



Un tour du monde des pratiques inclusives qui font la différence !

Bulletin 2025

Semestre 2

Cher réseau,

Alors que l'année touche à sa fin, il est temps de regarder autour de nous et de voir comment la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) continuent d'évoluer, parfois avec audace et prudence. Ce premier bulletin mondial LeadershipCQ DEI (couvrant l'Europe, les Amériques, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie-Pacifique) lance notre série semestrielle sur les meilleures pratiques en matière d'inclusion et leur impact sur la performance et l'innovation.

Europe : Réglementations ambitieuses et résultats mitigés

L'Europe reste à la pointe de la réglementation en matière de DEI. Les quotas de genre dans les conseils d'administration et la nouvelle directive européenne sur la transparence salariale ont permis de réels progrès :

- Heineken a doublé la proportion de femmes occupant des postes commerciaux (9 % → 19 % en 2 ans).
- IKEA a atteint la parité hommes-femmes et l'égalité salariale à l'échelle mondiale.
- La règle HKEX (source d'inspiration pour l'Europe) garantit désormais la présence d'au moins une femme dans le conseil d'administration de chaque société cotée en bourse.



Pourtant, les progrès sont inégaux. Selon l'indice européen DEI d'Ernst & Young (EY), seulement 7 % des entreprises mettent en place une culture véritablement inclusive. La plupart des efforts restent centrés sur le genre, avec une attention limitée accordée à l'origine ethnique, aux personnes LGBTQIA+ ou au handicap.

Le climat s'est également refroidi :

- UBS a abandonné ses objectifs en matière de diversité, invoquant la « méritocratie ».
- Accenture et Deloitte ont ajusté leurs politiques mondiales sous la pression juridique des États-Unis.

Pourtant, beaucoup restent fidèles à leurs convictions : HSBC, Deutsche Bank, H&M et IKEA continuent de considérer l'inclusion comme une stratégie commerciale fondamentale, et non comme un simple exercice de relations publiques.

La tendance : l'Europe s'oriente vers une inclusion mesurable et pragmatique, en reliant les indicateurs DEI aux objectifs de gestion.

Les Amériques : entre Innovation et Réactions Hostiles

Amérique du Nord - À l'aube de 2025, l'Amérique du Nord reste divisée entre une inclusion audacieuse et un repli public. Des initiatives axées sur les données et centrées sur l'humain établissent de nouvelles normes :

- PepsiCo permet à ses employés du monde entier de partager volontairement leurs prénoms et leur identité LGBTQ+.
- Salesforce propose un accompagnement confidentiel aux employés sous-représentés, ce qui favorise leur fidélisation et leur sentiment d'appartenance.



Cependant, une réaction politique et juridique a bouleversé le paysage.

À la suite de la décision de la Cour suprême de 2023 sur la discrimination positive, une vague d'entreprises (IBM, Meta, Walmart, McDonald's et d'autres) ont revu à la baisse leurs objectifs en matière de DEI afin d'éviter les poursuites judiciaires et les pressions politiques. Les mentions de « DEI » dans les rapports du Fortune 100 ont chuté de 72 % en 2025, remplacées par des termes neutres tels que « diversité de pensée ».

Le résultat : une inclusion plus discrète et prudente. Les entreprises cherchant à trouver un équilibre entre valeurs et pragmatisme. Néanmoins, les dirigeants des secteurs de la finance, de la santé et des biens de consommation continuent d'investir, conscients que l'inclusion reste essentielle à la performance et à la réputation.

Amérique latine - Dans toute l'Amérique latine, la DEI gagne du terrain, souvent sous l'impulsion de la société civile et des jeunes générations.

- Natura &Co (Brésil) est à la pointe avec ses politiques inclusives en matière de genre, d'origine ethnique et de droits LGBTQ+.
- Cemex (Mexique) et Telefonía Movistar encouragent l'accessibilité et l'inclusion des personnes handicapées.

Les défis persistent : les inégalités économiques, le racisme et la faiblesse des mesures coercitives ralentissent les progrès, mais la prise de conscience s'accélère. Les réformes juridiques (comme la nouvelle loi brésilienne sur la transparence salariale) et les réseaux régionaux de femmes façonnent un nouvel écosystème d'inclusion axé sur la justice et l'égalité des chances.

Afrique : entre Mesures réparatrices et Contraintes structurelles

Afrique du Sud - L'histoire de la DEI en Afrique est étroitement liée à la lutte contre les inégalités historiques. L'Afrique du Sud montre la voie avec ses politiques de longue date en faveur de l'émancipation économique des Noirs, récemment renforcées par la loi de 2024 sur l'équité en matière d'emploi, qui impose des quotas de représentation par secteur. Les partisans saluent cette mesure comme un pas vers la justice . Les détracteurs, dont l'opposition Democratic Alliance, la qualifient d'inconstitutionnelle. Malgré un débat houleux, le gouvernement reste ferme : **« Il s'agit de justice, pas de quotas. »**



Cette politique vise à briser définitivement les barrières raciales et sexistes encore visibles trois décennies après l'apartheid, preuve que la DEI reste une question à la fois économique et morale.

À travers le continent - au-delà de l'Afrique du Sud, l'inclusion progresse discrètement mais sûrement dans le reste du continent Africain :

- Les quotas de contenu local imposés par le Nigeria dans le secteur pétrolier et gazier ont ouvert des postes de direction aux ressortissants nationaux.
- Au Kenya, la représentation des femmes passe encore de 41 % au niveau de l'entrée dans la vie active à 27 % au niveau de la direction.

Contraintes structurelles - Les défis restent profondément enracinés. L'économie informelle limite la portée des initiatives en matière de DEI, et les écarts en matière d'éducation restreignent l'accès des femmes, des jeunes ruraux et des minorités.

L'inclusion des personnes LGBTQIA+ reste largement taboue en dehors de l'Afrique du Sud. Néanmoins, les réseaux de femmes leaders, les programmes destinés aux jeunes et les ONG de défense des droits gagnent en visibilité, preuve d'un changement culturel lent mais réel.

Le succès de l'Afrique au cours de la prochaine décennie dépendra de sa capacité à mobiliser tout le potentiel humain, en faisant de la diversité un moteur de croissance et d'innovation.

Moyen-Orient : la modernisation rencontre la tradition

L'émancipation des femmes, la transformation des nations : l'histoire de la DEI au Moyen-Orient est celle d'une modernisation rapide dans un contexte de contraintes culturelles.

Sous l'impulsion de réformes étatiques telles que la Vision 2030 de l'Arabie saoudite, la région connaît une révolution silencieuse :

- les femmes saoudiennes représentent désormais 35,5 % de la population active (contre 20 % il y a quelques années seulement).
- Les restrictions telles que l'interdiction de conduire et les règles de tutelle masculine ont été assouplies.
- Des femmes PDG dirigent désormais des banques et des entreprises énergétiques autrefois entièrement dominées par les hommes.



Ces progrès résultent d'une action délibérée de l'État, de programmes de formation, de réformes juridiques et de quotas nationaux en matière d'embauche, faisant de l'égalité des sexes non seulement un objectif social, mais aussi une nécessité économique.

Nationalisation et nouvelle main-d'œuvre - Des politiques telles que la saoudisation et l'émiratisation visent à remplacer la main-d'œuvre étrangère par des talents locaux. En Arabie saoudite, les entreprises doivent employer au moins 30 % de ressortissants nationaux. L'embauche d'une personne handicapée compte pour quatre dans le quota, un mélange créatif d'inclusion et de patriotisme. Si ces politiques font écho aux valeurs DEI, elles suscitent également des tensions : compétence contre conformité, normes mondiales contre réalités locales. Néanmoins, la combinaison de l'autonomisation des femmes et de la nationalisation est en train de remodeler le paysage économique de la région.

Inclusion dans les entreprises : discrète mais en pleine croissance - Les dirigeants du secteur privé adoptent prudemment l'inclusion :

- Saudi Telecom (STC) organise des cercles de mentorat Women@Work.
- Emirates Airlines gère un réseau de femmes occupant des postes de direction.
- Le groupe Zain a lancé une université interne dédiée à l'inclusion, à la diversité et à l'équité, et a remporté le prix 2024 du meilleur employeur pour les femmes.

Les gouvernements montrent également l'exemple : 50 % des membres du Conseil national fédéral des Émirats arabes unis sont des femmes.

Tabous et perspectives d'avenir - Malgré les progrès accomplis, la DEI a ses limites. L'inclusion des personnes LGBTQ+ reste absente de l'agenda, et les problèmes liés à la main-d'œuvre migrante persistent, avec seulement des réformes partielles du système de la kafala (jurisprudence islamique). Néanmoins, les dirigeants régionaux associent désormais l'inclusion à la compétitivité, reconnaissant que la croissance économique dépend de l'utilisation de l'ensemble des talents disponibles.

Asie-Pacifique : diversité des contextes, objectifs communs

La région Asie-Pacifique présente l'un des paysages DEI les plus diversifiés au monde, allant des cadres d'inclusion proactifs de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande à la lutte continue du Japon et de la Corée du Sud pour l'égalité des sexes.

- Australie et Nouvelle-Zélande : lois anti-discrimination de longue date et initiatives d'inclusion des populations autochtones (Maoris, Aborigènes).
- Japon et Corée du Sud : les femmes occupent environ 15 % des postes de direction malgré le vieillissement de la population et les réformes en faveur de la flexibilité du travail.



Défi : les normes culturelles et les obstacles à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ralentissent les progrès réels.

Tendances et priorités :

- Inde : accent mis sur la mobilité socio-économique et l'intégration des personnes handicapées. Environ 70 % des entreprises informatiques et de sous-traitance emploient désormais des personnes handicapées.
- Entrepreneuriat féminin : les programmes de crédit gouvernementaux visent à stimuler la participation des femmes au marché du travail (environ 25 %).
- Asie du Sud-Est : la Malaisie dépasse désormais les 25 % de représentation féminine dans les conseils d'administration ; Singapour introduit un indice d'inclusion pour mesurer les progrès des employeurs.

De la sensibilisation à la responsabilisation : un changement majeur est en cours !

- Les entreprises fixent des objectifs quantitatifs (par exemple, des indicateurs sur les écarts salariaux, les taux de promotion des femmes).
- Les programmes de travail flexible et de garde d'enfants se développent dans toute l'Asie de l'Est.
- Les jeunes talents remettent de plus en plus en question les valeurs DEI des employeurs lors du recrutement.

Vers une vision partagée de la croissance inclusive : À travers l'Asie-Pacifique, les dirigeants réalisent que la diversité alimente la compétitivité.

- Les économies vieillissantes (Japon, Corée du Sud, Chine) doivent intégrer les femmes et les jeunes pour maintenir la croissance.
- Les marchés émergents tirent parti de la diversité pour l'innovation et la créativité.

Entre 2024 et 2025, la DEI a atteint un point de bascule. Institutionnalisée dans de nombreuses organisations mais défiée par des vents politiques et culturels contraires, elle exige désormais une réinvention.

Malgré ces contrastes, une vérité se distingue : les organisations qui transforment la DEI en un moteur d'innovation et de cohésion surpassent celles qui la traitent comme une simple conformité.

Perspectives d'avenir : au-delà des chiffres !

Alors que nous entrons dans le dernier trimestre de 2025, un nouveau défi se profile : Comment faire passer la DEI des données à la pratique quotidienne ?

La prochaine étape de l'inclusion sera axée sur *l'impact* : comment la diversité stimule les performances financières, la créativité et l'engagement. La véritable inclusion se produit lorsque l'appartenance devient une habitude, et non une mesure.

Chez **LeadershipCQ**, nous restons déterminés à aider les organisations à transformer ces valeurs en comportements concrets, chaque jour, dans chaque équipe. Nous vous souhaitons beaucoup d'inspiration et de succès dans la création de lieux de travail où chacun se sent vu, entendu et valorisé.

Cordialement,
Vanessa Barros et Amélie Devaux



