

Mars 2020

viewpoint

Inclusion et diversité. Égalité des chances. Les avantages sociaux peuvent-ils contribuer à un environnement de travail plus équitable ?

Les avantages sociaux ne viennent pas forcément à l'esprit lorsque l'on cherche à améliorer l'inclusion et la diversité dans le monde du travail. Le premier réflexe des dirigeants d'entreprise et des DRH soucieux d'offrir les mêmes chances à tous les employés serait plutôt de se tourner vers les politiques de recrutement, l'égalité salariale et la sensibilisation des collaborateurs aux préjugés inconscients, ces stéréotypes involontaires ancrés dans nos esprits qui influencent nos comportements.

Or, les avantages sociaux, qu'ils soient traditionnels ou liés au mode de vie, peuvent jouer un rôle essentiel dans la valorisation de tous les travailleurs et contribuer à créer une culture où les collaborateurs d'horizons différents s'épanouissent.

À l'approche de la Journée internationale de la femme et des nombreux débats passionnants qui vont s'ouvrir à cette occasion, le moment semble idéal pour se pencher sur la question de l'inclusion et de la diversité dans le monde du travail et sur le rôle que les avantages sociaux peuvent jouer dans le développement d'une culture inclusive.

L'inclusion et la diversité sur le lieu de travail ne se limitent évidemment pas à la parité entre hommes et femmes. Les employeurs doivent aussi tenir compte de l'origine ethnique, du handicap, des orientations sexuelles, de l'éducation, de l'âge (avec aujourd'hui jusqu'à cinq générations réunies dans une même entreprise, ces considérations gagnent en importance) et d'autres critères encore lorsqu'ils planifient les avantages sociaux qu'ils peuvent offrir à leurs collaborateurs.



(...) les avantages sociaux, qu'ils soient traditionnels ou liés au mode de vie, peuvent jouer un rôle essentiel dans la valorisation de tous les travailleurs et contribuer à créer une culture où les collaborateurs s'épanouissent.

Définir l'inclusion et la diversité

Avant d'envisager concrètement comment les avantages sociaux peuvent contribuer à créer un lieu de travail inclusif et diversifié, il faut comprendre ce que ces deux notions englobent réellement et en quoi elles diffèrent.

L'inclusion – est ainsi définie comme « la mise en place d'un environnement de travail dans lequel toutes les personnes sont traitées de manière équitable et respectueuse, ont les mêmes chances d'accéder aux opportunités et aux ressources et peuvent pleinement contribuer à la réussite de l'organisation¹ ».

La diversité – est « la mixité collective des différences et des similitudes regroupant, par exemple, les caractéristiques individuelles et organisationnelles, les valeurs, les croyances, les expériences, les antécédents, les préférences et les comportements ». On distingue deux catégories : les caractéristiques visibles et invisibles de la diversité.

- Les caractéristiques visibles désignent l'origine ethnique, le sexe, les capacités physiques, l'âge et la morphologie.
- Les caractéristiques invisibles ont trait à l'orientation sexuelle, la religion, la situation socio-économique, l'éducation et la situation parentale¹.

Le leadership inclusif

À l'occasion de notre événement Women at Work en 2019, Wema Hoover, directrice de l'inclusion et de la diversité chez Sanofi, a expliqué pourquoi son organisation a décidé de mettre davantage l'accent sur l'inclusion plutôt que sur la diversité dans l'intitulé du département et dans ses communications avec les collaborateurs : « J'ai réalisé que je n'obtiendrais jamais de définition commune de la diversité, tant cette notion est personnelle et dépend du parcours, de l'expérience de chacun, de ses relations et de sa sensibilité culturelle. Nous travaillons sur l'inclusion parce qu'elle est plus facile à définir pour la plupart des employés. En outre, un environnement de travail inclusif favorise toutes les formes de diversité, pas seulement la diversité hommes/femmes² ».

« Nous travaillons sur l'inclusion parce qu'elle est plus facile à définir pour la plupart des employés. En outre, un environnement de travail inclusif favorise toutes les formes de diversité (...) ».

Pourquoi l'inclusion et la diversité sont-elles si importantes ?

Outre le bon comportement à adopter, l'organisation a beaucoup à gagner à se doter d'une culture où chacun pourrait s'épanouir. D'après McKinsey, la mixité dans les postes de direction améliorerait la rentabilité.

Les entreprises se classant dans les premiers 25 % en matière de diversité dans les équipes de direction multiplieraient par 21 % leurs chances d'obtenir des profits supérieurs.

Les entreprises dont les équipes de direction sont plus diversifiées sur les plans culturel et ethnique auraient 33 % plus de chances de dégager des bénéfices supérieurs à la moyenne. Un environnement de travail inclusif dans lequel les besoins des employés sont écoutés et où les collaborateurs se sentent valorisés aurait également un impact positif sur le maintien des talents. Les organisations qui encouragent les valeurs de l'inclusion et dont le personnel est diversifié auraient également tendance à attirer une base de clients et de fournisseurs plus large¹.

Les entreprises dont les équipes de direction sont plus diversifiées sur les plans culturel et ethnique auraient 33 % plus de chances de dégager des bénéfices supérieurs à la moyenne.

Corrélation entre diversité ethnique et rentabilité

Probabilité de performance financière* supérieure à la moyenne nationale de l'industrie par quartile de diversité

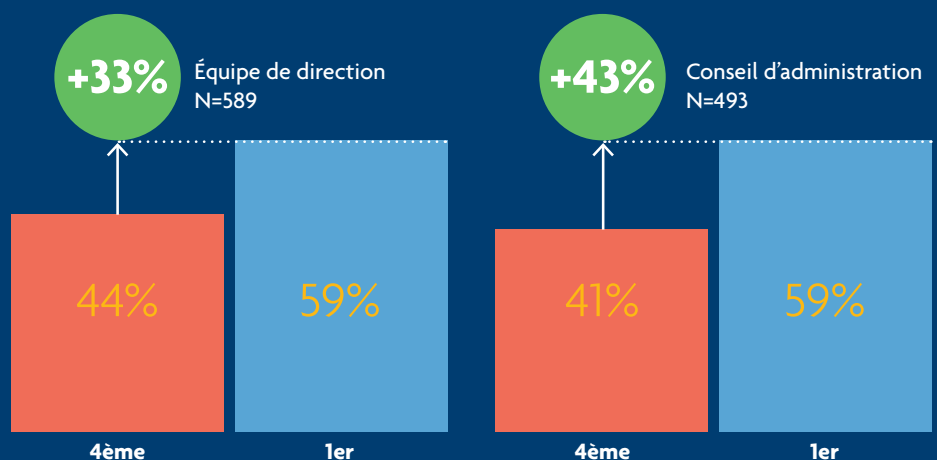
*Marge bénéficiaire économique moyenne 2011-15 et marge d'EBIT moyenne 2011-15

Remarque: les résultats sont statistiquement significatifs lorsque la valeur p < 0,5

Source: Sites Web d'entreprise, base de données Diversity Matters de McKinsey

Diversité ethnique/
culturelle

Rentabilité



Malgré les avantages évidents pour l'entreprise et les énormes progrès réalisés dans de nombreux domaines, beaucoup de questions liées à l'inclusion et la diversité dans le monde du travail restent encore à traiter.

Penchons-nous tout d'abord sur les inégalités entre hommes et femmes. En dépit d'énormes progrès, une récente enquête estime qu'il faudrait encore 257 ans pour parvenir à l'égalité salariale hommes/femmes⁴, un chiffre assez stupéfiant puisqu'il nous projette en 2277 !

Alors que le nombre de femmes occupant des postes de direction a augmenté de 2 % - une tendance clairement positive - la participation des femmes au marché du travail est en réalité au point mort et les disparités financières se creusent. Plutôt une mauvaise nouvelle.

En outre, les femmes restent toujours plus susceptibles que leurs homologues hommes de souffrir de discrimination liée à la santé sur leur lieu de travail, près de la moitié du personnel féminin étant victime de ces discriminations dans leur emploi actuel contre, chiffre assez surprenant, 37 % des hommes. Au Mexique, au Brésil, au Canada ou encore au Royaume-Uni, plus de la moitié des femmes ont été victimes de discrimination liée à la santé⁵, preuve qu'il reste encore beaucoup à faire.



Pays	Employés victimes de discrimination liée à la santé	Femmes victimes de discrimination dans leur emploi actuel	Hommes victimes de discrimination liée à la santé dans leur emploi actuel
Mexique	59%	57%	61%
Brésil	54%	55%	51%
Italie	53%	43%	65%
Allemagne	47%	46%	47%
Canada	42%	64%	25%
Japon	42%	43%	39%
Pays-Bas	37%	42%	17%
Royaume-Uni	36%	52%	23%
Australie	31%	32%	31%
États-Unis	23%	26%	22%
Global	33%	49%	37%

Ce qui nous amène à un autre problème fondamental dans la réflexion sur l'inégalité au travail : la ségrégation professionnelle, expression consacrée pour parler de la concentration des emplois en fonction de facteurs tels que le sexe et l'origine ethnique entraînant, en fin de compte, une disparité dans les avantages sociaux.

La ségrégation professionnelle peut en effet se traduire par un manque d'accès aux soins de santé abordables, aux congés payés et aux congés familiaux. « La ségrégation professionnelle ne frappe pas seulement les travailleurs afro-américains et latino-américains d'inégalités salariales, mais elle les discrimine également dans d'autres formes de

rémunération, comme les avantages sociaux, et prive ces travailleurs d'opportunités de s'enrichir⁶ », constate Tom Shapiro, directeur de l'Institute on Assets and Social Policy (IASP) à l'Université Brandeis.

Cela suppose bien sûr que vous parveniez d'abord à décrocher un emploi qui offre des avantages. 20% des Américains LGBTQ ont été victimes de discriminations fondées sur l'orientation sexuelle ou l'identité sexuelle lors de leur candidature à un emploi⁷ et 36 % des Américains ont le sentiment que leur âge les a pénalisés dans l'obtention d'un emploi depuis qu'ils sont entrés dans leur quarantaine⁸.

Quel rôle peuvent donc jouer les avantages sociaux dans la lutte contre ces problèmes ?

Face à la transformation des avantages sociaux et l'assouplissement des régimes jusqu'alors traditionnels pour mieux s'adapter à la diversité des collaborateurs d'aujourd'hui, les employeurs n'ont jamais eu autant la possibilité de développer une offre leur permettant de répondre aux besoins et aux attentes de tous. En combinant avantages traditionnels, avantages liés au mode de vie et politiques et avantages propres à l'entreprise, les employeurs façonnent un régime réellement utile à tous les collaborateurs de tous horizons.



Avantages sociaux traditionnels –

Solutions de protection qui composent un ensemble standard d'avantages sociaux, comprenant des prestations assurées telles que l'assurance-vie, santé et invalidité, et les plans d'épargne à long terme comme une caisse de retraite.



Avantages liés au mode de vie –

Régimes dans lesquels les employés acceptent une réduction de salaire ou une indemnité en contrepartie d'un avantage social qui améliore leur mode de vie personnel ou leur vie en dehors du lieu de travail. Il peut s'agir par exemple de chèques garderie, des réductions sur les abonnements aux salles de sport, de remboursements de prêts étudiants ou de couvertures santé renforcées qui prennent en charge notamment les traitements contre l'infertilité⁹.



« Avantages propres à l'entreprise » –

Politiques ou mesures incitatives participant à un meilleur environnement de travail ou une meilleure culture d'entreprise. Tous les employés de l'organisation ont accès à ces avantages, comme des congés illimités, le travail flexible, des clubs de sport ou des associations, des congés pour s'occuper de sa famille, des portails marchands à prix réduits et plus encore.⁹

Et cette souplesse est rendue possible grâce à des plateformes d'avantages sociaux numériques dématérialisées dans le Cloud. Grâce à ces plateformes, les employés peuvent choisir la formule d'avantages adaptée à leurs besoins, en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur sexualité ou de leur mode de vie ou de tout autre facteur important à leurs yeux.

Bien sûr, les prestations assurées traditionnelles ont encore un rôle très important à jouer dans le développement d'un package d'avantages sociaux, aussi flexible soit-il. Les prestations d'assurance maladie restent la meilleure façon de répondre à coup sûr aux divers besoins des employés et les employeurs tournés vers l'avenir y travaillent d'arrache-pied.

Beaucoup proposent des options qui, dix ans en arrière, auraient été impensables pour renforcer l'inclusion et la diversité. Que ce soit dans le cadre d'une formule standard ou d'avantages à la carte en contrepartie d'une réduction de salaire, aujourd'hui, ces options incluent souvent une couverture santé mentale, fertilité et transgenre. Certains représentants de la communauté LGBT+ ont fait valoir que les avantages liés à la fertilité sont également essentiels si un employeur veut réellement faire preuve d'inclusion¹⁰.

Au Royaume-Uni, Lloyds Bank offre à ses employés l'accès à une chirurgie privée de conversion sexuelle, dont la prise en charge est plus rapide qu'en passant par le National Health Service. « Nous voulons inclure tous nos collègues et il nous a semblé que nos prestations de soins de santé actuelles excluaient certaines situations très importantes aux yeux de nos collaborateurs, en particulier l'aide liée à des problèmes de santé mentale dont souffrent certains d'entre eux. Il était donc essentiel que nous puissions étendre cette couverture aux personnes souffrant d'une dysphorie de genre¹¹ », explique Karin Cook, Directrice des opérations chez Lloyds Banking Group.

Certains représentants de la communauté LGBT+ ont fait valoir que les avantages liés à la fertilité sont également essentiels si un employeur veut réellement faire preuve d'inclusion.

Si un employeur veut vraiment mettre fin à la discrimination liée à la santé, proposer le choix le plus large d'options de couverture médicale, informer régulièrement et efficacement le personnel de ces options, en veillant à ce qu'elles deviennent la nouvelle norme, est certainement la bonne stratégie.

Comment utiliser les avantages liés au mode de vie tels que le remboursement des prêts étudiants, l'augmentation des cotisations retraite et les chèques-emploi pour la garde d'enfants pour contribuer à l'inclusion et à la diversité ? Pour faire simple, ils offrent aux employés un plus grand choix et une plus grande flexibilité à toutes les étapes de leur vie - les assurés peuvent ainsi échanger leurs avantages sociaux en fonction de leurs besoins et de leurs attentes du moment, gage d'inclusion à tous les stades de leur carrière.

Les employeurs peuvent également s'assurer que leurs avantages et politiques organisationnels soutiennent les structures familiales non traditionnelles, par exemple en aidant les employés homosexuels en couple dans leurs démarches d'adoption. L'organisation peut offrir aux couples la possibilité de décider quel partenaire endosse le rôle de premier « adoptant » et a droit à des prestations renforcées, et celui qui bénéficiera d'un « congé paternité/maternité » standard.

Certains employeurs regroupent tous les types de congé - maternité, paternité, enfants et parents âgés - sous le terme de « congé familial ». Ils encouragent ainsi la flexibilité du travail (tant en termes de lieu physique que d'horaires de travail) et jouent un rôle majeur dans la mise en place d'un lieu de travail adapté à tous et réellement inclusif.

Les critères que l'employeur multinational devrait considérer

Loin d'être une liste exhaustive, les quatre critères ci-après sont à prendre à considération lorsque vous cherchez à créer un milieu de travail plus inclusif grâce aux avantages sociaux.

Passer en revue la stratégie en matière d'avantages sociaux – Les avantages en place sont-ils vraiment inclusifs et répondent-ils à une base d'employés diversifiée ? Vos régimes d'avantages sociaux s'adressent-ils aux structures familiales aussi bien traditionnelles que non traditionnelles ? Aux jeunes et aux moins jeunes ? Aux hommes et aux femmes ? Passez en revue l'offre mise en place pour identifier les points à modifier et à mettre à jour.

Sonder les employés – Un sondage auprès des employés bien formulé permet de mieux comprendre les avantages qu'ils apprécient le plus à ce jour et d'identifier les lacunes dans l'offre d'avantage sociaux. Attention, vous devrez alors régler le problème !

Communiquer efficacement – Veiller à ce que vos communications s'adressent à tous les collaborateurs. Par exemple, les affiches de campagne pour les traitements contre l'infertilité montrent-elles uniquement des photos de femmes ? Qu'en pensent les collaborateurs hommes et transgenres ? Réfléchissez soigneusement aux termes et aux images que vous employez dans vos stratégies de communication et assurez-vous qu'elles s'adressent à tout le monde.

Il n'y a aucun intérêt à rendre vos avantages vraiment inclusifs si vous n'êtes pas en mesure de communiquer efficacement sur ce sujet.

Se fonder sur les données - Il est essentiel de se tenir au fait des comportements des employés. Savez-vous combien de femmes reprennent le travail après un congé maternité ? Combien d'hommes prennent un congé paternité ? Qu'en est-il des avantages des salariés sur le départ ? L'analyse de ces informations, ainsi que des données sur la souscription d'avantages et des renseignements provenant des plateformes d'avantages sociaux peut s'avérer précieuse pour s'assurer de mettre en place les avantages et les politiques les plus appropriés et qu'aucun frein n'empêche quiconque d'y souscrire.

Réfléchissez soigneusement aux termes et aux images que vous employez dans vos stratégies de communication et assurez-vous qu'elles s'adressent à tout le monde. Il n'y a aucun intérêt à rendre vos avantages vraiment inclusifs si vous n'êtes pas en mesure de communiquer efficacement sur ce sujet.

Un régime d'avantages sociaux bien conçu répondra aux besoins de tous les employés de manière égale et offrira donc de l'inclusion et de la diversité. Il devrait permettre à vos employés de se sentir valorisés et maîtres de leurs choix, tout en apportant de réels avantages à l'organisation, tels que :

- une meilleure rétention des talents
- gagner en attractivité aux yeux des meilleurs candidats
- accroître l'inclusion et l'implication des collaborateurs
- augmenter la productivité.

Les employeurs doivent abandonner l'approche traditionnelle de standardisée et chercher à proposer des avantages flexibles, inclusifs, diversifiés, et en phase avec les besoins et attentes d'aujourd'hui. Ceux-ci sont essentiels pour offrir à tous leurs collaborateurs des conditions équitables garantissant de leur épanouissement et de leur réussite. Et comme le montre l'étude, les entreprises devraient également y gagner en termes de résultats !

- 1 Anonyme, Talent Intelligence, <http://www.talentintelligence.com/blog/bid/377611/inclusion-and-the-benefits-of-diversity-in-the-workplace> (source : février 2020)
- 2 Intervention de Wema Hoover, Global Head of Inclusion and Diversity chez Sanofi, lors de la conférence Women at Work de MAXIS GBN à Paris le 6 juin 2019
- 3 Karsten Strauss, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2018/01/25/more-evidence-that-company-diversity-leads-to-better-profits/#77b5afa01bc7> source : février 2020)
- 4 Rosamund Hutt, Forum économique mondial <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/global-economic-gender-gap-equality-women-parity-pay/> (source : février 2020)
- 5 MAXIS GBN a commandé des enquêtes auprès de 1 000 employés dans dix marchés mondiaux en juin 2019. Ces enquêtes ont été réalisées en ligne par un tiers indépendant.
- 6 Anonyme, Brandeis University <https://hellerbrandeis.edu/news/items/releases/2019/iasp-occupational-segregation.html> (source : février 2020)
- 7 Anonyme, Catalyst, <https://www.catalyst.org/research/lesbian-gay-bisexual-and-transgender-workplace-issues/> (source : février 2020)
- 8 Jon Hyman, workforce.com, <https://www.workforce.com/uk/news/new-study-says-age-discrimination-remains-a-persistent-issue-for-employers> (source : février 2020)
- 9 Ben Gran, Spark, <https://www.adp.com/spark/articles/2018/11/unique-new-employee-benefit-trends-in-the-workplace.aspx#> (source : août 2019)
- 10 AnnaMarie Houlis, Girltalkhq, <https://girltalkhq.com/7-employee-benefits-your-company-needs-to-be-true-lgbt-inclusive/> (source : août 2019)
- 11 Joseph McCormick, Pink News, <https://www.pinknews.co.uk/2016/05/05/lloyds-banking-group-offers-all-staff-access-to-private-gender-reassignment-surgery/> (source : février 2020)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche - 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN opère au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, et dans les autres pays membres de l'Union européenne, en libre prestation de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre du Réseau autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY MAR00591/0320.