018), 1–12.
- Warrell, « Seeing is Believing: Female Role Models Inspire Girls to Think Bigger », dans *Forbes* (9 octobre 2020). Disponible à l'adresse : [www.forbes.com/sites/margiewarrell/2020/10/09/seeing-is-believing-female-role-models-inspire-girls-to-rise/?sh=196c6c887bf9](http://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2020/10/09/seeing-is-believing-female-role-models-inspire-girls-to-rise/?sh=196c6c887bf9).
- Workday, « Employee Expectations Report 2021 » (2022). Disponible à l'adresse : <https://heartbeat.workday.com/reports/employee-expectations-2021/>.
- Wronski, Laura, « CNBC | SurveyMonkey Workforce Happiness Index: April 2021 », SurveyMonkey (2021). Disponible à l'adresse : [www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-april-2021/](http://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-april-2021/).

# Annexe I. Méthodologie

## Objectifs

Il s'agit de la première étude mondiale approfondie de l'OIT sur la diversité et l'inclusion (D&I) au sein des entreprises. Elle s'efforce d'identifier et de combler les lacunes dans les connaissances, notamment en analysant comment les perspectives des entreprises sur la D&I, les avantages, les opportunités et les défis potentiels varient selon le secteur d'activité, la taille et la région géographique. Elle cherche également à repérer des modèles et des bonnes pratiques pour aider à informer sur la manière dont la D&I prend forme à l'échelle mondiale et sur ce dont les entreprises ont besoin pour mettre en œuvre des approches de D&I qui auront des effets positifs. Les cinq objectifs principaux de l'étude visent à examiner :

- **L'ampleur de la diversité** — pour comprendre la mesure dans laquelle les politiques et les actions des entreprises mettent l'accent sur la promotion de l'inclusion pour différents groupes de personnes sur le lieu de travail – salariés, responsables hiérarchiques et cadres supérieurs.
- **Le fonctionnement de l'inclusion** – pour identifier les actions qui ont le plus d'impact sur la création de l'inclusion parmi les différentes catégories d'employés.
- **La pratique des entreprises** – pour comprendre comment et dans quelle mesure les approches de la D&I par les entreprises varient, par taille, région géographique et secteur d'activité.
- **L'analyse de rentabilité** – pour évaluer la manière dont les arguments économiques en faveur de la D&I sont compris par les entreprises, la mesure dans laquelle ils influencent leurs actions et dont les avantages de la D&I sont expérimentés en pratique.

- **Les défis** – pour identifier les obstacles qui continuent d'empêcher les entreprises de progresser en matière de D&I et d'en tirer les bénéfices et faire des recommandations pour favoriser des progrès supplémentaires.

## Champ d'action

L'étude a intégré les groupes et paramètres suivants dans son champ d'action et son analyse :

- **Caractéristiques personnelles** : âge, handicap, genre, origine ethnique/raciale, religion, orientation sexuelle et personnes vivant avec le VIH <sup>19</sup>.
- **Hiérarchie** : personnel, responsables et cadres supérieurs
- **Régions géographiques** : Afrique, Amériques, Etats arabes, Asie et Pacifique, et Europe et Asie centrale.
- **Niveau de développement économique** : pays à faible revenu, pays à revenu intermédiaire inférieur, pays à revenu intermédiaire supérieur et pays à revenu élevé.
- **Taille d'entreprise** : petite (1 à 99 employés), moyenne (100 à 250 employés), grande (plus de 251 employés)
- **Echelle de l'entreprise** : nationale et multinationale.
- **Secteur d'activité** : tous les groupes utilisés dans la Classification internationale type, par industrie, de toutes les activités économiques (CITI), révision 4.

L'annexe III fournit une répartition des participants à l'enquête en fonction des groupes susmentionnés.

<sup>19</sup> En ce qui concerne l'identité de genre, le nombre de réponses à l'enquête reçues de personnes qui ont préféré décrire elles-mêmes leur identité ou expression de genre était trop faible (moins de 50) pour effectuer et rendre compte d'une analyse distincte et spécifique. L'identité de genre est différente de l'orientation sexuelle, cependant les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, queers, intersexes et autres (LGBTQI+) sont confrontées à des obstacles considérables pour exercer un grand nombre de leurs droits humains et à des discriminations dans l'accès au lieu de travail et sur le lieu de travail. Pour ces raisons, nous avons regroupé les réponses sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre sous l'intitulé LGBTQI+.

## Phase 1 : Etude documentaire de fond

Au cours de la première phase de l'étude, nous avons entrepris une analyse de plus d'une centaine de sources écrites pour examiner de quelle manière la D&I est actuellement appréhendée dans les entreprises de tailles, secteurs et zones géographiques différents. Les principaux résultats de cette analyse ont servi à concevoir l'enquête de la phase 2 et sont inclus dans ce rapport final. L'étude de fond a permis d'identifier cinq lacunes importantes dans la recherche mondiale sur la D&I actuellement disponible qui nous ont permis de structurer l'enquête de la phase 2 :

- **Comparaisons entre régions, secteurs, tailles et groupes de répondants** – trop peu de recherches mondiales s'intéressent à la D&I dans les PME, en particulier dans les économies à faible revenu ou de manière générale en relation avec le handicap, l'âge, la religion ou les croyances ou les personnes vivant avec le VIH/sida.
- **Relation entre le contexte et les résultats en matière de D&I** – Si la plupart des recherches sur la D&I mentionnent certains aspects de la ou des cultures nationales des entreprises étudiées, elles fournissent peu de détails et presque rien n'est fait pour comprendre ou analyser les résultats par rapport au contexte interne et externe des entreprises.
- **Facteurs incitant les entreprises à agir en faveur de la D&I** – Il existe très peu de recherches pour nous aider à comprendre les facteurs qui incitent les entreprises à prendre des initiatives dans le domaine de la D&I.
- **Approche du processus de changement** – Nous avons besoin de nouvelles recherches sur l'approche du processus de changement appliquée à la D&I et sa relation avec les résultats obtenus, en plus des mesures spécifiques adoptées.
- **Points de vue de diverses parties prenantes** – La majorité des enquêtes font participer des cadres supérieurs, des professionnels des RH ou de la D&I et/ou des employés. Presque aucune recherche ne s'appuie sur l'expérience des responsables hiérarchiques qui ont été identifiés comme indispensables à la réussite des programmes de D&I. Seule une petite partie de la recherche tient compte

des similitudes et des différences de réponses par groupe de diversité ou par fonction/niveau hiérarchique dans l'organisation.

## Phase 2 : Enquête

Le cabinet international de services professionnels PricewaterhouseCoopers (PwC) a réalisé l'enquête pilote, la diffusion ainsi que la collecte des réponses grâce à son réseau local et d'autres canaux, dont *Pollfish*, une plateforme d'enquête en ligne. L'enquête a été pilotée et diffusée en ligne pendant la période de juillet à septembre 2021.

L'enquête a été diffusée grâce aux réseaux et plateformes suivants :

- Le réseau de PwC et d'autres canaux
- Les organisations nationales d'employeurs et d'entreprises
- Les antennes locales du Réseau mondial de l'OIT Entreprises et handicap

Au total, 12 087 réponses ont été intégrées à l'analyse dans le cadre de cette étude, avec un temps de réponse à l'enquête d'au moins 5 minutes. Un temps de réponse de plus de 7 minutes a été utilisé en République dominicaine afin d'équilibrer les proportions de réponses recueillies dans les Amériques. Le réseau et les canaux de PwC ont fourni plus de 93 pour cent de l'ensemble des réponses à l'enquête.

La sélection des pays pour l'enquête en ligne s'est faite sur quelques critères. Une forte couverture d'internet et des utilisateurs de téléphones mobiles était une condition préalable à la réalisation d'une enquête en ligne. Les pays ont également été sélectionnés en fonction de leur état de développement économique, la préférence étant donnée aux économies à revenu intermédiaire inférieur et supérieur. Les pays sondés ont ensuite été pris en compte en fonction d'une représentation équilibrée entre les cinq régions, de la présence d'une organisation nationale d'employeurs et d'entreprises active, de l'évaluation des besoins en matière de défense des intérêts et de services dans le domaine de la D&I, et de la présence d'antennes locales du Réseau mondial de l'OIT Entreprises et handicap.

Les questions relatives à l'orientation sexuelle ont été incluses uniquement dans les pays qui ne criminalisent pas les personnes LGBTQI+.

## Analyse des données d'enquête

Les données d'enquête ont été analysées à l'aide de Stata et d'Excel. Les résultats ont été analysés par région, niveau de revenu des pays, taille d'entreprise, échelle des opérations et secteur d'activité. Cette analyse quantitative a aussi tenu compte des caractéristiques des personnes interrogées, à savoir leur position (c'est-à-dire employé, responsable ou cadre supérieur), leurs sexe, âge et orientation sexuelle, et le fait qu'ils aient déclaré vivre avec un handicap, appartenir à une minorité ethnique, raciale ou religieuse et vivre avec le VIH.

En outre, une analyse de régression a été exécutée pour comprendre la relation entre les variables clés dans l'enquête. Les résultats des régressions significatives sur le plan statistique ont été interprétées et incluses dans les conclusions de l'étude.

# Annexe II.

## Questionnaire d'enquête

---

### Introduction

En répondant à cette enquête, vous participez à l'une des plus grandes études mondiales sur la diversité et l'inclusion au travail entreprises par l'Organisation internationale du Travail (OIT). L'enquête viendra alimenter l'Etude mondiale de l'OIT sur la diversité et l'inclusion au travail, à paraître fin 2021. Cette enquête a pour but d'identifier la manière dont les entreprises de différents pays et secteurs approchent la diversité et l'inclusion ; l'étendue et l'impact des initiatives des entreprises en matière de diversité et d'inclusion ; les perspectives et les défis à relever.

Dans cette enquête, nous cherchons à savoir comment l'inclusion est abordée et vécue par les personnes occupant différentes positions au travail – dirigeants, responsables et employés non cadres – en fonction de l'âge, du handicap, de l'origine ethnique/raciale, sexe, de la religion, du statut sérologique, entre autres. Il vous sera demandé de partager des informations vous concernant à la fin de l'enquête afin que nous puissions analyser les similitudes et les différences de réponses entre ces différents groupes. Toutes les réponses sont rendues anonymes et traitées en toute confidentialité.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Veuillez simplement cocher la case qui reflète le plus précisément votre profil, votre expérience et vos opinions sur la diversité et l'inclusion au travail et la manière dont votre entreprise aborde ces questions. Répondre à l'enquête ne devrait pas vous prendre plus de 12 minutes. Nous vous remercions de votre participation.

### Informations sur le répondant et l'entreprise

1. Choisissez le poste qui correspond le mieux à vos fonctions dans l'entreprise

- ☐ J'occupe un poste de décision de haut niveau/exécutif
- ☐ Je gère/supervise une ou plusieurs personnes ou un service/une unité opérationnelle
- ☐ Je suis employé sans responsabilités d'encadrement/supervision

2. Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?

- ☐ Nationale/locale
- ☐ Multinationale

3. Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle ?

*(Si vous travaillez dans une société multinationale, veuillez répondre en fonction du nombre de personnes employées par l'entreprise dans le pays où vous travaillez)*

- ☐ 10 à 99
- ☐ 100 à 250
- ☐ 251 ou plus

4. Choisissez le secteur d'activité qui décrit le mieux votre entreprise

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Activités de services administratifs et d'appui | <input type="checkbox"/> Activités extractives  |
| <input type="checkbox"/> Agriculture, sylviculture et pêche              | <input type="checkbox"/> Activités professionnelles, scientifiques et techniques          |
| <input type="checkbox"/> Arts, spectacles et loisirs                     | <input type="checkbox"/> Administration publique et défense                               |
| <input type="checkbox"/> Construction                                    | <input type="checkbox"/> Activités immobilières   |
| <input type="checkbox"/> Education                                       | <input type="checkbox"/> Commerce, vente et activités commerciales                        |
| <input type="checkbox"/> Activités financières et d'assurances           | <input type="checkbox"/> Fourniture d'eau, de gaz et d'électricité et gestion des déchets |
| <input type="checkbox"/> Activités d'hébergement et de restauration      | <input type="checkbox"/> Services de transport et entreposage                             |
| <input type="checkbox"/> Santé et action sociale                         | <input type="checkbox"/> Autres activités de services                                     |
| <input type="checkbox"/> Information et communication                    |   |
| <input type="checkbox"/> Activités de fabrication                        |   |

5. Sélectionnez la région où vous travaillez

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Afrique           | <input type="checkbox"/> Amériques               |
| <input type="checkbox"/> Etats arabes      | <input type="checkbox"/> Europe et Asie centrale |
| <input type="checkbox"/> Asie et Pacifique |  |

6. Sélectionnez le pays où vous travaillez

*Filtre en fonction des régions*

## Expérience de l'inclusion

Le terme **inclusion** fait référence à la mesure dans laquelle les personnes se sentent appréciées pour ce qu'elles sont ; les compétences et les expériences qu'elles apportent ; et la mesure dans laquelle elles se sentent écoutées et éprouvent un fort sentiment d'appartenance au travail.

Une entreprise inclusive est une entreprise dans laquelle les différences entre les personnes (diversité, qu'elles soient liées à leurs caractéristiques personnelles (par exemple, l'âge, le sexe, le handicap, etc.) ou à leur travail (par exemple, poste, niveau hiérarchique, horaires de travail ou lieu d'affectation), sont valorisées et respectées dans sa culture, son environnement, ses politiques et ses processus.

7. Vous sentez-vous inclus au travail ?

- ☐ Toujours    ☐ La plupart du temps    ☐ Environ la moitié du temps    ☐ Parfois    ☐ Jamais

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

- Sentiment personnel de bien-être
 

☐ Très élevé    ☐ Elevé    ☐ Moyen    ☐ Faible    ☐ Très faible
- Ambition d'évolution de carrière et de promotion
 

☐ Très élevé    ☐ Elevé    ☐ Moyen    ☐ Faible    ☐ Très faible
- Productivité et performance personnelles
 

☐ Très élevé    ☐ Elevé    ☐ Moyen    ☐ Faible    ☐ Très faible
- Encouragement à donner son avis sur de nouvelles ou de meilleures façons de faire les choses
 

☐ Très élevé    ☐ Elevé    ☐ Moyen    ☐ Faible    ☐ Très faible



- ▶ Sentiment d'être engagé envers votre entreprise et volonté d'aller au-delà des attentes quotidiennes si nécessaire
    - ☐ Très élevé    ☐ Elevé    ☐ Moyen    ☐ Faible    ☐ Très faible
  - ▶ Collaboration avec vos collègues de travail/votre équipe
    - ☐ Très élevé    ☐ Elevé    ☐ Moyen    ☐ Faible    ☐ Très faible
9. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la culture organisationnelle et l'environnement de travail là où vous travaillez ?
- ▶ Je suis généralement traité avec respect
    - ☐ Tout à fait d'accord    ☐ D'accord    ☐ Ni d'accord ni pas d'accord    ☐ Pas d'accord
    - ☐ Pas du tout d'accord
  - ▶ J'éprouve un sentiment positif d'appartenance et de proximité avec les autres sur mon lieu de travail
    - ☐ Tout à fait d'accord    ☐ D'accord    ☐ Ni d'accord ni pas d'accord    ☐ Pas d'accord
    - ☐ Pas du tout d'accord
  - ▶ Je suis apprécié comme je suis dans l'entreprise sans trop avoir à m'adapter pour m'intégrer
    - ☐ Tout à fait d'accord    ☐ D'accord    ☐ Ni d'accord ni pas d'accord    ☐ Pas d'accord
    - ☐ Pas du tout d'accord
  - ▶ Au travail, on s'intéresse à mon point de vue et il est pris en compte dans le processus de décision
    - ☐ Tout à fait d'accord    ☐ D'accord    ☐ Ni d'accord ni pas d'accord    ☐ Pas d'accord
    - ☐ Pas du tout d'accord
10. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes sur la manière dont votre entreprise vous aide à être performant au travail ?
- ▶ J'ai accès aux informations nécessaires sur la raison d'être, la vision et la stratégie de mon entreprise pour bien faire mon travail
    - ☐ Tout à fait d'accord    ☐ D'accord    ☐ Ni d'accord ni pas d'accord    ☐ Pas d'accord
    - ☐ Pas du tout d'accord
  - ▶ Je me sens soutenu pour travailler de manière flexible en termes de temps et/ou de lieu quand cela correspond à mes besoins et à ceux de mon entreprise
    - ☐ Tout à fait d'accord    ☐ D'accord    ☐ Ni d'accord ni pas d'accord    ☐ Pas d'accord
    - ☐ Pas du tout d'accord
  - ▶ Je suis sûr que si je dénonce un comportement inapproprié sur mon lieu de travail (y compris discrimination, harcèlement ou violence), une suite sera donnée en temps utile et de manière confidentielle
    - ☐ Tout à fait d'accord    ☐ D'accord    ☐ Ni d'accord ni pas d'accord    ☐ Pas d'accord
    - ☐ Pas du tout d'accord
  - ▶ Je suis sûr que si j'ai besoin d'aménagements ou d'adaptations\* pour pouvoir travailler, je les obtiendrai
 

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

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

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

- Je suis rémunéré correctement pour mon travail et ma contribution
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- Les possibilités et les décisions de promotion sont équitables et transparentes
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- Je suis encouragé et soutenu pour faire progresser ma carrière
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- J'ai accès à des possibilités de formation et de perfectionnement adaptées à mon travail
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord

## Actions visant à promouvoir la diversité et l'inclusion

Le terme **diversité** fait référence aux multiples différences et similitudes qui existent entre les travailleurs et qui peuvent avoir des effets sur l'emploi et les débouchés et résultats commerciaux. Il ne s'agit pas seulement des similitudes et différences en matière de caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe, le handicap, l'origine ethnique/raciale, l'orientation sexuelle, le fait de vivre avec le VIH, mais aussi d'autres éléments tels que les valeurs, les styles de travail et les rôles professionnels.

Les personnes issues de groupes **minoritaires** ou **sous-représentés** appartiennent à des groupes qui ne sont pas dominants sur le plan social, économique ou politique ou qui sont numériquement sous-représentés sur votre lieu de travail ou dans la société.

**12.** Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique officielle en matière de diversité et d'inclusion ?

Si Oui : Sélectionnez les critères pris en compte par la politique relative à la diversité et à l'inclusion de votre entreprise. Cochez toutes les cases correspondantes.

- ☐ Age
- ☐ Handicap
- ☐ Sexe
- ☐ Personnes vivant avec le VIH
- ☐ Origine ethnique/raciale
- ☐ Religion
- ☐ Orientation sexuelle

**13.** Dans quelle mesure les groupes suivants sont-ils représentés aux postes de direction de votre entreprise (ceux qui occupent un poste de cadre supérieur ou dirigeant) ?

- Femmes
  - ☐ 0 % ☐ 1-10 % ☐ 11-29 % ☐ 30-39 % ☐ 40-60 % ☐ 61 %+ ☐ Je ne sais pas
- Génération Y (nés entre 1981 et 1996)
  - ☐ 0 % ☐ 1-10 % ☐ 11-29 % ☐ 30-39 % ☐ 40-60 % ☐ 61 %+ ☐ Je ne sais pas
- Personnes handicapées
  - ☐ 0 % ☐ 1-10 % ☐ 11-29 % ☐ 30-39 % ☐ 40-60 % ☐ 61 %+ ☐ Je ne sais pas

- Personnes issues de minorités ethniques/raiales/religieuses  
☐ 0 %   ☐ 1-10 %   ☐ 11-29 %   ☐ 30-39 %   ☐ 40-60 %   ☐ 61 %+   ☐ Je ne sais pas
- Personnes ayant une orientation sexuelle et/ou une identité de genre différente  
☐ 0 %   ☐ 1-10 %   ☐ 11-29 %   ☐ 30-39 %   ☐ 40-60 %   ☐ 61 %+   ☐ Je ne sais pas

**14.** L'un des éléments suivants est-il en place pour soutenir la diversité et l'inclusion dans votre entreprise ? Cochez toutes les cases correspondantes.

- ☐ Actions en faveur de la D&I dotées de ressources suffisantes et clairement identifiables dans la stratégie et la culture de l'entreprise
- ☐ Objectifs et actions visant à recruter et à promouvoir des personnes issues de milieux différents et actuellement sous-représentés dans l'entreprise
- ☐ Tolérance zéro vis-à-vis de la discrimination, du harcèlement ou de la violence dans les activités opérationnelles quotidiennes
- ☐ Des employés ayant des fonctions et des profils différents participent à renforcer la D&I
- ☐ Les progrès en matière de D&I sont mesurés et servent à identifier les priorités et actions futures

## Leadership en matière de diversité et inclusion

**15.** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant le leadership en matière de diversité et d'inclusion dans votre entreprise ?

- La diversité et l'inclusion sont affichées comme une priorité essentielle dans votre entreprise et les dirigeants rendent régulièrement compte des progrès accomplis  
☐ Tout à fait d'accord   ☐ D'accord   ☐ Ni d'accord ni pas d'accord   ☐ Pas d'accord  
☐ Pas du tout d'accord
- Les hauts dirigeants sont tenus responsables de leurs comportements et actions en tant que modèles de diversité et d'inclusion  
☐ Tout à fait d'accord   ☐ D'accord   ☐ Ni d'accord ni pas d'accord   ☐ Pas d'accord  
☐ Pas du tout d'accord
- Les responsables hiérarchiques sont tenus responsables du recrutement et du développement d'équipes diversifiées et inclusives  
☐ Tout à fait d'accord   ☐ D'accord   ☐ Ni d'accord ni pas d'accord   ☐ Pas d'accord  
☐ Pas du tout d'accord
- Tous les employés (y compris ceux qui n'ont pas de responsabilité de gestion) sont responsables et comptables de leur soutien à la diversité et à l'inclusion  
☐ Tout à fait d'accord   ☐ D'accord   ☐ Ni d'accord ni pas d'accord   ☐ Pas d'accord  
☐ Pas du tout d'accord

## Renforcer la diversité et l'inclusion

16. Veuillez choisir **trois actions prioritaires** qui, selon vous, auraient une influence positive pour accroître la diversité et l'inclusion dans votre organisation.

- ☐ Recrutement et évolution professionnelle et de carrière des groupes sous-représentés plus proactifs
- ☐ Chaque employé de l'entreprise doit veiller à la diversité et à l'inclusion dans ses comportements et actions quotidiens et doit être soutenu à cet effet (par la formation par exemple)
- ☐ Renforcement du leadership et de la responsabilité de la direction en matière de diversité et d'inclusion érigé en priorité
- ☐ Renforcement du leadership et de la responsabilité des responsables hiérarchiques en matière de diversité et d'inclusion érigé en priorité
- ☐ Flexibilité des horaires et du lieu de travail facilitée et valorisée
- ☐ Plus d'ouverture, de soutien et de mesures pour combattre et supprimer les comportements inappropriés (par ex. : préjugés, discriminations, stéréotypes, harcèlement et violence sur le lieu de travail)
- ☐ Plus grande attention portée à la mesure et à la communication des progrès et de l'impact de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise
- ☐ Meilleures connaissances et compréhension des problèmes de diversité et d'inclusion rencontrés par les différents groupes

## Facteurs d'influence sur la diversité et l'inclusion

17. Selon votre expérience, parmi les facteurs d'action suivants, lesquels ont le plus d'impact en matière de diversité et d'inclusion dans votre entreprise ? Sélectionnez 3 énoncés.

- ☐ Se conformer à nos obligations légales (p.ex., lois anti-discrimination, obligations statutaires de déclaration ou quotas)
- ☐ Améliorer l'innovation
- ☐ Améliorer la performance globale de notre entreprise
- ☐ Rehausser notre réputation à l'extérieur et auprès des clients
- ☐ Attirer, promouvoir et retenir les meilleurs talents
- ☐ Respecter nos valeurs/notre culture d'entreprise qui considèrent la diversité et l'inclusion comme une bonne pratique
- ☐ Répondre aux attentes de nos employés
- ☐ Soutenir et améliorer le bien-être de nos employés
- ☐ Répondre aux attentes de nos actionnaires/investisseurs
- ☐ Je ne sais pas

**18.** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non pour dire que les lois nationales, les politiques statutaires, les programmes nationaux/régionaux et la culture du pays où vous travaillez favorisent l'inclusion des groupes de personnes suivants dans l'emploi :

- ▶ Femmes
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ Personnes âgées de 24 ans et moins
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ Personnes âgées de 50 ans et plus
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ Personnes handicapées
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ Personnes vivant avec le VIH
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ Personnes issues de minorités ethniques/raciales/religieuses
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ Personnes ayant une orientation sexuelle et/ou une identité de genre différente
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord

**19.** Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec l'affirmation suivante concernant l'impact de la **pandémie de COVID-19** sur la diversité et l'inclusion dans votre entreprise l'an passé :

- ▶ La sensibilisation accrue aux inégalités dans la société, provoquée en partie par la pandémie de l'année dernière, a contribué à ce que mon entreprise accorde plus d'attention à la diversité et à l'inclusion et prenne davantage de mesures dans ce domaine
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ L'expérience vécue pendant la pandémie au cours de l'année écoulée a accru mes attentes à l'égard de mon entreprise en matière de valorisation et de promotion de la diversité et de l'inclusion
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord
- ▶ J'ai eu le sentiment d'être pris en charge et soutenu par mon entreprise dans la gestion de mon travail et de mes responsabilités personnelles pendant la pandémie au cours de l'année écoulée
  - ☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Ni d'accord ni pas d'accord ☐ Pas d'accord
  - ☐ Pas du tout d'accord

## Caractéristiques personnelles

A quelle classe d'âge appartenez-vous ?

- ☐ 18–24
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ 65+

Quel est votre sexe ?

- ☐ Féminin
- ☐ Masculin
- ☐ Préfère s'autodécrire : \_\_\_\_\_

Considérez-vous avoir une orientation sexuelle différente ?

(Cela peut inclure, sans s'y limiter, les lesbiennes, les gays, les bisexuels, les pansexuels et les personnes en questionnement)

- ☐ Oui
- ☐ Non

Vous considérez-vous comme une personne handicapée présentant des déficiences physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Vous identifiez-vous comme appartenant à un groupe ethnique/racial/religieux minoritaire au sein de votre entreprise ?

Le terme « minoritaire » fait référence aux groupes au sein du personnel qui, appartenant ou non à une minorité numérique, sont confrontés à des obstacles structurels, sociaux et économiques à leur inclusion, sur la base de critères tels que l'âge, le sexe, le handicap, l'origine ethnique/raciale, la religion ou l'orientation sexuelle.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Êtes-vous une personne vivant avec le VIH ?

- ☐ Oui
- ☐ Non



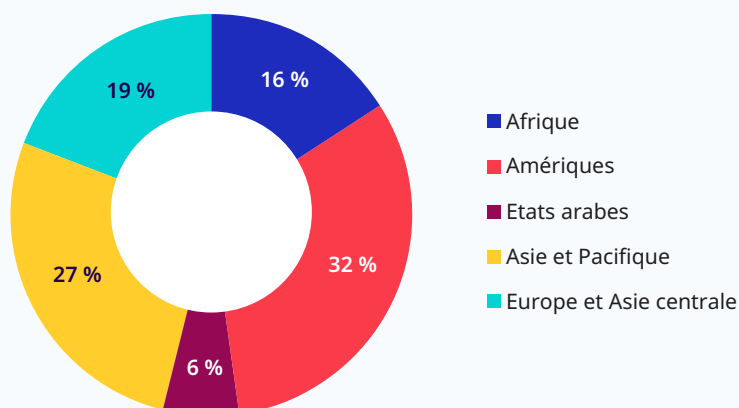
# Annexe III.

## Caractéristiques des participants à l'enquête et figures supplémentaires

### Informations sur l'entreprise

L'enquête mondiale du BIT a été réalisée auprès de 12 087 personnes dans 75 pays à travers cinq régions. Environ un tiers des réponses provenaient des Amériques (32 pour cent), suivies par l'Asie et Pacifique (27 pour cent), l'Europe et Asie centrale (19 pour cent), l'Afrique (16 pour cent) et les Etats arabes (6 pour cent).

► Figure A1. Echantillon d'enquête par région



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

La plus grande part de réponses par région est venue du Nigeria (21 pour cent) pour l'Afrique, de République dominicaine (12 pour cent) pour les Amériques, en Arabie saoudite (54 pour cent) pour les Etats arabes, en Inde (15 pour cent) pour l'Asie et Pacifique, et en Ukraine (17 pour cent) pour l'Europe et Asie centrale.

► **Tableau A1. Echantillon d'enquête en Afrique**

Pays	Nombre de réponses	Pourcentage de répondants (%)
Nigeria	419	21
Afrique du Sud	386	19
Kenya	217	11
Maroc	159	8
Egypte	153	8
Mozambique	148	7
République-Unie de Tanzanie	107	5
Cote d'Ivoire	102	5
Autres	303	16
Total	1 994	100

**Note :** Les autres pays sont les suivants : Botswana, Ghana, Namibie, Sénégal, Tunisie, Zambie et Zimbabwe.

**Source :** Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Tableau A2. Echantillon d'enquête en Amériques**

Pays	Nombre de réponses	Pourcentage de répondants (%)
République dominicaine	474	12
Brésil	437	11
El Salvador	357	10
Mexique	355	9
Canada	352	9
Uruguay	266	7
Colombie	254	7
Argentine	248	6
Chili	238	6
Pérou	236	6
Bolivie (Etat plurinational de)	227	6
Costa Rica	179	5
Autres	213	6
Total	3 836	100

**Note :** Les autres pays sont les suivants : Antigua-et-Barbade, Belize, Equateur, Etats-Unis, Honduras, Jamaïque, Paraguay, Suriname et Trinité-et-Tobago.

**Source :** Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Tableau A3. Echantillon d'enquête dans les Etats arabes**

Pays	Nombre de réponses	Pourcentage de répondants (%)
Arabie saoudite	358	53
Emirats arabes unis	244	37
Autres	65	10
Total	667	100

**Note :** Les autres pays sont les suivants : Jordanie, Liban, Oman et Qatar.

**Source :** Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Tableau A4. Echantillon d'enquête en Asie et Pacifique**

Pays	Nombre de réponses	Pourcentage de répondants (%)
Inde	504	15
Philippines	464	14
Viet Nam	449	14
Malaisie	393	12
Thaïlande	368	11
Chine	351	11
Indonésie	350	11
Bangladesh	212	6
Autres	202	6
Total	3 293	100

**Note :** Les autres pays sont les suivants : Australie, îles Cook, Fidji, République démocratique populaire lao, Maldives, Nouvelle-Zélande, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Samoa, Singapour et Sri Lanka.

**Source :** Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Tableau A5. Echantillon d'enquête en Europe et Asie centrale**

Pays	Nombre de réponses	Pourcentage de répondants (%)
Ukraine	396	17
Fédération de Russie	357	16
Italie	347	15
Serbie	345	15
France	293	13
Espagne	259	11
Turquie	257	11
Autres	43	2
Total	2 297	100

**Note :** Les autres pays sont les suivants : Allemagne, Arménie, Autriche, Belgique, Lettonie, Pologne, Royaume-Uni et Suisse.

**Source :** Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

La plus grande part de réponses ont été recueillies auprès de pays à revenu intermédiaire supérieur (44 pour cent), suivis par les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire inférieur (35 pour cent) et les pays à revenu élevé (21 pour cent).

► **Tableau A6. Echantillon d'enquête par groupe de revenu**

Groupe de revenu	Nombre de réponses	Pourcentage de répondants (%)
Faible revenu/Revenu intermédiaire inférieur	4 207	35
Revenu intermédiaire supérieur	5 316	44
Revenu élevé	2 564	21
Total	12 087	100

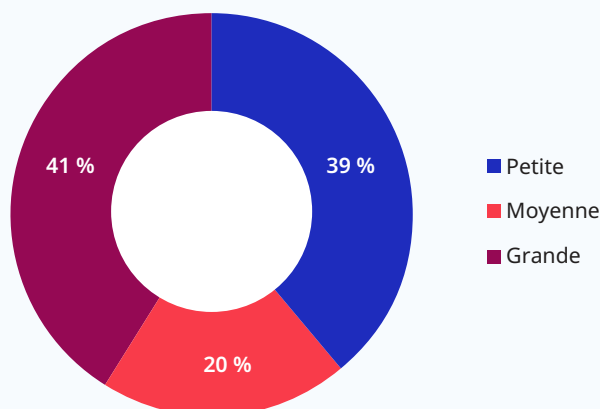
**Note :** Le Mozambique est le seul pays à faible revenu inclus dans cette étude à recueillir plus de 100 réponses. Les pays à revenu intermédiaire inférieur sont les suivants : Bangladesh, Bolivie (Etat plurinational de), Côte d'Ivoire, Egypte, El Salvador, Inde, Kenya, Maroc, Nigeria, Philippines, République unie de Tanzanie, Ukraine et Viet Nam. Les pays à revenu intermédiaire supérieur sont les suivants : Afrique du Sud, Argentine, Brésil, Chine, Colombie, Costa Rica, République dominicaine, Indonésie, Malaisie, Mexique, Pérou, Fédération de Russie, Serbie, Thaïlande et Turquie. Les pays à revenu élevé sont les suivants : Arabie saoudite, Canada, Chili, Emirats arabes unis, Espagne, France, Italie et Uruguay. Cette classification comprend 37 pays qui ont totalisé plus de 100 réponses chacun.

**Source :** Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Pour les besoins de l'enquête, les entreprises sont classées en trois types en fonction du nombre de personnes qu'elles emploient, à savoir petites (entre 1 et 99 employés), moyennes (entre 100 et 250 employés) et grandes (251 employés ou plus).

Sur le total des réponses, 41 pour cent viennent des grandes entreprises, 39 pour cent des petites entreprises et 19 pour cent des entreprises moyennes. L'Afrique représentait la plus grande part des petites entreprises (47 pour cent), l'Asie et Pacifique la plus grande part des entreprises moyennes (23 pour cent) et l'Europe et Asie centrale la plus grande partie des grandes entreprises (45 pour cent).

► Figure A2. Taille d'entreprise

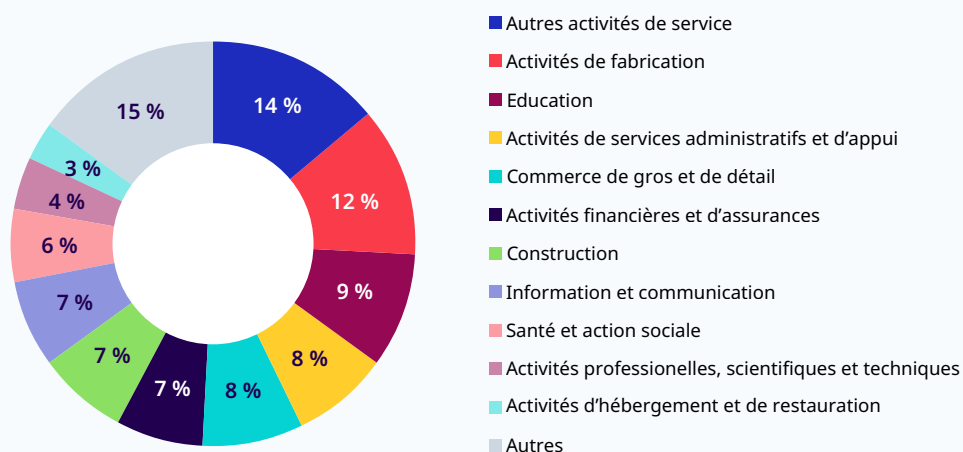


Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

La plupart des entreprises (73 pour cent) opèrent au niveau local et/ou national et 27 pour cent des entreprises sont des multinationales. Les plus fortes proportions de sociétés multinationales proviennent des Etats arabes (39 pour cent) et d'Europe et d'Asie centrale (32 pour cent). Les sociétés multinationales représentent 27 pour cent dans les Amériques et 23 pour cent à la fois en Afrique et en Asie et Pacifique.

Les parts les plus importantes de réponse à l'enquête sont venues des autres activités de services (14 pour cent) et du secteur manufacturier (12 pour cent). Le secteur de l'éducation représente 9 pour cent des réponses à l'enquête, suivi par les services administratifs et d'appui (8 pour cent), le commerce, les ventes et les activités commerciales (8 pour cent) et les activités financières et d'assurance (7 pour cent).

► Figure A3. Secteur économique



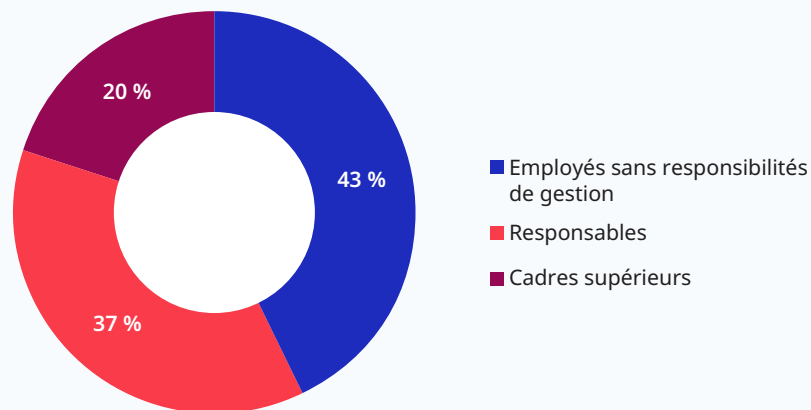
**Note :** Les autres secteurs économiques comprennent l'agriculture, la foresterie ou la pêche ; les arts, spectacles et loisirs ; les activités extractives ; l'administration publique et la défense ; la fourniture d'électricité, de gaz et d'eau et la gestion de l'eau et des déchets ; les activités immobilières ; et les activités de transport et d'entreposage.

Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

## Informations sur les participants

Sur le total des participants, 43 pour cent sont des employés, 37 pour cent des responsables et 20 pour cent des cadres supérieurs occupant des postes de décision.

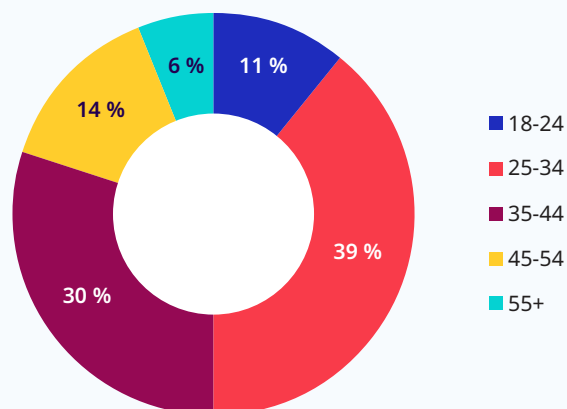
► Figure A4. Position des participants



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Environ 39 pour cent des répondants ont entre 25 et 34 ans, et 30 pour cent ont entre 35 et 44 ans. Parmi tous les répondants, 14 pour cent ont entre 45 et 54 ans, 11 pour cent entre 18 et 24 ans et 6 pour cent ont plus de 55 ans.

► Figure A5. Âge des participants



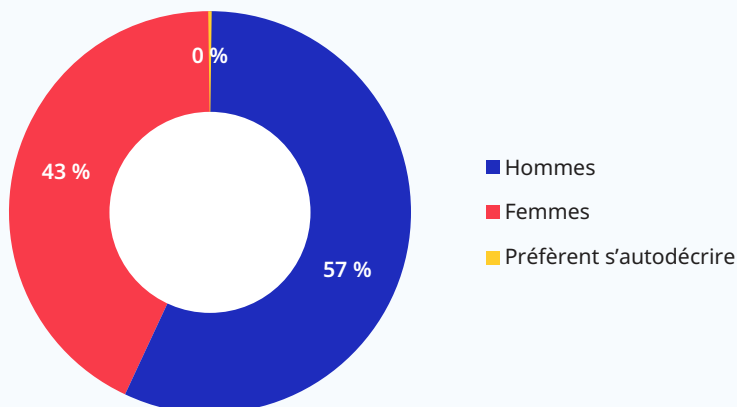
Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

Sur l'ensemble des répondants, 57 pour cent sont des hommes et 43 pour cent des femmes. Moins de 1 pour cent des répondants préfèrent décrire eux-mêmes leur identité de genre.



Les hommes représentent environ deux tiers des répondants en Afrique et dans les Etats arabes. Dans d'autres régions, cependant, la répartition entre hommes et femmes est plus équilibrée. Les hommes représentent 56 pour cent des répondants en Asie et Pacifique, 55 pour cent dans les Amériques et 51 pour cent en Europe et Asie centrale.

► Figure A6. Genre des participants



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

La plupart des participants (83 pour cent) ont indiqué être hétérosexuels et 17 pour cent LGBTQI+.

Environ 9 répondants sur 10 ont déclaré ne pas avoir de déficiences physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables. Neuf pour cent des répondants ont déclaré avoir des déficiences. L'Asie et Pacifique représente la plus forte proportion de personnes handicapées (14 pour cent), suivie par les Amériques et l'Europe et Asie centrale (8 pour cent) et l'Afrique et les Etats arabes (7 pour cent).

Un participant sur quatre s'est identifié comme étant issu d'une minorité ethnique, raciale ou religieuse. Environ un tiers des répondants d'Asie et Pacifique (35 pour cent) et d'Afrique (32 pour cent) se sont identifiés comme tels. En outre, 22 pour cent des répondants des Amériques et des Etats arabes et 13 pour cent des répondants d'Europe et Asie centrale se sont identifiés comme ayant des origines ethniques, raciales ou religieuses minoritaires.

La plupart des participants (97 pour cent) ont déclaré ne pas vivre avec le VIH et seuls 3 pour cent des participants ont déclaré vivre avec le VIH.

Des informations supplémentaires sur les caractéristiques des participants par position sont présentées dans les tableaux A7 à A11.

► **Tableau A7. Sexe des répondants par position**

Sexe	Personnel (%)	Responsables (%)	Cadres supérieurs (%)
Hommes	55	59	59
Femmes	45	41	41
Total	100	100	100

Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Tableau A8. Orientation sexuelle des répondants par position**

Orientation sexuelle	Personnel (%)	Responsables (%)	Cadres supérieurs (%)
Hétérosexuelle	83	86	79
LGBTQI+	17	14	21
Total	100	100	100

Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Tableau A9. Répondants handicapés par position**

Répondants handicapés	Personnel (%)	Responsables (%)	Cadres supérieurs (%)
Personne sans handicap	90	93	87
Personne handicapée	10	7	13
Total	100	100	100

Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Tableau A10. Répondants issus des minorités ethniques, raciales et/ou religieuses par position**

Groupe ethnique, racial et/ou religieux	Personnel (%)	Responsables (%)	Cadres supérieurs (%)
Origine ethnique, raciale ou religieuse majoritaire	75	69	76
Origine ethnique, raciale ou religieuse minoritaire	25	31	24
Total	100	100	100

Source : Enquête du BIT sur la D&amp;I, 2021.

► **Tableau A11. Répondants vivant avec le VIH par position**

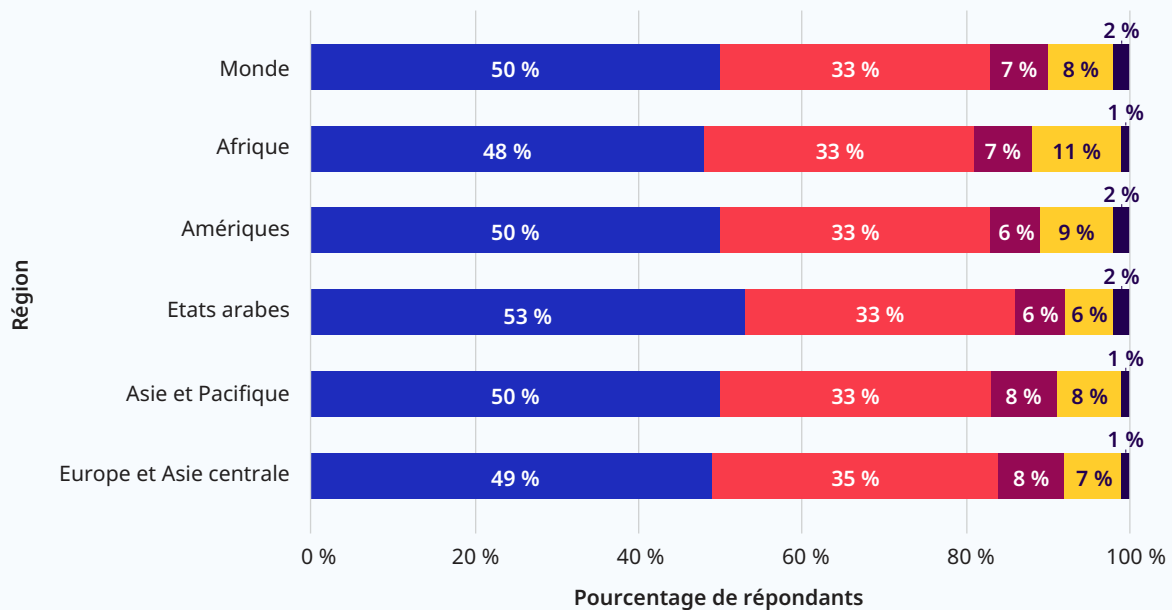
Répondants vivant avec le VIH	Personnel (%)	Responsables (%)	Cadres supérieurs (%)
Personne vivant sans le VIH	98	98	94
Personne vivant avec le VIH	2	2	6
Total	100	100	100

Source : Enquête du BIT sur la D&amp;I, 2021.

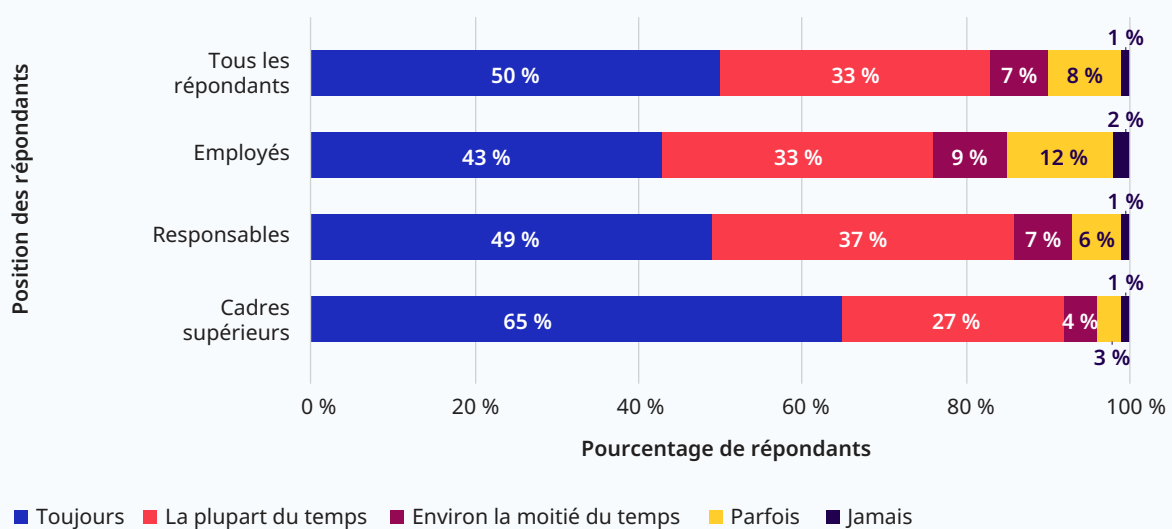
## Figures supplémentaires extraites de l'enquête du BIT sur la diversité et l'inclusion, 2021

► Figure A7. « Vous sentez-vous inclus au travail ? »

Panel A. Tous les résultats et résultats par région



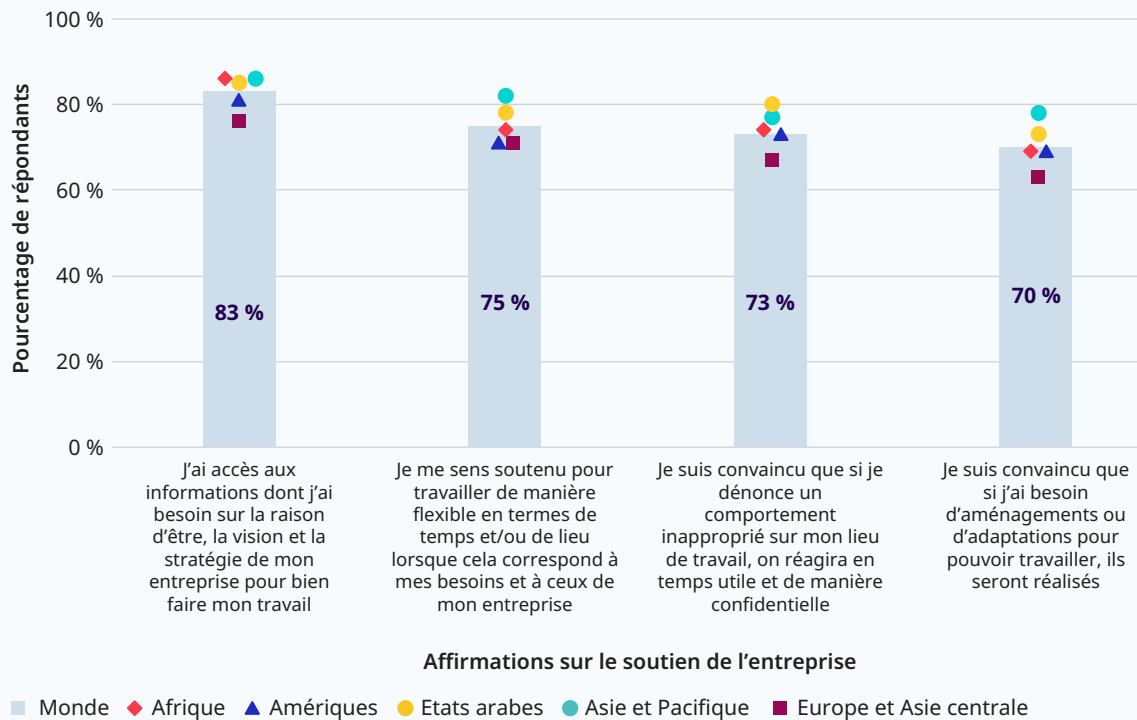
Panel B. Résultats par position des répondants



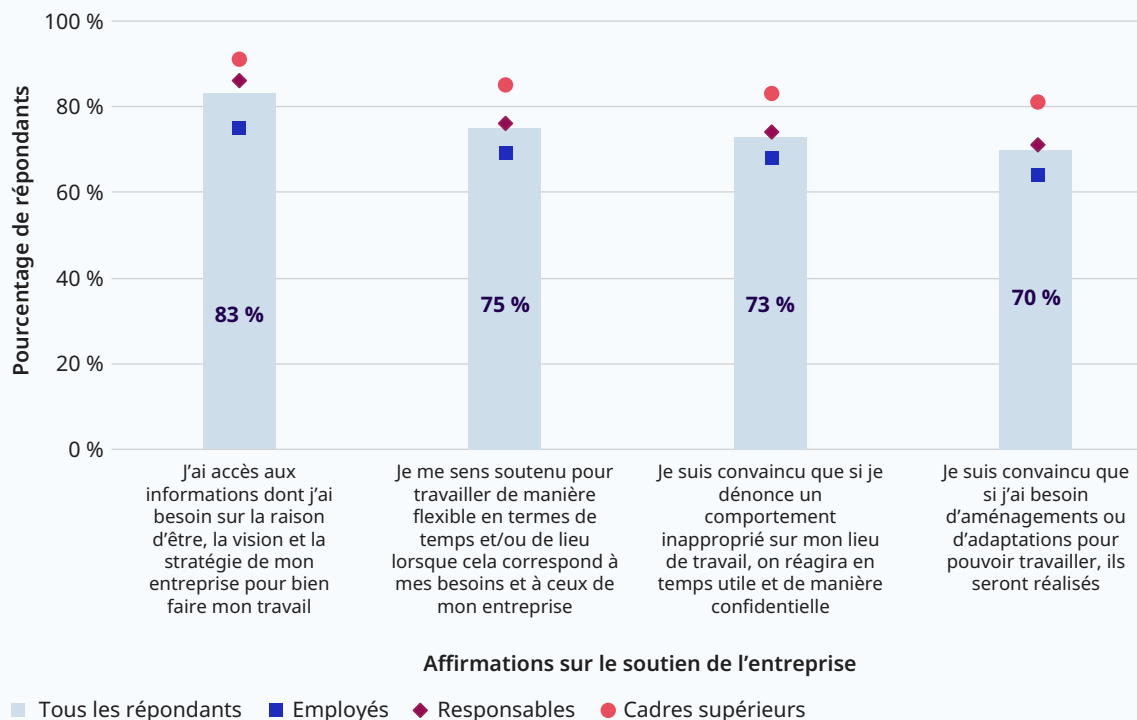
Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Figure A8. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la manière dont votre entreprise vous aide à être performant au travail ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord)**

**Panel A. Tous les résultats et résultats par région**



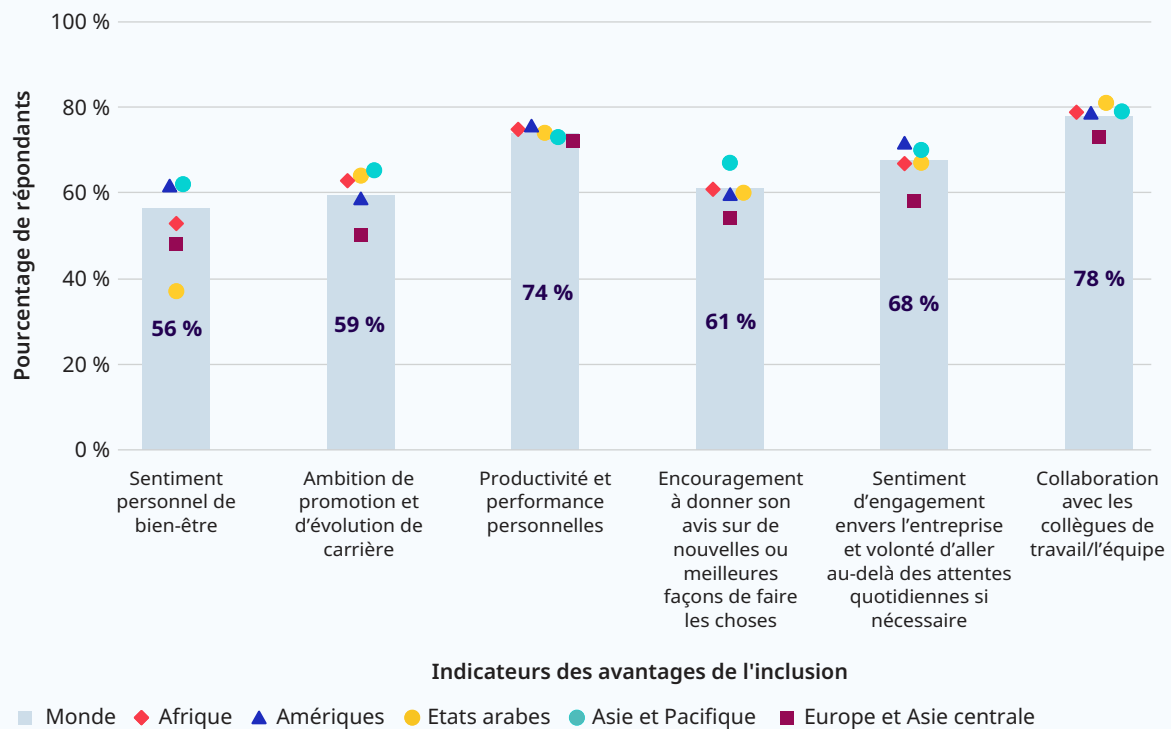
**Panel B. Résultats par position des répondants**



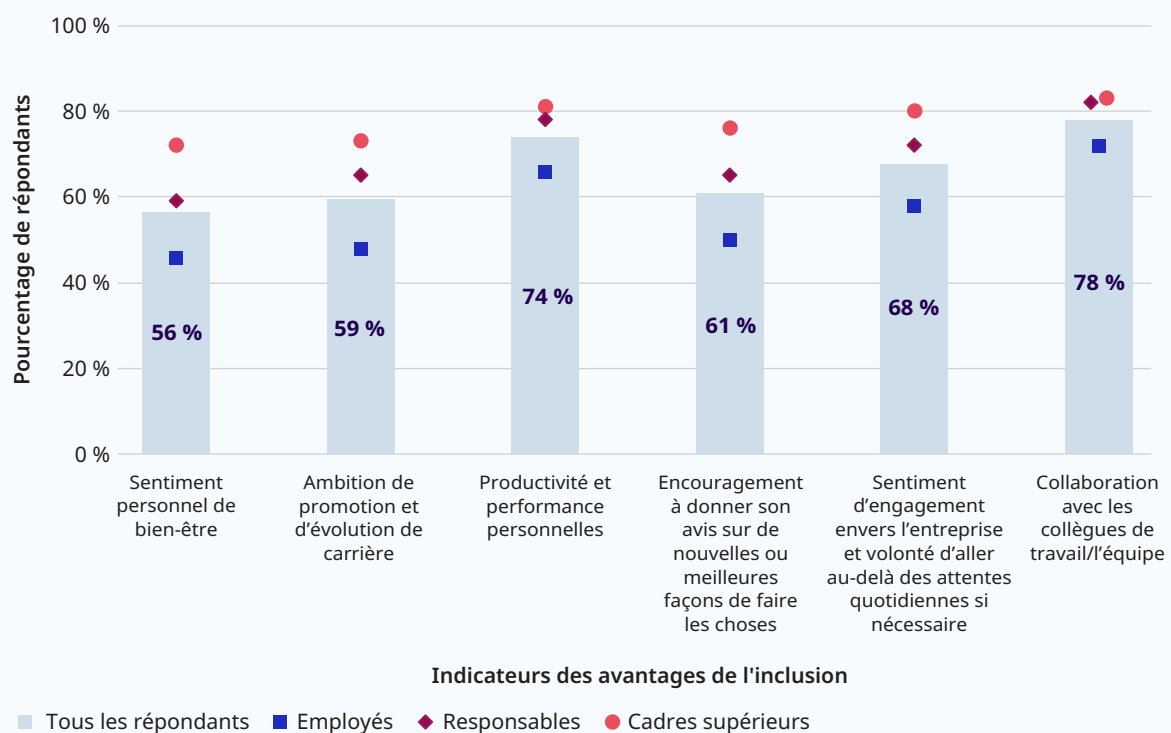
Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► **Figure A9. « Évaluez le niveau général d'expérience des facteurs suivants au travail » (répondants déclarant un niveau élevé ou très élevé)**

Panel A. Tous les résultats et résultats par région



Panel B. Résultats par position des répondants

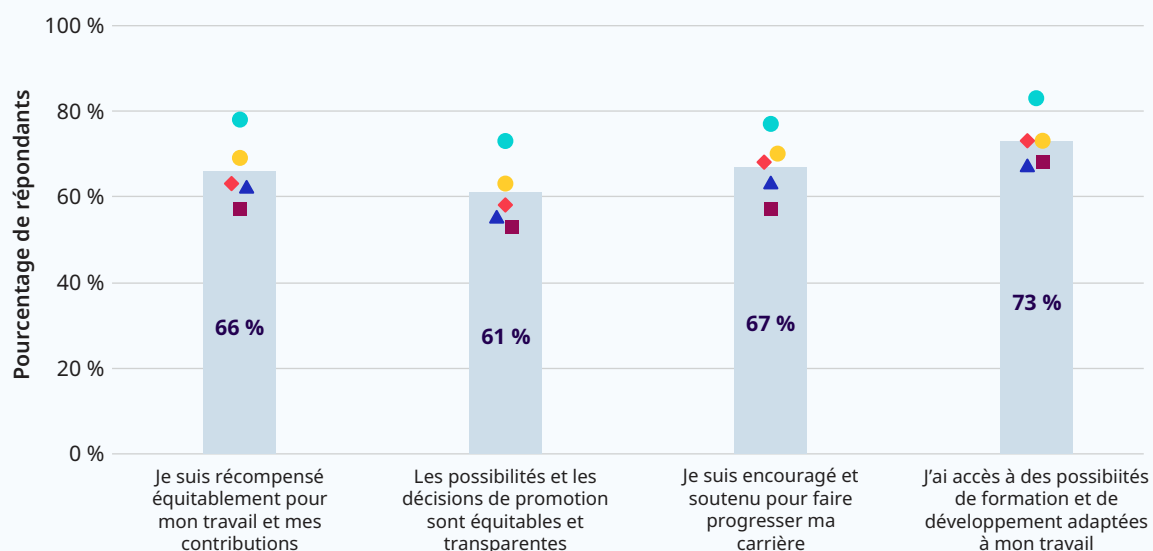


Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.



► **Figure A10. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant la gestion des possibilités de développement professionnel sur votre lieu de travail ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord)**

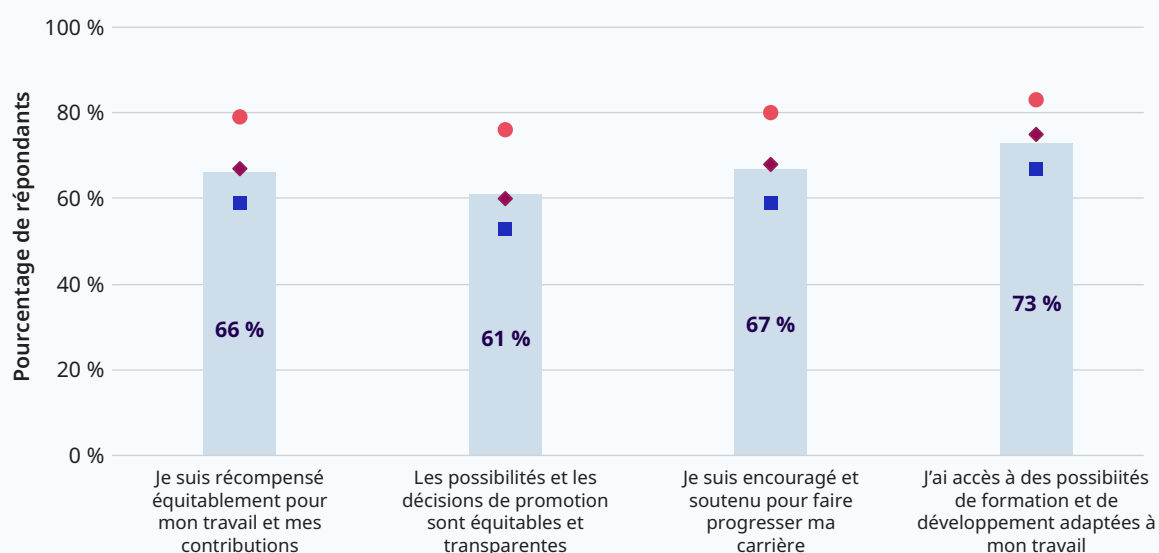
**Panel A. Tous les résultats et résultats par région**



**Affirmations sur les possibilités de développement professionnel**

■ Monde ◆ Afrique ▲ Amériques ● Etats arabes ● Asie et Pacifique ■ Europe et Asie centrale

**Panel B. Résultats par position des répondants**

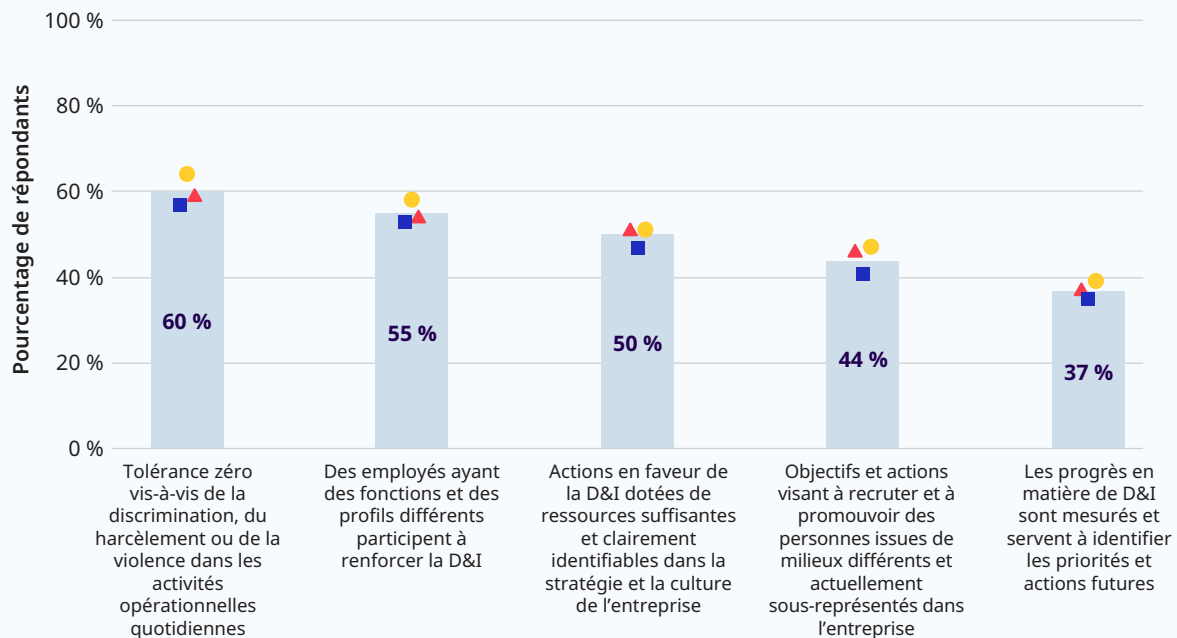


**Affirmations sur les possibilités de développement professionnel**

■ Tous les répondants ■ Employés ◆ Responsables ● Cadres supérieurs

Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► Figure A11. « L'un des éléments suivants est-il en place pour soutenir la D&I dans votre entreprise ? », tous les résultats et résultats par taille d'entreprise



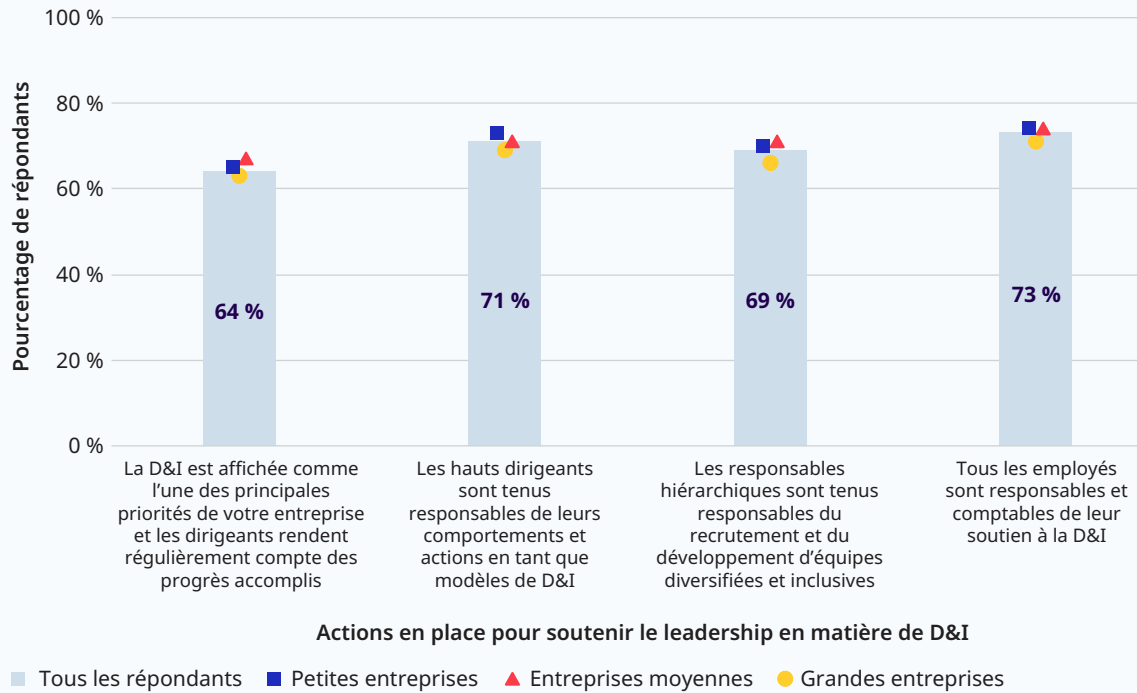
Actions mises en place pour soutenir une approche stratégique et de changement de culture en matière de D&I

■ Tous les répondants ■ Petites entreprises ▲ Entreprises moyennes ● Grandes entreprises

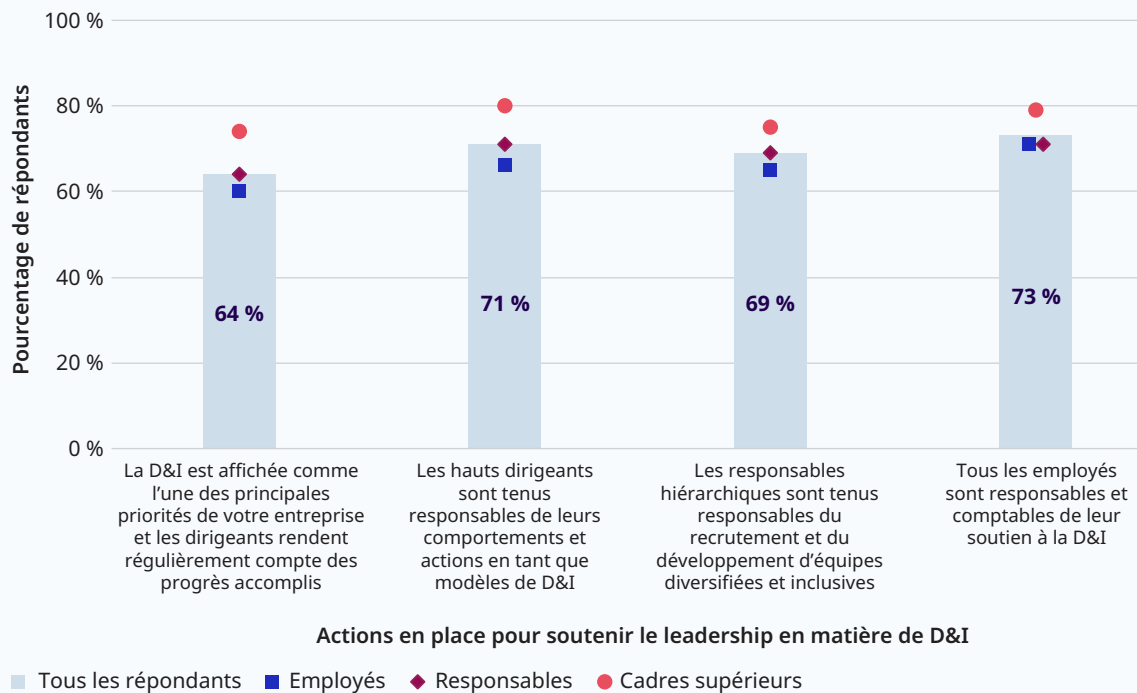
Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► Figure A12. « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant le leadership en matière de D&amp;I dans votre entreprise ? » (répondants d'accord ou tout à fait d'accord)

## Panel A. Résultats par taille d'entreprise

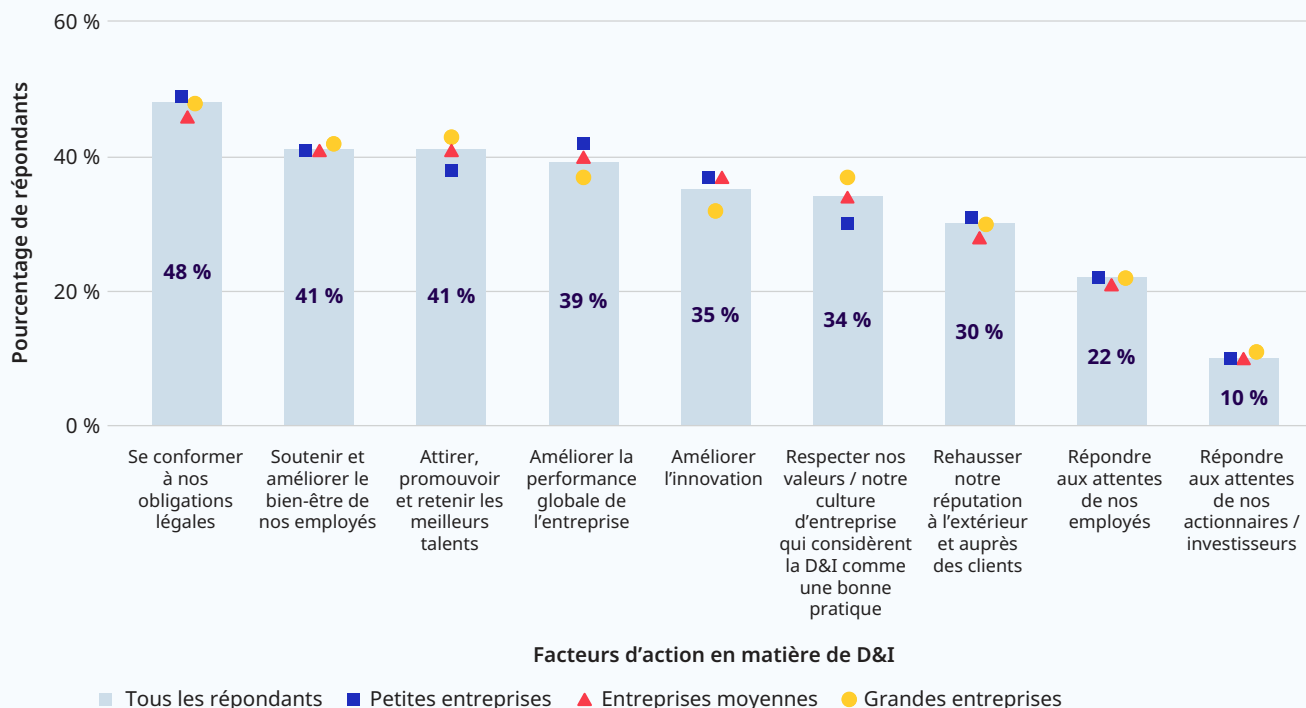


## Panel B. Résultats par position des répondants



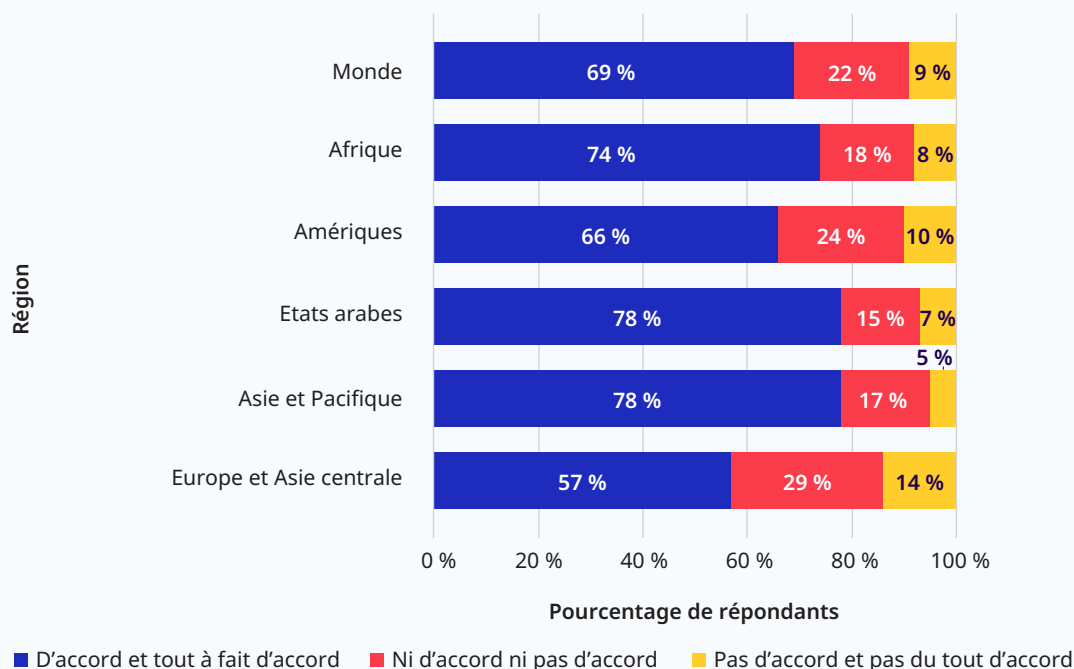
Source : Enquête du BIT sur la D&amp;I, 2021.

► Figure A13. « Selon votre expérience, parmi les facteurs d'action suivants, lesquels ont le plus d'impact en matière de D&I dans votre entreprise ? » (trois principaux facteurs), tous les résultats et résultats par taille d'entreprise



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

► Figure A14. « Évaluez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec l'affirmation suivante concernant l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la diversité et l'inclusion dans votre entreprise au cours de l'année écoulée : L'expérience que j'ai vécue pendant la pandémie au cours de l'année écoulée a accru mes attentes à l'égard de mon entreprise en matière de valorisation et de promotion de la D&I », tous les résultats et résultats par région



Source : Enquête du BIT sur la D&I, 2021.

# Annexe IV. Glossaire et ressources du BIT

Pour les besoins de ce rapport, nous utilisons les définitions suivantes.

Bien-être	Le bien-être au travail fait référence à tous les aspects de la vie professionnelle, depuis la qualité et la sécurité de l'environnement physique, à ce qu'éprouvent les travailleurs par rapport à leur travail, leur milieu professionnel, l'ambiance au travail et l'organisation du travail. Le bien-être est un facteur déterminant pour l'efficacité à long terme de l'organisation, de nombreuses études ayant montré un lien direct entre les niveaux de productivité et la santé générale et le bien-être de la main-d'œuvre.
Camouflage	Fait référence au terme de « covering » forgé en 1963 par le sociologue Erving Goffman pour décrire la façon dont les individus ayant des identités stigmatisées essaient de dissimuler certains aspects de leur identité.
Caractéristiques personnelles	Fait référence aux groupes auxquels une personne s'identifie, par exemple, l'âge, le handicap, le sexe, l'origine ethnique/raciale, la religion, l'orientation sexuelle, le fait de vivre avec le VIH.
Culture d'entreprise	La culture d'entreprise donne aux membres de l'entreprise une identité commune. Elle se manifeste par le recours à des politiques et procédures écrites ainsi que par des règles non écrites. Cependant, les comportements attendus et la pratique peuvent être très éloignés.
Discrimination	Fait référence à toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession, comme le prévoit la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958.
Diversité	La diversité sur le lieu de travail recouvre les similitudes et les différences qui existent entre les personnes et qui peuvent avoir une incidence sur l'emploi et sur les recettes et les débouchés commerciaux. Il ne s'agit pas seulement des similitudes et différences liées aux caractéristiques personnelles mais aussi des similitudes et différences liées aux valeurs, aux styles de travail, aux responsabilités familiales, aux niveaux hiérarchiques et aux rôles professionnels. Chaque personne a de multiples groupes auxquels s'identifier qui peuvent évoluer au fil du temps, qui peuvent influencer et modifier leurs perspectives d'emploi et leurs revenus.
Egalité des chances et de traitement	Toutes les personnes indépendamment de leurs caractéristiques personnelles peuvent participer au marché du travail en fonction de leurs capacités, sans interférence de discrimination ou de préjugés.
Exclusion	Fait référence aux politiques, pratiques, comportements ou décisions qui entraînent des chances ou des traitements inégaux.

Groupes minoritaires	Décrit les groupes de travailleurs qui, appartenant ou non à une minorité numérique, sont confrontés à des obstacles structurels, sociaux et économiques à leur inclusion, sur la base de critères d'âge, de sexe, de handicap, d'origine ethnique/raciale, de religion ou d'orientation sexuelle.
Inclusion	L'inclusion est relationnelle. Elle se rapporte à l'expérience vécue par les personnes sur le lieu de travail et la mesure dans laquelle elles se sentent appréciées pour qui elles sont, pour les compétences et l'expérience qu'elles apportent, et le degré auquel ils éprouvent un fort sentiment d'appartenance aux autres au travail. Le sentiment d'inclusion professionnelle d'une personne est lié à son identité, son propre comportement et celui des autres, ainsi que l'environnement dans lequel elle évolue. La création d'une culture et d'un environnement inclusifs au travail permet aux différents employés de s'épanouir, accroît leur engagement et a des incidences sur la performance de l'entreprise.
Intersectionnalité	Fait référence à plusieurs dimensions de l'identité ou des caractéristiques personnelles d'un individu, telle que son origine ethnique et son sexe.
LGBTQI+	Fait référence aux <b>L</b> esbiennes, <b>B</b> isexuels, <b>T</b> ransgenres (personne dont l'identité de genre diffère du sexe assigné à la naissance), en <b>Q</b> uestionnement (personne qui explore son identité), <b>I</b> ntersexes (personne née avec des caractéristiques sexuelles qui ne correspondent pas aux notions binaires typiques des corps féminin ou masculin), <b>+</b> (recouvre d'autres identités sexuelles ou de genre).
Préjugé	Fait référence à une personne faisant l'objet d'un traitement différent sur la base de son identité réelle ou perçue.
Violence et Harcèlement	Fait référence à un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables, ou de menaces de tels comportements et pratiques, qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée, qui ont pour but de causer, causent ou sont susceptibles de causer un dommage physique, psychologique, sexuel ou économique, et comprend la violence et le harcèlement fondés sur le genre.

Les ressources et les produits de recherche et de connaissance du BIT pertinents en matière de diversité et d'inclusion sont listés ci-dessous.

- Réseau mondial Entreprises et handicap de l'OIT : <http://www.businessanddisability.org>
- Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement (2019)
- Gender diversity journey : Company good practices (2017)
- Promoting women in business and management : A handbook for national employers' organizations (2017)
- Promouvoir la diversité et l'inclusion grâce à des ajustements sur le lieu de travail : guide pratique (2016)
- Promouvoir l'équité – Diversité ethnique au travail : Guide de mise en œuvre (2014)
- Business as unusual : Making workplaces inclusive of people with disabilities (2014)
- LGBTQI+ Inclusion and the World of Work (à paraître, 2022).





**Bureau International du Travail**

4 route des Morillons  
CH-1211 Genève 22, Suisse

Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)

[ilo.org/actemp](http://ilo.org/actemp)

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

[ilo.org/gender](http://ilo.org/gender)

