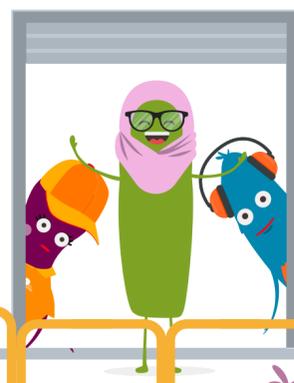
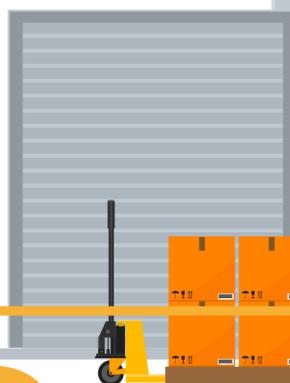


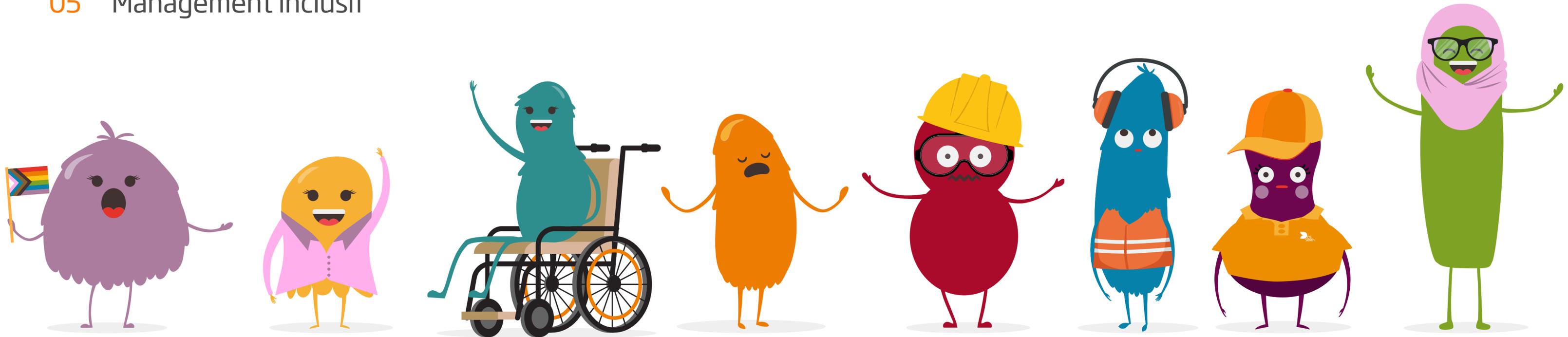


Guide pour les managers concernant la Diversité, l'Équité et l'Inclusion



Sommaire

- 01 En quoi consiste ce guide ?
- 02 Glossaire des termes relatifs à la Diversité, à l'Équité et à l'Inclusion
- 03 La Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DEI) au sein de DS Smith
- 04 Langage inclusif
- 05 Management inclusif
- 06 Comment recruter une équipe plus diversifiée ?
- 07 Comment devenir un Manager inclusif ?
- 08 Comment créer un sentiment d'appartenance au sein de mon équipe ?
- 09 Comment reconnaître et gérer les microagressions ?
- 10 Comment comprendre mes propres biais ou préjugés ?





01

En quoi consiste
ce guide ?

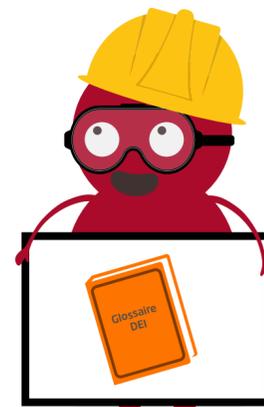
Introduction

Ce guide a été élaboré afin d'aider les managers à développer leurs connaissances concernant la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) au sein de DS Smith, ainsi que sur la manière de favoriser une culture d'inclusion au sein de leurs équipes.

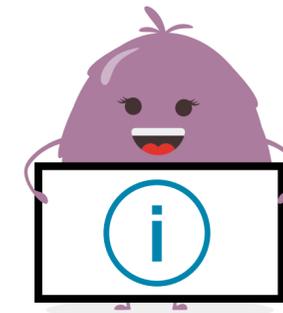
Être un supérieur hiérarchique inclusif est un élément important pour gérer efficacement votre équipe conformément aux Management Standards ou Standards de Management de DS Smith.

Le contenu de ce guide a été développé en réponse aux retours reçus lors de séances d'écoute réalisées auprès de managers et couvre les sujets sur lesquels ceux-ci nous ont indiqué vouloir en savoir plus.

Ce guide comprend



Un glossaire des termes courants relatifs à la Diversité, à l'Équité et à l'Inclusion

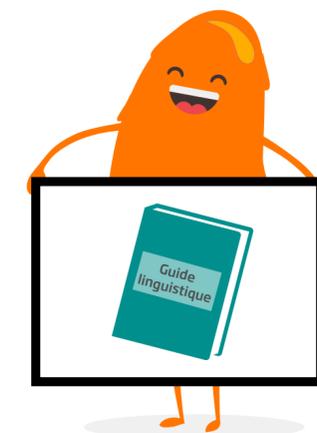


Des informations pour aider les responsables d'équipe à manager de manière plus inclusive

Des informations sur la Diversité, l'Équité et l'Inclusion au sein de DS Smith



Des directives sur le langage





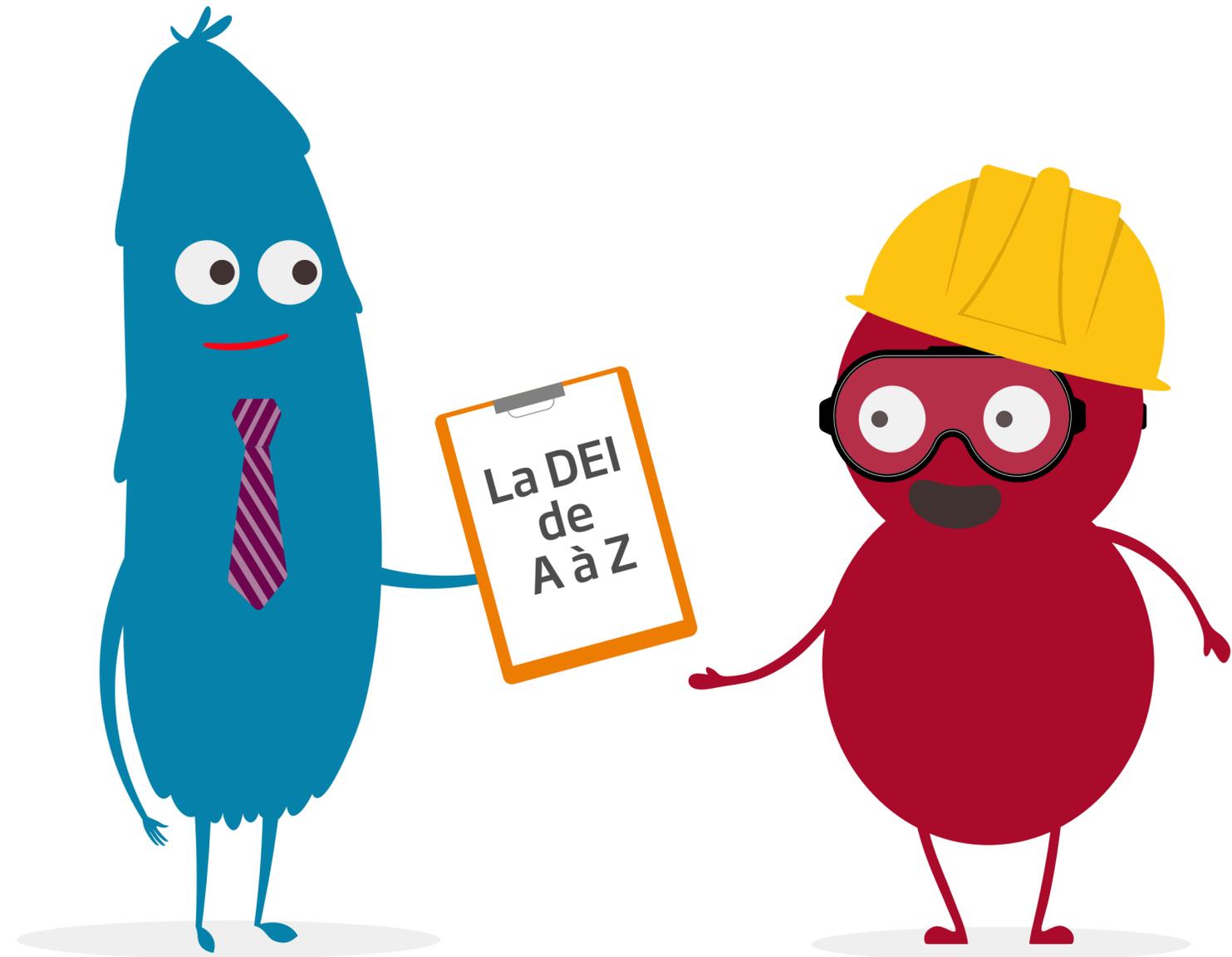
02

Glossaire des termes relatifs à la Diversité, à l'Équité et à l'Inclusion

Glossaire

Nous avons créé un glossaire de termes et d'éléments de langage couramment utilisés pour discuter de Diversité, d'Équité et d'Inclusion.

Il convient de noter que le sens de ces mots peut changer et évoluer avec le temps.



Glossaire

Réseaux actifs

Des groupes volontaires pilotés par des collègues réunis autour d'un centre d'intérêt, d'une identité ou d'une appartenance informelle commune. Selon l'organisation, les réseaux actifs peuvent jouer de nombreux rôles différents, notamment :

- Transmettre un sentiment d'appartenance et fournir une aide au sein d'une organisation,
- Permettre aux voix sous-représentées de se faire entendre,
- Faire le lien avec des groupes externes,
- Soutenir le développement de carrière de talents issus des minorités,
- Offrir à leurs membres des opportunités d'accéder à des postes de direction,
- Collaborer avec l'équipe recrutement afin d'attirer des talents diversifiés,
- Fournir des retours sur les produits et les services.

Les réseaux actifs sont parfois appelés groupes de ressources pour les employés (Employee Resource Groups, ou ERG) dans d'autres organisations.

Allié(e)

Un(e) allié(e) est une personne qui promeut activement la culture de l'inclusion. Un(e) allié(e), quelle que soit son origine ethnique, son orientation sexuelle, sa religion ou ses capacités, reconnaît qu'il ou elle peut et souhaite réaliser un effort concerté pour comprendre les obstacles auxquels les groupes marginalisés sont confrontés.

Alliance inclusive

L'action pour des individus de soutenir et défendre des groupes sous-représentés ou marginalisés, même s'ils ne font pas eux-mêmes partie de ce groupe.

Appartenance

L'appartenance fait référence, sur le lieu de travail, aux expériences quotidiennes qui rassurent les individus quant au fait d'être inclus et acceptés tels qu'ils sont.

Différence entre Egalité et Equité

L'Egalité signifie que tout le monde doit être traité de manière égale sur le lieu de travail. L'Equité signifie savoir que certains membres de l'équipe viennent travailler chaque jour avec des besoins différents auxquels il vous faut répondre afin que ceux-ci puissent bénéficier d'un traitement équitable.

Par exemple, vous avez embauché un nouveau collaborateur ayant une déficience visuelle qui a demandé un logiciel spécialisé pour son ordinateur portable. L'égalité impliquerait d'acheter le logiciel pour tout le monde, ce qui serait inutile, car tous les salariés n'en ont pas besoin ou ne le souhaitent pas. Cependant, si vous recherchez l'équité, vous achèterez le logiciel pour le nouveau salarié afin de vous assurer qu'il dispose de ce dont il a besoin pour faire son travail.

Discrimination

Le traitement injuste ou préjudiciable de différentes catégories de personnes en raison de leur origine ethnique, leur âge, leur sexe, leur handicap et d'autres caractéristiques protégées.

Glossaire

Diversité

La Diversité est l'ensemble des caractéristiques humaines présentes au sein de l'organisation. Elle inclut, sans toutefois s'y limiter, l'origine ethnique, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, la classe sociale, la capacité physique ou mentale, le système de valeurs religieuses ou éthiques, l'origine nationale et les convictions politiques. Elle inclut également la pensée diversifiée et la neurodiversité.

Groupe de ressources pour les employés (Employee Resource Groups, ou ERG)

Les groupes de ressources pour les employés (ERG) sont des groupes volontaires pilotés par des collaborateurs dont l'objectif est de favoriser un lieu de travail diversifié et inclusif. Réseaux actifs est le nom utilisé au sein de DS Smith pour faire référence aux ERG. D'autres noms tels que réseaux de personnel, groupes d'affinité et réseaux d'inclusion peuvent être utilisés dans d'autres organisations.

Égalité

L'égalité signifie « être égaux », comme avec l'égalité des sexes, l'égalité entre les différentes origines ethniques ou l'égalité des chances.

Origine ethnique

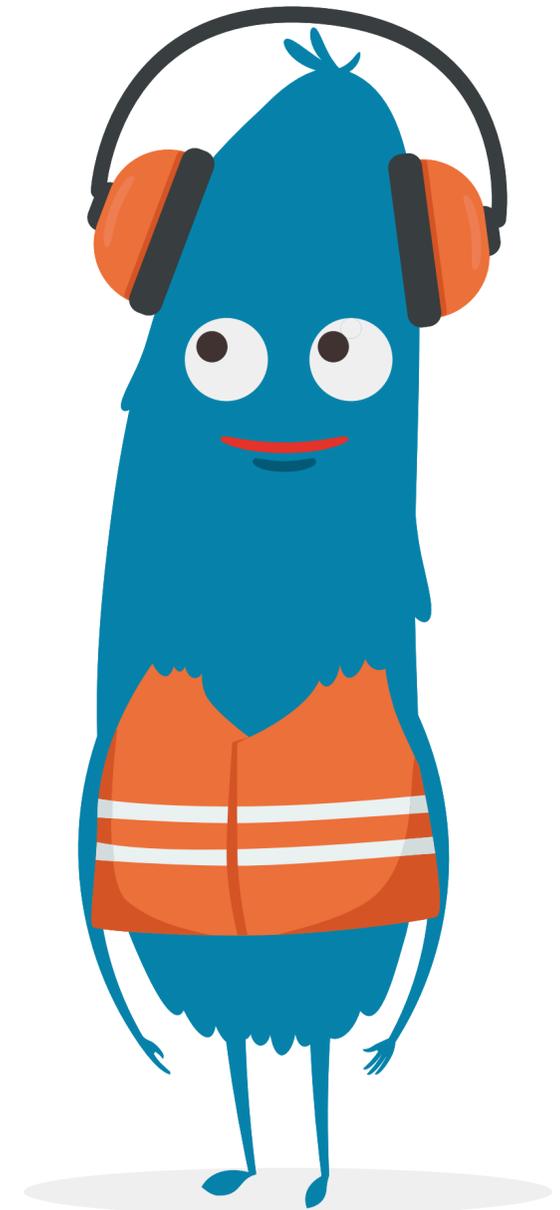
L'origine ethnique fait généralement référence à l'identification culturelle ou à l'ascendance d'une personne, par exemple irlandaise, caribéenne.

Équité

L'équité de traitement, d'accès, d'opportunité et d'avancement de tous les individus, ainsi que l'identification et l'élimination des obstacles qui ont historiquement empêché certains groupes d'atteindre le même niveau de réussite que d'autres.

Inclusion

La pratique consistant à créer un environnement où tous les individus se sentent accueillis, respectés et valorisés ; et où les perspectives et les contributions de chacun sont activement recherchées et prises en compte.



Glossaire

Langage inclusif

L'utilisation d'un langage qui respecte et inclut toutes les personnes, quelle que soit leur origine ou leur identité, et évite l'utilisation de termes qui pourraient être exclusifs ou offensants.

Microagressions

Actions ou commentaires subtils, souvent involontaires, qui communiquent des messages négatifs aux individus sur la base de leur identité. Il peut s'agir de commentaires, de comportements ou d'attitudes véhiculant des stéréotypes ou des préjugés.

Neurodiversité

La neurodiversité fait référence aux personnes qui traitent les informations différemment, généralement en raison de fonctions cérébrales différentes et se manifestant souvent par des traits comportementaux différents.

Des exemples de neurodiversité incluent notamment la dyspraxie, la dyslexie, le trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité, la dyscalculie, l'autisme et le syndrome de la Tourette. Il est important de reconnaître et de respecter les différences neurologiques au même titre que tout autre type de différence humaine.

Pronoms

Les pronoms sont les termes que les individus choisissent afin de se désigner et qui reflètent leur identité de genre. Il peut s'agir de pronoms tels que il/lui, elle/elle ou de pronoms non genrés tels que iel/elleux.

Représentation

La présence et l'incarnation d'individus différents dans différents rôles, contextes et médias contribuant à refléter la diversité réelle de la société.

Biais inconscients

Les préjugés ou attitudes implicites que les individus ont envers certains groupes, souvent sans en être conscients. Ces biais ou préjugés peuvent avoir un impact sur la prise de décision et le comportement.



03

La Diversité, l'Équité et l'Inclusion au sein de DS Smith

Qu'entendons-nous par Diversité, Equité et Inclusion ?

La Diversité c'est être invité à la fête,

L'Inclusion c'est être invité à danser,

L'Equité, c'est lorsque le DJ joue votre chanson.



Qu'entendons-nous par Diversité, Équité et Inclusion ?

Diversité

Nous nous engageons à développer la diversité de nos équipes afin de mieux refléter les communautés au sein desquelles nous menons nos activités.

Équité

Ensemble nous créons un environnement inclusif où chacun peut réaliser son potentiel et s'épanouir.

Inclusion

Elle représente un aspect crucial de notre objectif stratégique consistant à développer tout le potentiel de nos employés.

Fondamentaux de la Diversité, l'Équité et l'Inclusion

Qu'entendons-nous par Diversité, Équité et Inclusion ?

Diversité

Réunit l'éventail des caractéristiques humaines au sein de DS Smith. Cela inclut, sans toutefois s'y limiter, l'origine ethnique, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, la classe sociale, la capacité physique ou mentale, le système de valeurs religieuses ou éthiques, l'origine nationale et les convictions politiques.

Équité

Fournir à chacun ce dont il a besoin pour réussir, et reconnaître que tout le monde ne part pas du même point.

Inclusion

Décrit ce que les individus pensent de leur expérience au sein de DS Smith, s'ils pensent qu'elle favorise et maintient un sentiment d'appartenance.

Imaginez un avenir où nous stimulons la créativité et favorisons l'innovation nécessaire pour mener la transition vers une économie circulaire à faible émission carbone.

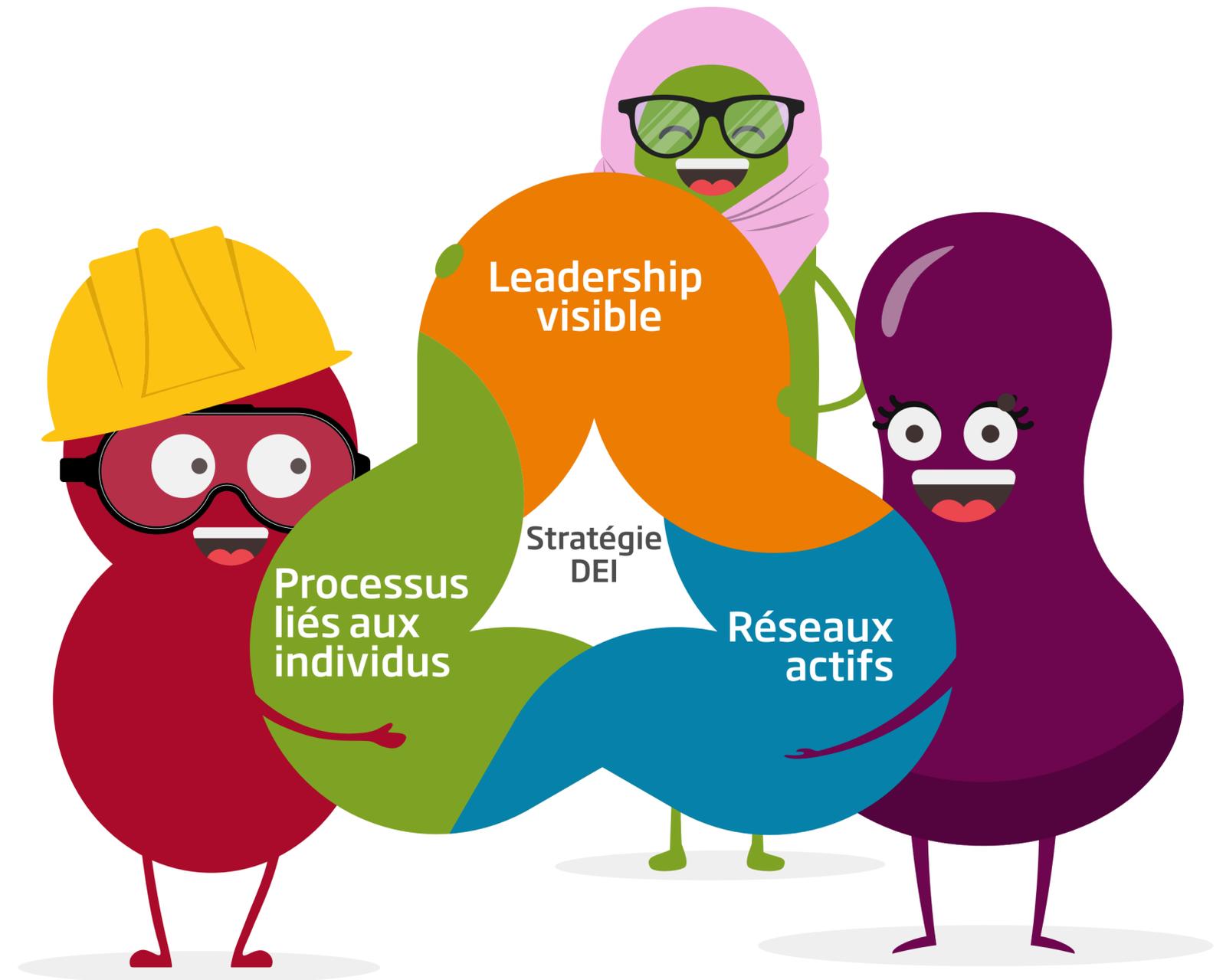
Cet avenir n'est pas si lointain. De plus en plus de personnes d'horizons différents travaillent ensemble à apporter un plus large éventail de perspectives, d'expériences et d'idées.

Des équipes diversifiées génèrent des solutions uniques et abordent les problèmes sous différents angles, ce qui nous aide à nous concentrer sur les défis en matière de développement durable auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, ainsi que sur ceux qui auront un impact sur les générations futures.

Notre stratégie DEI

Dans le cadre de notre stratégie de développement durable pour aujourd'hui et demain (« Now & Next »), nous fixons des objectifs afin de soutenir le développement d'un environnement inclusif, dans lequel chacun peut réaliser son potentiel et s'épanouir. Afin d'atteindre nos objectifs, notre stratégie se base sur trois priorités.

- 1 Mettre en œuvre un leadership visible grâce auquel nos responsables sont perçus comme des architectes et des représentants des comportements d'un leadership inclusif.
- 2 Soutenir la croissance des réseaux actifs (parfois appelés groupes de ressources pour les employés, ou ERG) est un élément essentiel pour créer une organisation diversifiée et inclusive.
- 3 Adapter nos processus liés aux individus et au monde de demain afin de vraiment aider nos collègues à être eux-mêmes et à s'épanouir.



Renforcer les compétences chez nos Managers d'Equipe



Nos Managers jouent un rôle essentiel.

- Ils donnent l'exemple en matière de comportements inclusifs.
- Ils recrutent et accompagnent au quotidien des équipes diversifiées.
- Ils créent les conditions permettant à nos salariés d'être eux-mêmes, d'exprimer leurs opinions et leurs points de vue afin qu'une plus grande variété de perspectives et d'idées puissent être entendues.
- Ils créent un sentiment d'appartenance plus fort, et ainsi augmentent l'engagement des collaborateurs, génèrent des taux de rétention plus élevés et réduisent les coûts de remplacement (turn over).

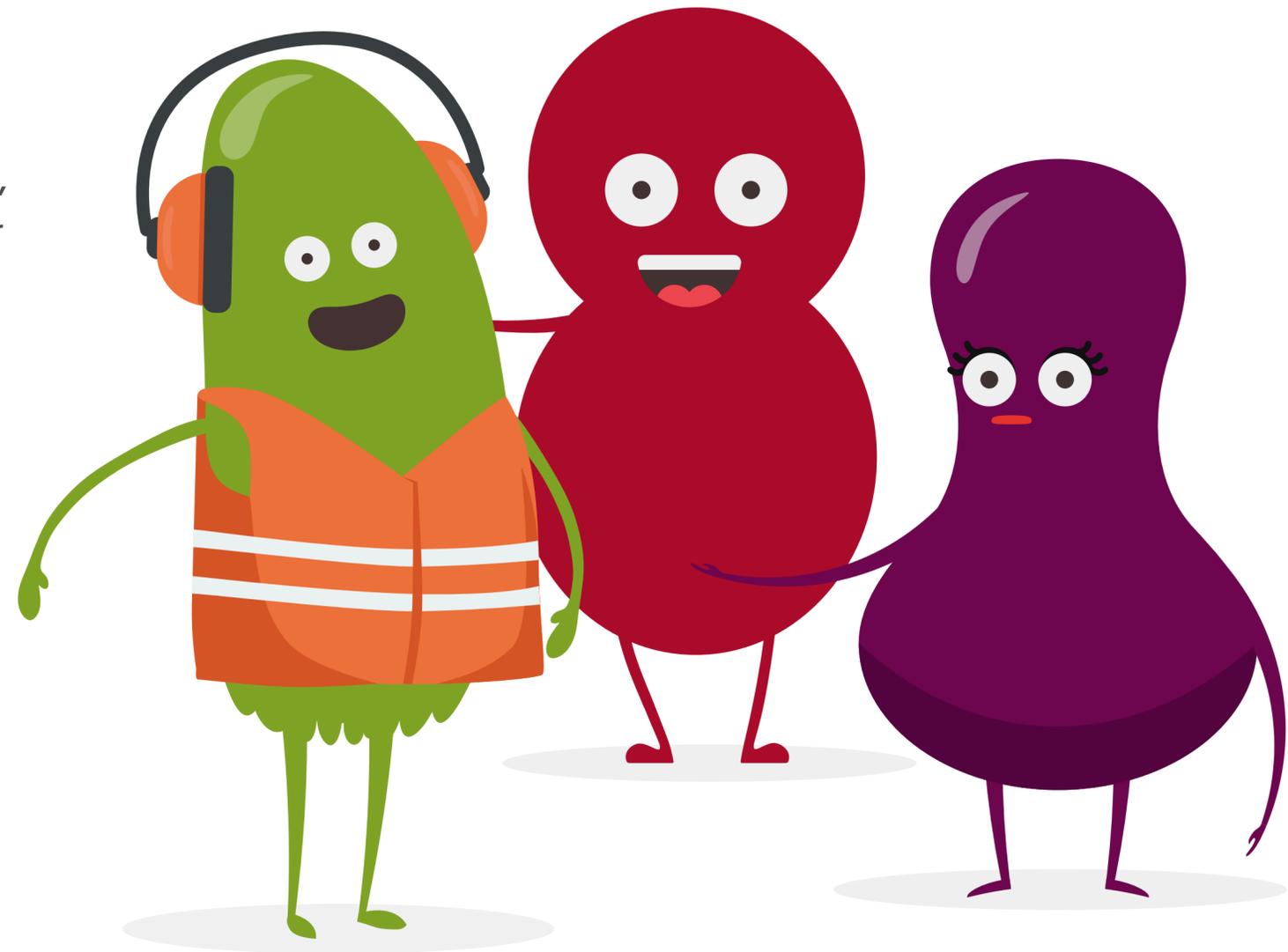
Tous les managers d'équipe sont invités à assister à un atelier sur le leadership inclusif.

Réseaux actifs

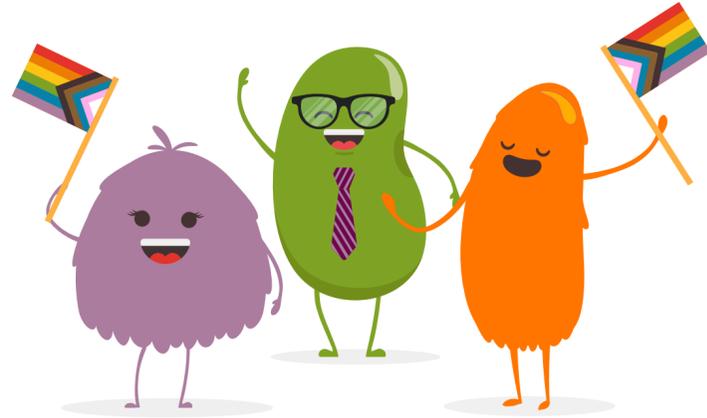
Les réseaux actifs procurent un sentiment d'appartenance en créant un espace protégé et solidaire qui permet aux collaborateurs partageant un sentiment d'identité commun de discuter ouvertement de leurs expériences, de leurs préoccupations et de leurs points de vue. Ils favorisent également, par différents moyens, une plus grande sensibilisation, par exemple en créant un calendrier annuel pour rappeler les dates et célébrations clés au sein de leurs groupes respectifs.

Selon l'organisation, les réseaux actifs peuvent également :

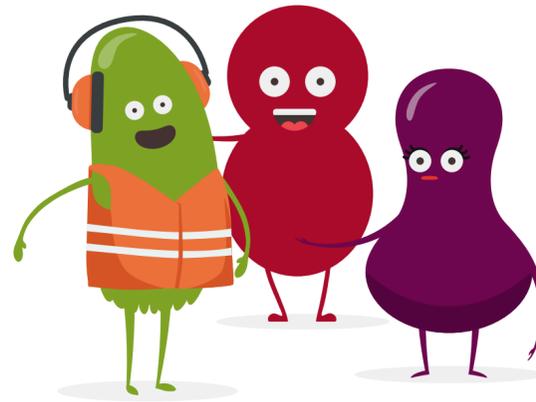
- Permettre aux voix sous-représentées de se faire entendre,
- Faire le lien avec des groupes externes,
- Soutenir le développement de carrière de talents issus des minorités,
- Offrir à leurs membres des opportunités d'accéder à des postes à responsabilités,
- Collaborer avec l'équipe recrutement afin d'attirer des talents diversifiés,
- Fournir des retours sur les produits et les services.



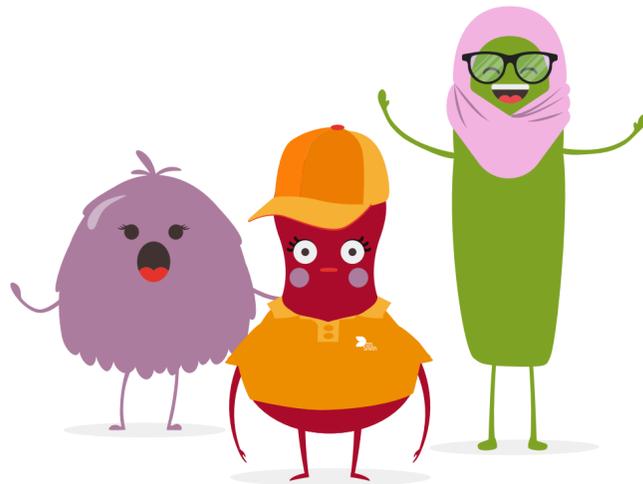
Nos quatre réseaux actifs



LGBTQ+ et alliés



Diversité des genres



Diversité de cultures et d'origines ethniques



Handicap et alliés

Comment soutenir ces réseaux ?

- Vous pouvez rejoindre un réseau, soit en tant que membre de ce groupe de personnes, soit en tant qu'allié(e), ou encore soutenir les membres de votre équipe qui souhaiteraient s'impliquer dans un réseau.
- Le cas échéant, soutenir ou encourager votre collaborateur peut être essentiel pour lui donner la confiance nécessaire pour prendre la bonne décision quant à la manière de s'impliquer dans un réseau actif.



04

Langage inclusif

Langage inclusif

Les managers qui utilisent un langage inclusif créent un environnement d'équipe dans lequel les individus se sentent respectés, valorisés et en mesure de s'épanouir.

Qu'est-ce que le langage inclusif ?

Le langage inclusif respecte et inclut toutes les personnes, quelle que soit leur origine ou leur identité, et évite l'utilisation de termes qui pourraient être exclusifs ou offensants.

En quoi consiste le langage inclusif dans la pratique ?

Le langage inclusif évite les préjugés, le langage familier ou les expressions qui discriminent des groupes de personnes en fonction de toute différence d'identité (par exemple, l'origine ethnique, le sexe, l'âge ou la classe sociale). Il reconnaît la diversité, transmet le respect de chacun, est sensible aux différences et promeut des opportunités équitables.

Et si je fais des erreurs ?

Si vous faites l'effort d'utiliser un langage respectueux et d'être inclusif, vous pouvez commettre des erreurs. Si cela se produit, excusez-vous et efforcez-vous de faire mieux la prochaine fois.

Et si d'autres personnes font des erreurs ?

Entretenez-vous avec la personne concernée et faites-lui remarquer comment son langage pourrait être plus inclusif. Cela s'avère particulièrement bénéfique pour les personnes qui ne réalisent pas qu'elles ont l'autorité ou le pouvoir de faire remarquer leurs erreurs à d'autres (par exemple, une personne plus jeune ou nouvelle dans l'organisation).

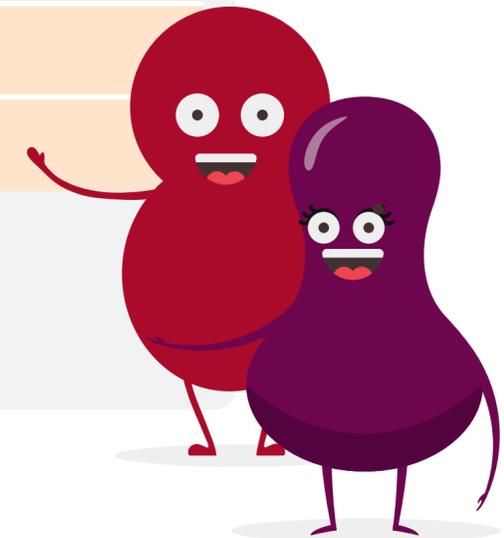
Langage inclusif : Le genre

Utiliser un langage spécifique au genre peut renforcer les stéréotypes. Le langage inclusif doit être utilisé afin de reconnaître et d'inclure tout le monde, quelle que soit son identité de genre. Utiliser un langage inclusif en termes de genre n'exclut ni ne présume l'identité de genre de quiconque. C'est important car cela crée un environnement plus accueillant et plus respectueux pour les personnes de toutes identités et expressions de genre.

Utilisez autant que possible un langage neutre, car cela rend les communications plus inclusives pour tout le monde.



Pas inclusif	Davantage inclusif
Effectifs	Ressources
Président	Personne qui préside
Homme d'affaires, femmes d'affaires	Entrepreneur(e)
Facteur	Employé(e) des postes
Mesdames et Messieurs	Cher(e)s collègues
Mère, père	Parents, aidants
Petite amie/femme, petit ami/mari	Partenaire, être cher



Langage inclusif : Origine ethnique et Nationalité



Il est important de bien comprendre la différence entre origine ethnique et nationalité :

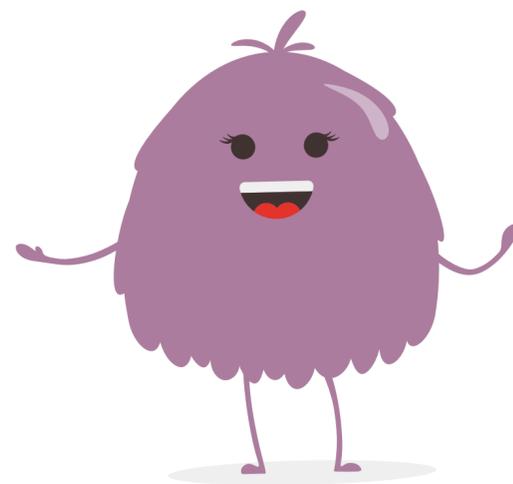
- **L'origine ethnique** fait référence aux traits physiques et aux différences visibles telles que la couleur de la peau, la forme des yeux et le type de cheveux, mais aussi à l'identification culturelle, linguistique et religieuse.
- **La nationalité** est la définition juridique de l'appartenance à un pays ou à une nation particulière.

N'oubliez pas que chacun possède des facteurs d'identité tels que la couleur, l'origine ethnique et la nationalité. Évitez la généralisation au sujet des groupes ethniques, car il existe une grande diversité inhérente à tous les groupes ethniques (par exemple, il n'est pas approprié d'affirmer « Les Asiatiques sont tous xyz. » ou « Les blancs font toujours xyz. »).

Essayez également d'utiliser un langage précis lorsque vous faites référence au passé ou à l'héritage d'une personne ou d'un groupe. Par exemple, si vous faites uniquement référence aux personnes d'une certaine origine, évitez d'utiliser des termes généraux tels que « Noirs, Asiatiques et membres des minorités ethniques » ou bien évitez d'utiliser le terme « afro-américain » si vous faites référence à une personne noire qui n'est pas réellement américaine.

Langage inclusif : Origine ethnique et Nationalité

N'oubliez pas que les individus peuvent choisir la manière dont ils s'identifient, donc s'ils préfèrent un terme spécifique à un autre, essayez de respecter leur choix.



Un mot sur la Catégorie Socio-Professionnelle (CSP)

Elle fait référence à la classe sociale d'un individu ou d'un groupe. Elle est souvent mesurée comme l'association de l'éducation, du revenu et de la profession.

Nous appartenons tous à une Catégorie Socio-Professionnelle (CSP) qui reflète différents facteurs sociaux et économiques souvent hors de notre contrôle, notamment la situation familiale ou de tutelle d'une personne et l'endroit où elle est née et a grandi. Ces facteurs peuvent influencer l'accès à l'éducation, au financement et à d'autres opportunités, ce qui a un impact sur la qualité de vie, la carrière et les réalisations d'une personne.

L'origine ethnique et le milieu socio-économique se croisent et se superposent souvent en raison de la discrimination à l'égard des personnes de couleur qui s'est produite tout au long de l'Histoire et qui peut se poursuivre aujourd'hui dans de nombreux pays. Cependant, chacune de ces catégories d'identité est distincte, alors essayez de ne pas présumer du milieu socio-économique d'une personne en fonction de son origine ethnique.

Langage inclusif : Le handicap

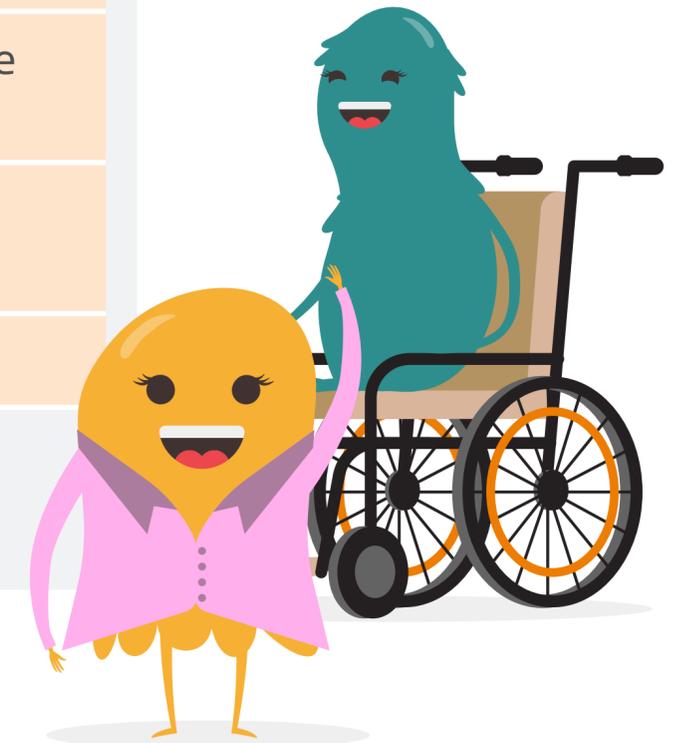
Le handicap est défini comme toute déficience physique ou mentale qui limite substantiellement la capacité à accomplir les activités courantes du quotidien. Cette vaste définition englobe un large éventail d'états, tels que le handicap moteur, les maladies chroniques, les troubles d'apprentissage, les problèmes de santé mentale, entre autres. Entre collègues, il est possible d'être confrontés à des handicaps qui ne sont pas facilement identifiables, car la plupart des handicaps sont invisibles. Il est important de ne pas oublier que la manière dont les personnes en situation de handicap choisissent de s'identifier est un choix personnel et que celui-ci doit toujours être respecté.

- Ces personnes ne doivent pas être limitées en raison de leur handicap/état ni être identifiées comme des victimes en raison de leur état de santé. Utilisez un langage qui respecte les personnes en situation de handicap en tant qu'individus actifs et maîtres de leur propre vie.
- Évitez de poser des questions telles que « Qu'est-ce qui ne va pas chez toi ?/C'est quoi ton handicap ?/Qu'est-ce qui t'est arrivé ? ».
- Si vous souhaitez en savoir plus pour être plus attentif en termes d'accessibilité, demandez d'abord la permission : « J'aimerais en savoir plus, si tu es d'accord pour en parler, afin d'être vigilant à l'accessibilité à l'avenir. »

Langage inclusif : Le handicap



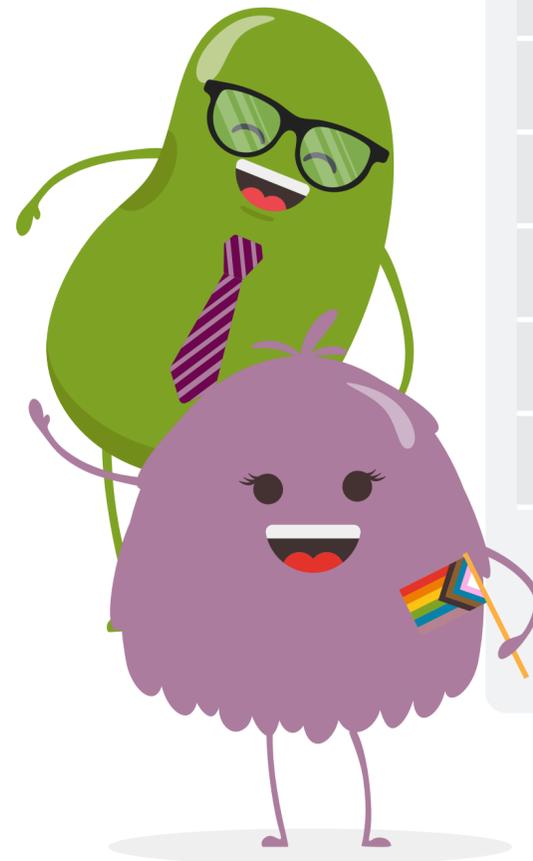
Pas inclusif	Davantage inclusif
« l'handicapé »	« personne en situation de handicap »
affecté(e) par, souffrant de, victime de	ayant [nom de l'état ou du handicap]
cloué(e) dans un fauteuil roulant, en fauteuil roulant	qui utilise un fauteuil roulant
sourd(e) et muet(e) ; sourd(e)-muet(te)	sourd(e), utilisateur de la langue des signes française (LSF), personne malentendante
« l'aveugle »	personne ayant une déficience visuelle ; personne aveugle ; personne aveugle et malvoyante
Besoins supplémentaires ou spéciaux	Besoins en termes d'accès



Langage inclusif : LGBTQ+

Le langage inclusif LGBTQ+ consiste à utiliser des mots d'une façon qui respecte la manière dont les individus décrivent leur propre corps, leur genre et leurs relations.

- Veillez à ne pas émettre d'hypothèses sur la situation personnelle des individus et évitez d'essayer de deviner ou de catégoriser l'identité de genre ou l'orientation sexuelle des personnes.
- Par exemple, n'utilisez pas de terminologie qui suppose que tout le monde a un partenaire du sexe opposé.



Pas inclusif	Davantage inclusif
Mari, femme	Conjoint(e) ou partenaire
Homosexuel(le)	Gay, lesbienne, bisexuel(le)
Normal(e)	Hétérosexuel(le)
Transgénéré(e)	Personne transgenre
Quels sont vos pronoms préférés ?	Quels pronoms utilisez-vous ?
Préférence sexuelle	Orientation sexuelle



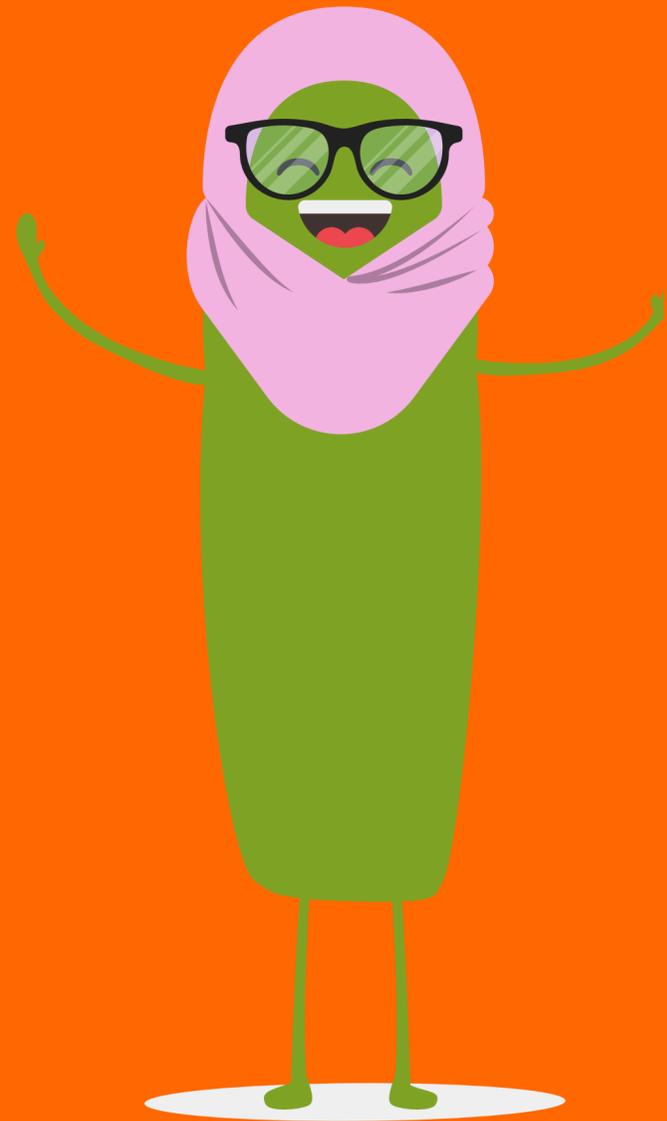
Langage inclusif : LGBTQ+

Pronoms

Les pronoms sont des mots que nous utilisons dans le langage courant pour nous désigner nous-mêmes ou désigner les autres. « Je », « moi », « elle/elle », « il/ lui » sont quelques exemples de pronoms. Une fois que vous les connaissez, utilisez toujours les pronoms ou la manière appropriée de vous adresser à un(e) collègue.

- L'utilisation appropriée des pronoms est essentielle pour que chacun se sente apprécié et inclus. Pour désigner une personne avec laquelle vous n'avez pas encore été en contact vous pouvez simplement la désigner par son nom et éviter de faire un impair. Par exemple : « J'ai passé en revue la proposition de Dominique l'autre jour. Dominique a fait du bon travail. »
- Vous pouvez donner l'exemple d'un leadership inclusif en partageant vos pronoms lorsque vous vous présentez et/ou en les ajoutant à votre signature électronique.

- Si vous hésitez au sujet des pronoms d'un(e) collègue, demandez-lui ou écoutez quels pronoms il ou elle utilise. Cependant, il est important de respecter la vie privée des personnes et de les laisser partager des informations personnelles les concernant uniquement lorsqu'elles se sentent à l'aise de le faire.
- Si vous vous trompez et utilisez les mauvais pronoms, corrigez votre erreur rapidement et utilisez le pronom approprié dans la même conversation pour vous aider à vous en souvenir. Évitez de trop vous excuser, car cela mettrait la pression sur votre interlocuteur et pousserait celui-ci à devoir vous rassurer. Remerciez la personne qui a corrigé votre erreur, prenez vos responsabilités, ne répétez pas votre erreur et efforcez-vous de bien faire.



05

Management Inclusif

Management Inclusif

Manager de manière inclusive signifie animer d'une manière qui soutient et favorise les contributions de chacun des membres de l'équipe et qui est respectueuse des identités et du passé de chacun, et des circonstances personnelles.

Les managers inclusifs jouent un rôle essentiel pour développer un sentiment de sécurité psychologique. La sécurité psychologique est le sentiment que vous pouvez partager librement vos pensées, vos opinions et vos idées sans craindre des conséquences négatives.



Réunions inclusives

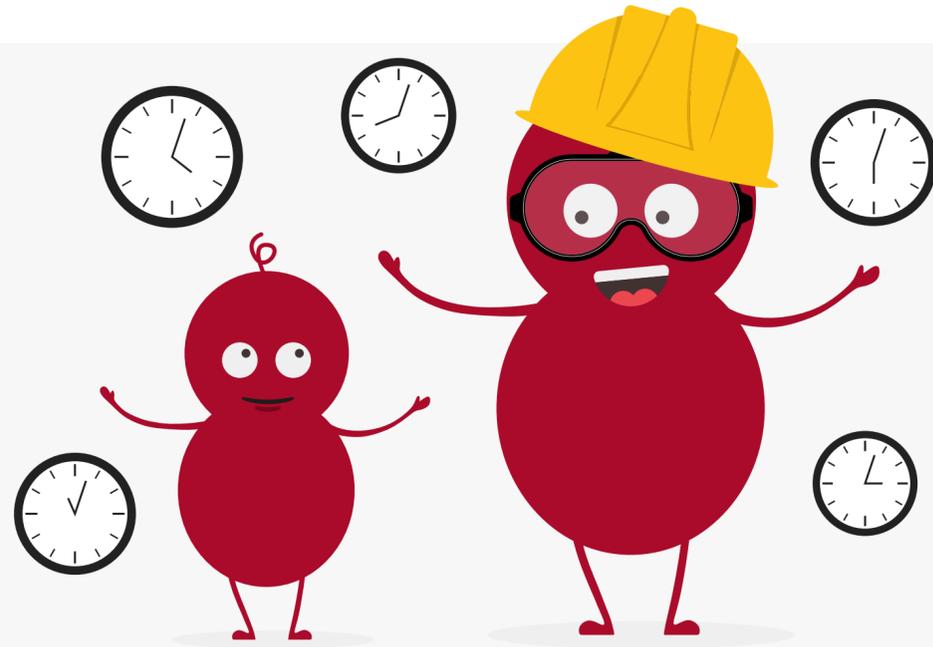
Conseils pour organiser des réunions inclusives

- Autant que possible, partagez des informations avant la réunion (par exemple, le sujet, l'ordre du jour, les résultats attendus et toute question clé). Cela permet à chacun de se préparer à partager plus facilement ses réflexions.
- Faites en sorte que tous les participants se sentent les bienvenus dès le début. Pour cela, commencez par exemple la réunion en disant : « Soyons ouverts aux nouvelles idées et exprimons nos désaccords avec respect. »
- Donnez à chacun l'occasion de s'exprimer. Pour ce faire, vous pouvez demander à tous les participants d'une réunion s'ils ont quelque chose à ajouter.
- Essayez de créer un espace où les personnes savent qu'elles peuvent (et doivent) ne pas toujours être d'accord avec vous en tant que manager, et essayez de partager l'idée que les désaccords et les discussions nous permettent de prendre de meilleures décisions. Par exemple, vous pouvez dire : « Dites-moi pourquoi j'ai tort ».
- Ne négligez pas les différents fuseaux horaires et engagements personnels (par exemple, un enfant à récupérer à l'école ou des soins à prodiguer à un proche). Si quelqu'un n'est pas en mesure d'assister à la réunion, partagez des notes avec cette personne afin qu'elle ait toujours la possibilité de donner son avis.
- Chacun apprend et absorbe les informations de manière différente. Tâchez d'en tenir compte lors de la création d'ordres du jour et de contenu pour des réunions, des formations et des ateliers.

Grâce aux réunions inclusives, les collègues se sentent entendus, respectés et l'équipe bénéficie d'une diversité d'idées.



Réunions inclusives

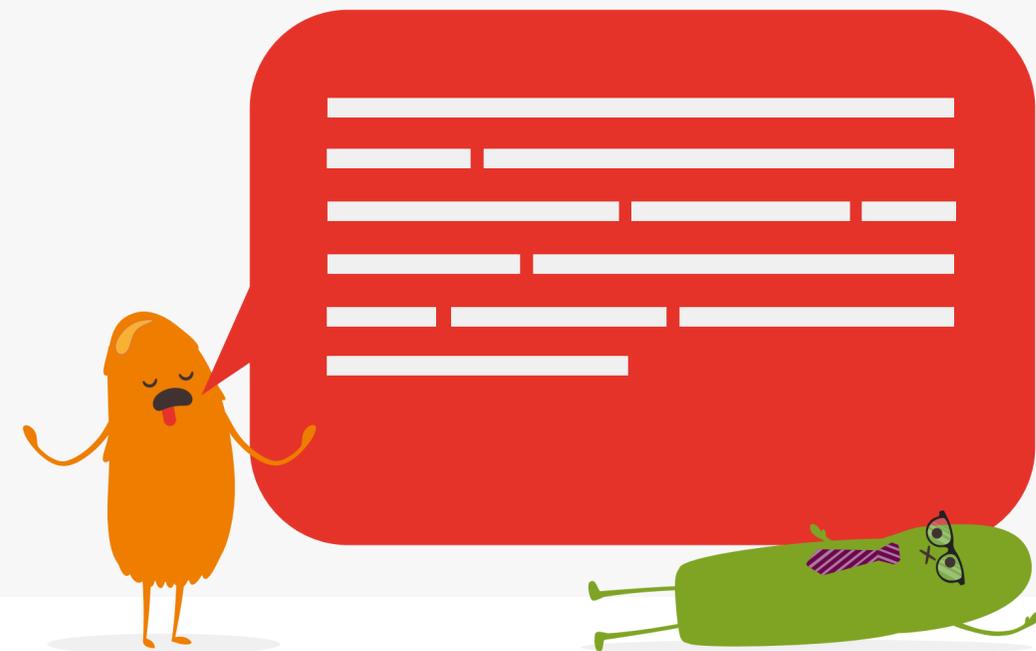


Tenez compte de l'emploi du temps de chacun

- Si possible, essayez de varier les horaires de vos réunions afin qu'ils conviennent à tout le monde, au moins de temps en temps.

Choisissez vos mots soigneusement

- N'oubliez pas qu'en tant que manager, vos mots ont un impact. Utilisez un langage inclusif pour que chacun se sente apprécié et inclus. Voir la partie **Langage inclusif** de ce guide.

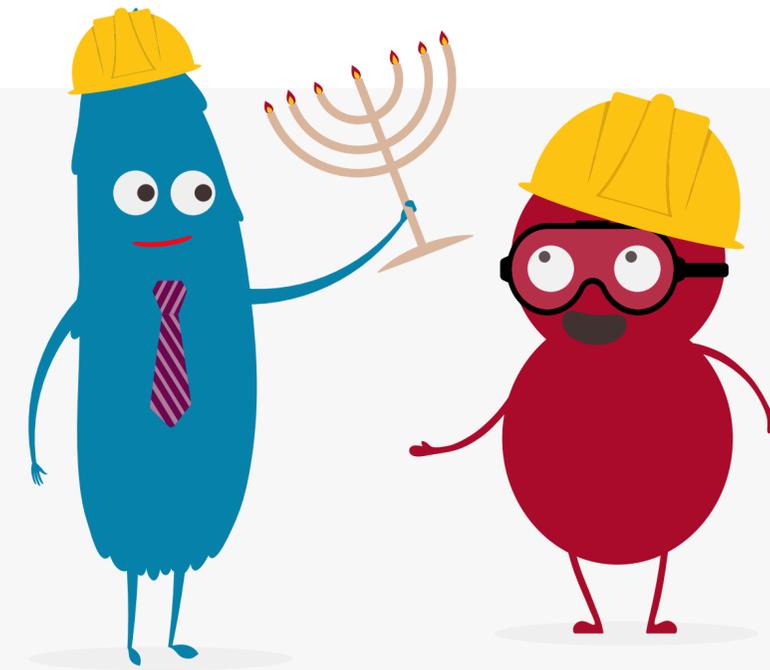
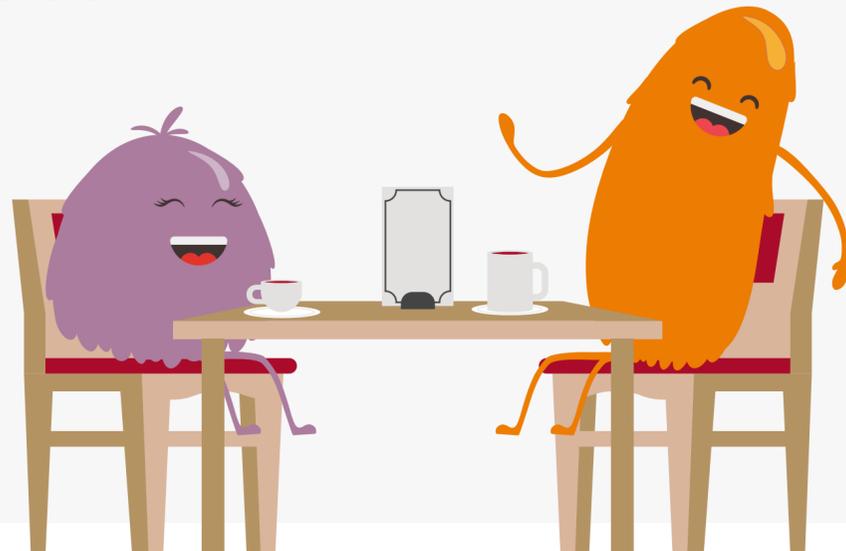


Réunions inclusives

Faites preuve de curiosité et soyez à l'écoute

Organisez des pauses café et des réunions informelles avec des collègues.

- Intéressez-vous à ce qu'ils vivent au bureau et à l'extérieur.
- Faites-le en respectant les horaires, la vie privée et la charge de travail des autres. Si quelqu'un ne peut pas vous rencontrer pour ces conversations informelles, ne le prenez pas personnellement.



Célébrez les fêtes avec vos collègues

Tout le monde ne célèbre pas Noël et Pâques. Il peut s'avérer difficile de célébrer chaque fête ou jour férié, mais pensez à distinguer les jours qui comptent pour votre équipe.

N'oubliez pas de partager la charge liée à la découverte, l'organisation et l'animation de célébrations ou d'événements significatifs pour votre équipe.

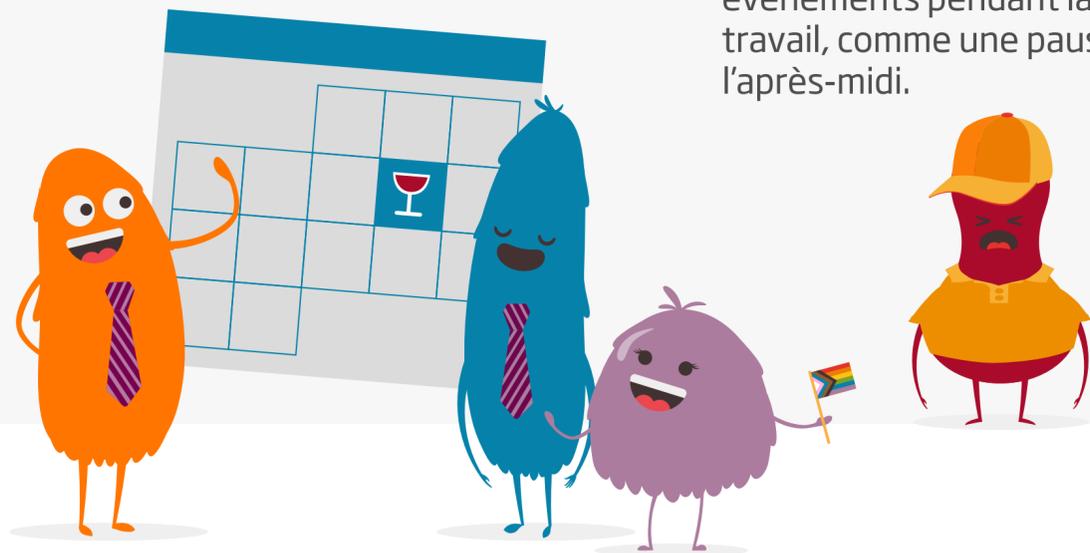
Réunions inclusives

Rendez inclusives les activités de renforcement de l'équipe

Facilitez l'accès à votre programme d'événements sociaux en diversifiant les activités que vous organisez.

- Si vous organisez un déjeuner au restaurant, assurez-vous de prendre en compte les besoins et préférences alimentaires de chacun.

- Toujours organiser un apéritif d'équipe dans un bar le soir peut empêcher certains de participer. Cela peut inclure certains aidants, parents, salariés travaillant à distance et personnes qui ne boivent pas d'alcool. Variez l'heure et le type d'événement que vous organisez et pensez également à organiser des événements pendant la journée de travail, comme une pause-café ou thé l'après-midi.



Encouragez la participation aux réseaux actifs

Les réseaux actifs offrent une plateforme qui permet aux membres de discuter ouvertement de leurs expériences, de leurs préoccupations et de partager leurs points de vue.

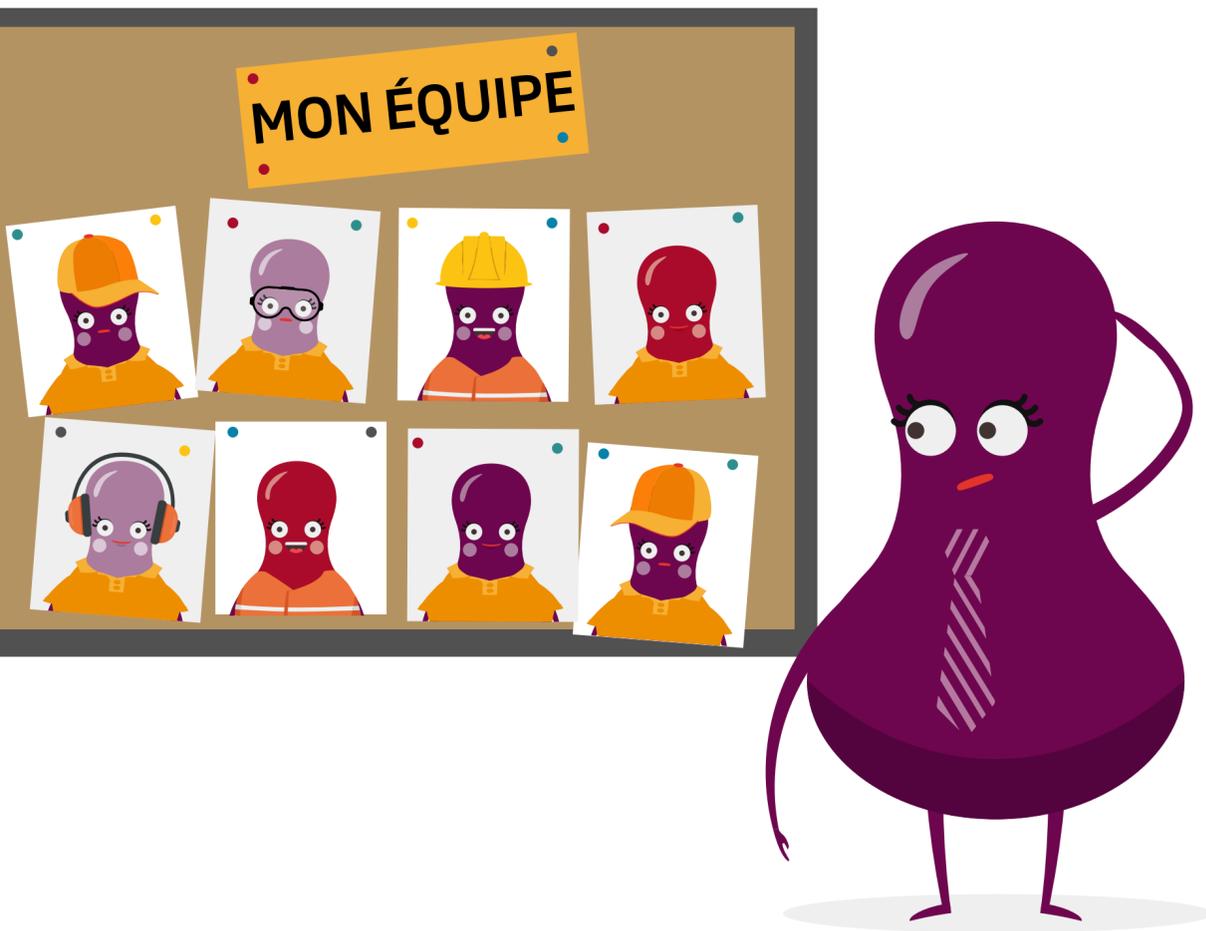




06

Comment recruter
une équipe plus
diversifiée ?

Comment recruter une équipe plus diversifiée ?

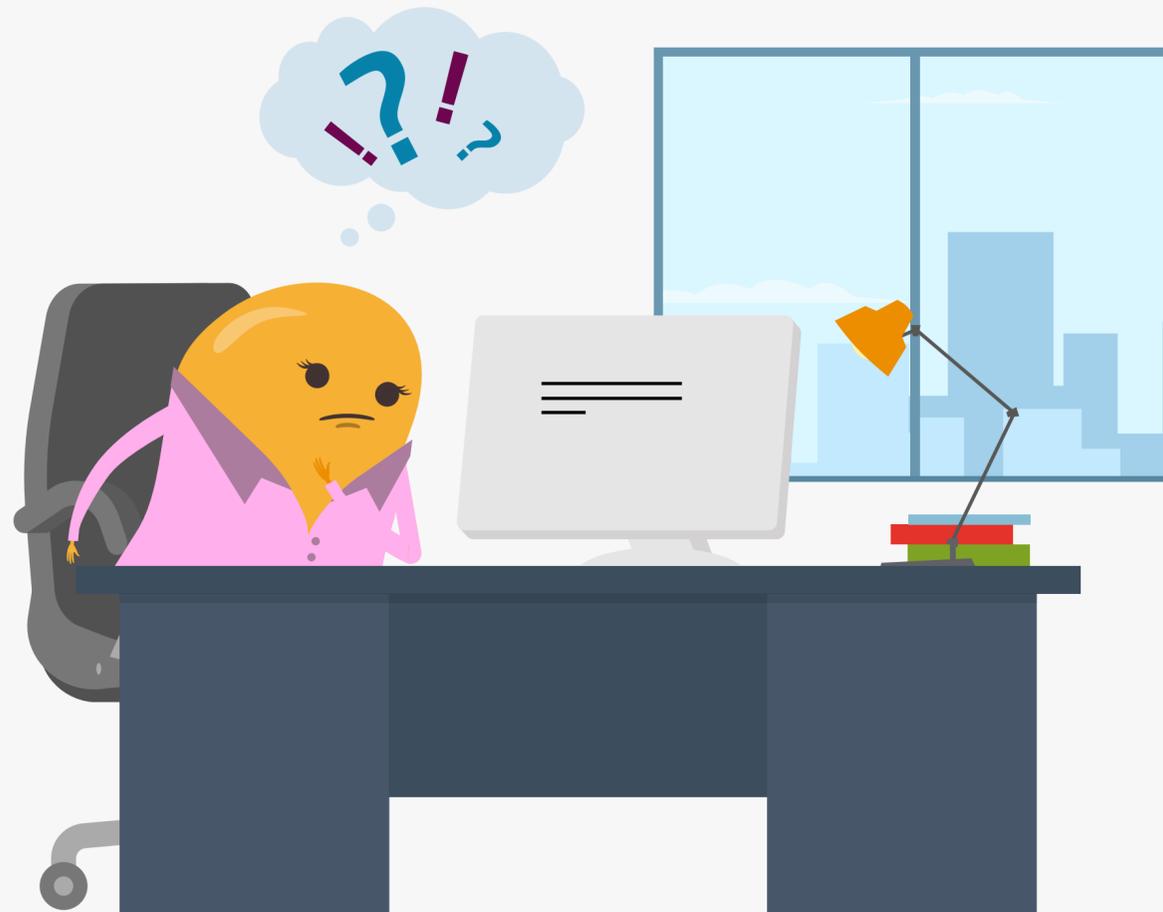


Nous souhaitons que DS Smith soit un lieu de travail diversifié et inclusif qui reflète les groupes de personnes que nous servons et au sein desquelles nous menons nos activités.

Les managers jouent un rôle clé dans les processus de recrutement inclusifs et veillent à ce que les descriptions de poste utilisent un langage inclusif, attirant ainsi des viviers de candidats diversifiés, minimisent les biais ou préjugés lors de la sélection et des entretiens et créent un environnement accueillant. Les managers contribuent activement à faire respecter la non-discrimination des candidats en fonction de leur sexe, de leur origine ethnique, nationalité, âge, handicap, orientation sexuelle, milieu social, responsabilités familiales et religion afin de permettre l'égalité des chances pour tous.

Comment recruter une équipe plus diversifiée ?

Conseil 1



Rédigez des descriptions de poste inclusives

Utilisez un langage inclusif dans les descriptions de poste afin que les candidats potentiels ne se sentent pas découragés dès les premières étapes.

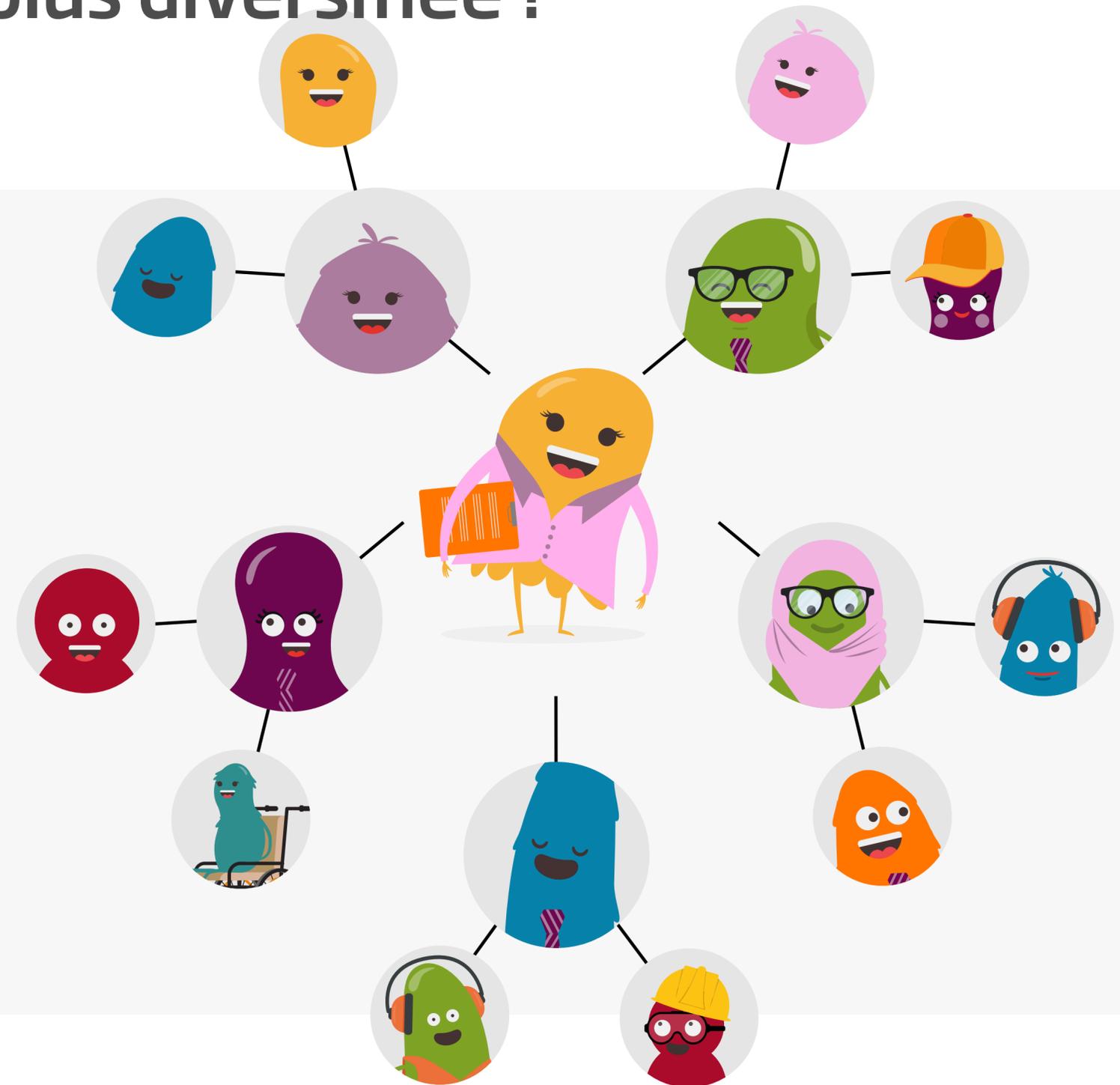
- Passez en revue les descriptions de poste afin de supprimer le langage biaisé ou les qualifications inutiles. Décrire l'équipe comme évoluant à « un rythme rapide » est un exemple de langage biaisé qui peut dissuader les candidats ayant certains besoins.
- Évitez le langage genré. « Nous avons besoin de quelqu'un qui supervisera tous les projets de l'équipe qu'il dirige. » en est un bon exemple. L'utilisation de « qu'il dirige » exclut les candidats féminins et non binaires. Dans ce cas, utilisez plutôt « sous sa direction ».
- Mettez en avant l'engagement de DS Smith envers la Diversité, l'Équité et l'Inclusion et son soutien aux réseaux actifs dans la description de poste.
- Indiquez que « des candidats de tous horizons sont encouragés à postuler ».

Comment recruter une équipe plus diversifiée ?

Conseil 2

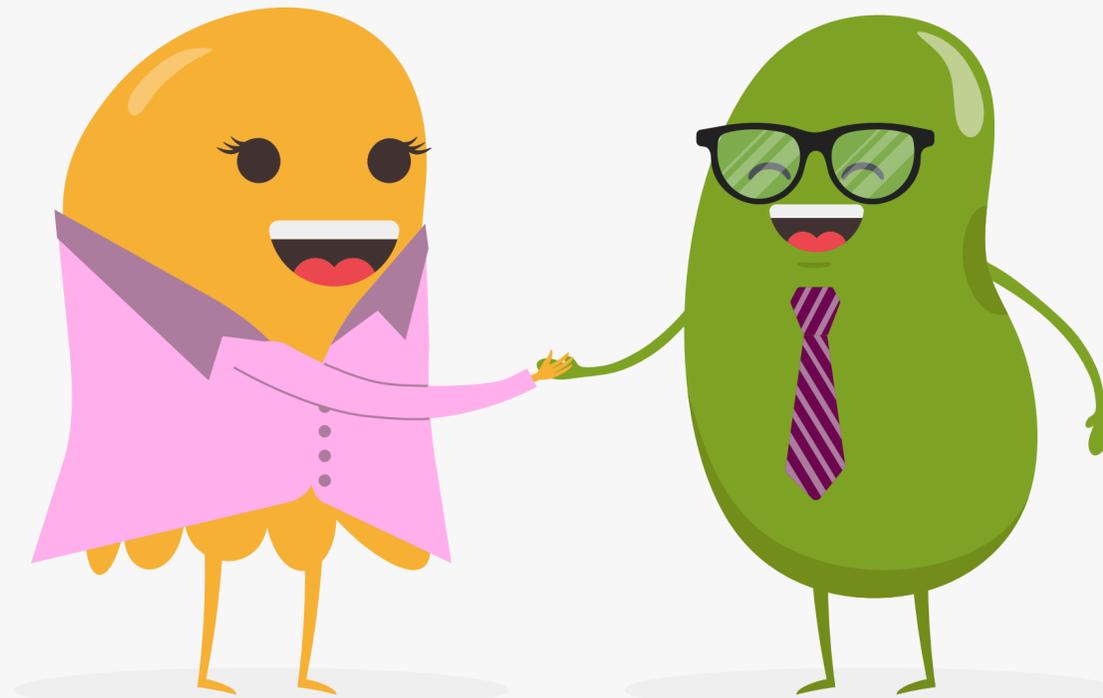
Étendez votre rayonnement pour attirer des viviers de talents plus diversifiés

- Il est possible de publier les offres d'emploi où elles sont plus susceptibles d'être vues par des candidats sous-représentés, comme les sites d'emploi en ligne centrés sur les groupes minoritaires et les cabinets de recrutement spécialisés dans la diversité.
- Participez à des salons professionnels destinés aux groupes sous-représentés.
- Si vous travaillez avec notre équipe interne Acquisition de talents ou avec une agence de recrutement externe, demandez-leur de vous recommander des candidatures diversifiées.
- Demandez des recommandations aux membres de votre équipe, en particulier ceux issus de groupes sous-représentés.



Comment recruter une équipe plus diversifiée ?

Conseil 3



Créez une expérience positive et inclusive à chaque point de contact des candidats.

Facilitez la planification des entretiens, rendez-la accessible et flexible en proposant aux candidats une variété de dates, en incluant des créneaux matinaux et tardifs et en demandant de manière proactive aux candidats s'ils ont besoin d'ajustements raisonnables.

Quelques exemples d'ajustements :

- fournir du matériel en gros caractères ou en braille,
- accorder du temps supplémentaire pour tout test ou entretien,
- mettre à disposition une place de parking accessible.

Demandez par défaut les pronoms des candidats, sauf s'ils ont déjà été indiqués dans leurs Curriculum Vitae (CV) ou dans vos communications antérieures.

Comment recruter une équipe plus diversifiée ?

Conseil 4

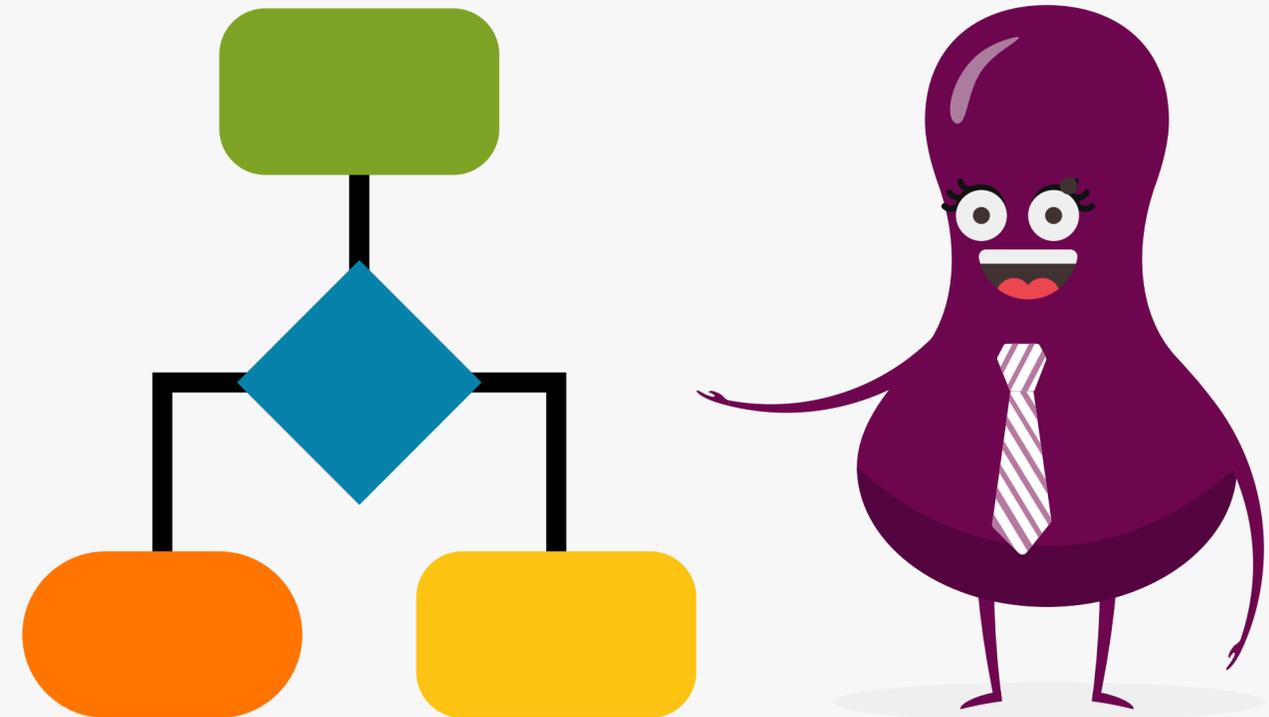
Faites preuve de transparence quant au processus de recrutement

Il convient d'informer les candidats du calendrier global du processus de recrutement, si possible, en mettant en avant les étapes clés du recrutement, notamment :

- le nombre d'entretiens,
- l'implication éventuelle de tests,
- la date prévisionnelle de décision finale.

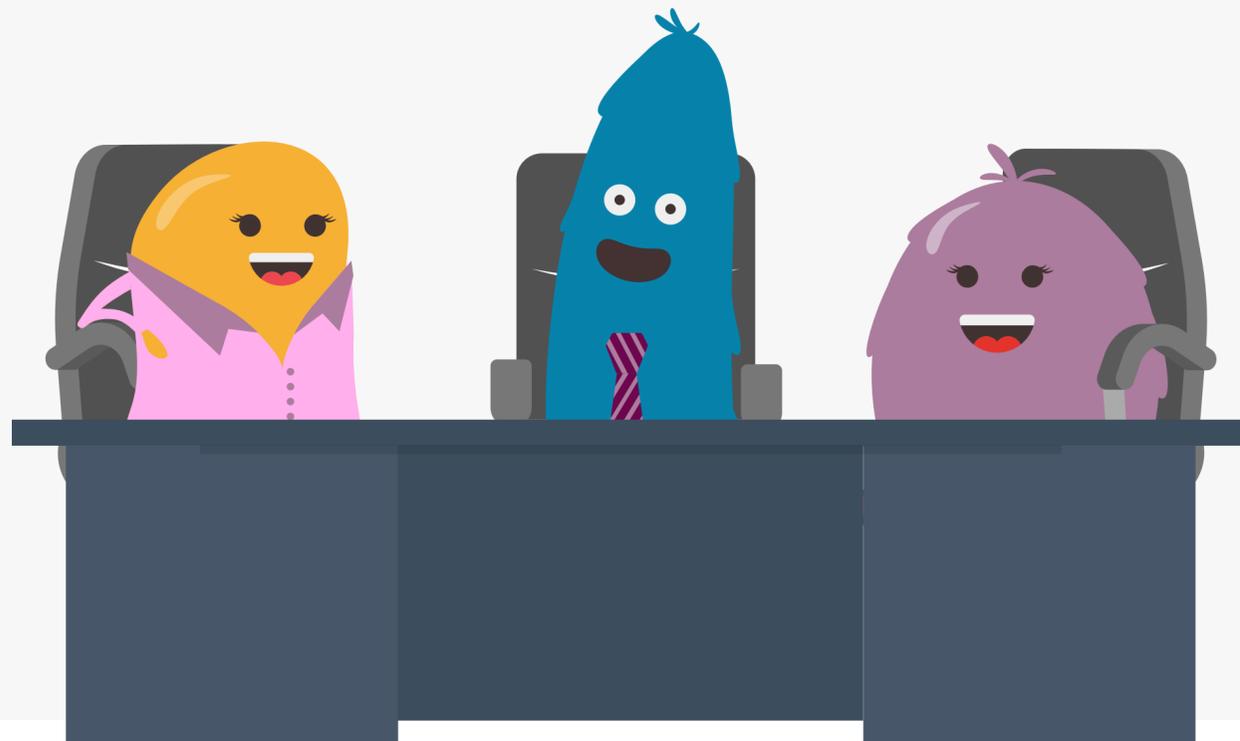
Encouragez également les candidats à contacter le responsable du recrutement ou l'équipe Acquisition de talents s'ils ont des questions au cours du processus de recrutement.

Cela peut aider les candidats ayant des responsabilités familiales qui peuvent avoir besoin de prendre des dispositions spéciales pour assister aux entretiens.



Comment recruter une équipe plus diversifiée ?

Conseil 5

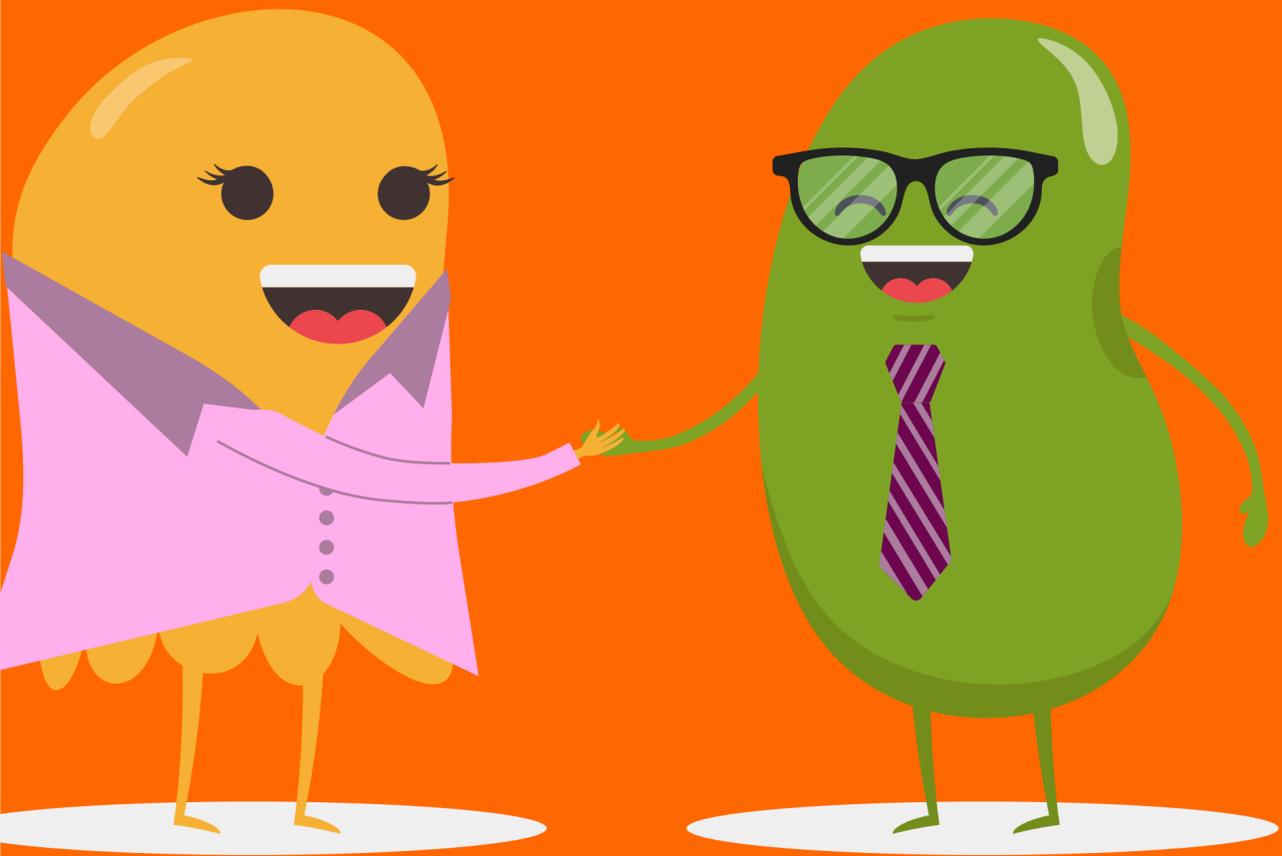


Standardisez l'entretien

- Sélectionnez un comité de recrutement diversifié ou demandez à plusieurs personnes au sein de l'équipe de mener leurs propres entretiens afin que les candidats soient évalués sous différents angles.
- Utilisez le même ensemble de questions d'entretien pour chacun des candidats.
- Utilisez des questions d'entretien structurées basées sur la description de poste pour éviter les biais ou préjugés et laisser aux candidats le temps de poser des questions.
- Pensez à vous informer sur les biais inconscients ou à suivre la formation en ligne de **Percipio** sur les biais inconscients avant vos entretiens.

Ressource supplémentaire

- Consultez notre politique d'inclusion sur notre **Plateforme de politiques**

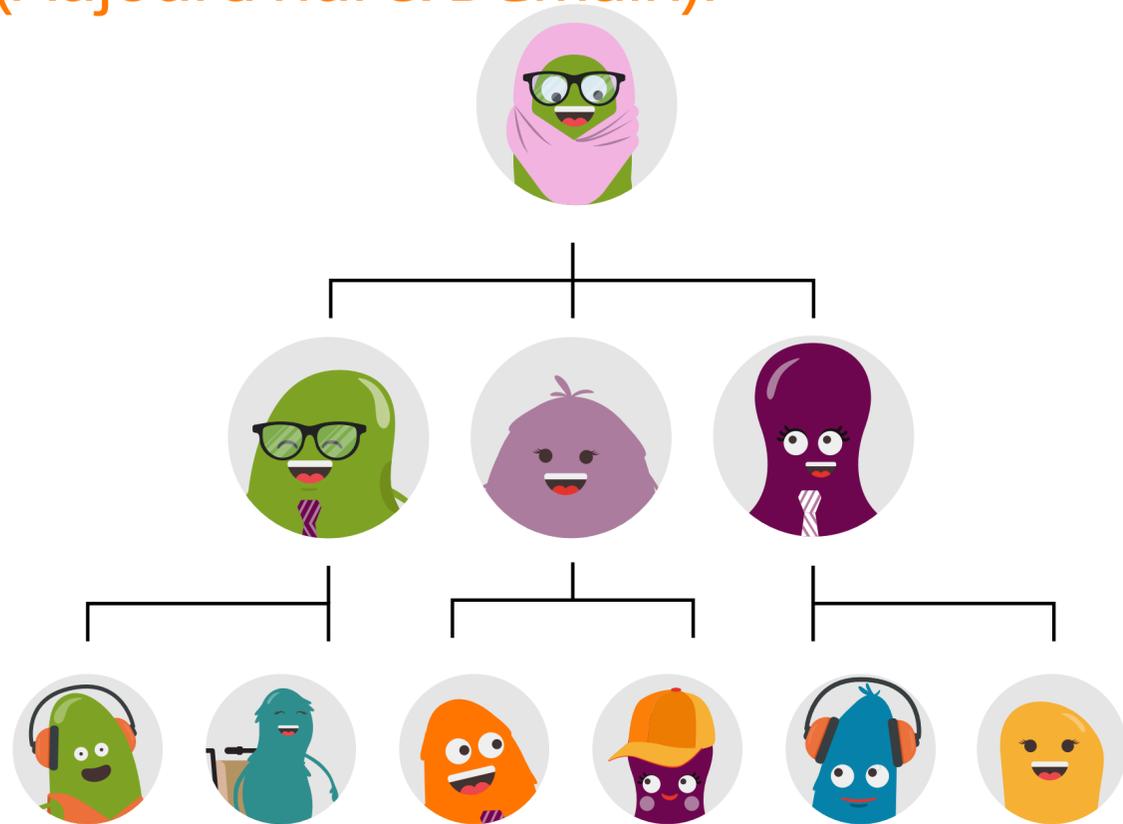


07

Comment devenir
un manager
inclusif ?

Comment devenir un manager inclusif ?

Le leadership inclusif est au cœur de notre stratégie « Now & Next » (Aujourd'hui & Demain).



Qu'est-ce qu'un manager inclusif ?

Les managers inclusifs :

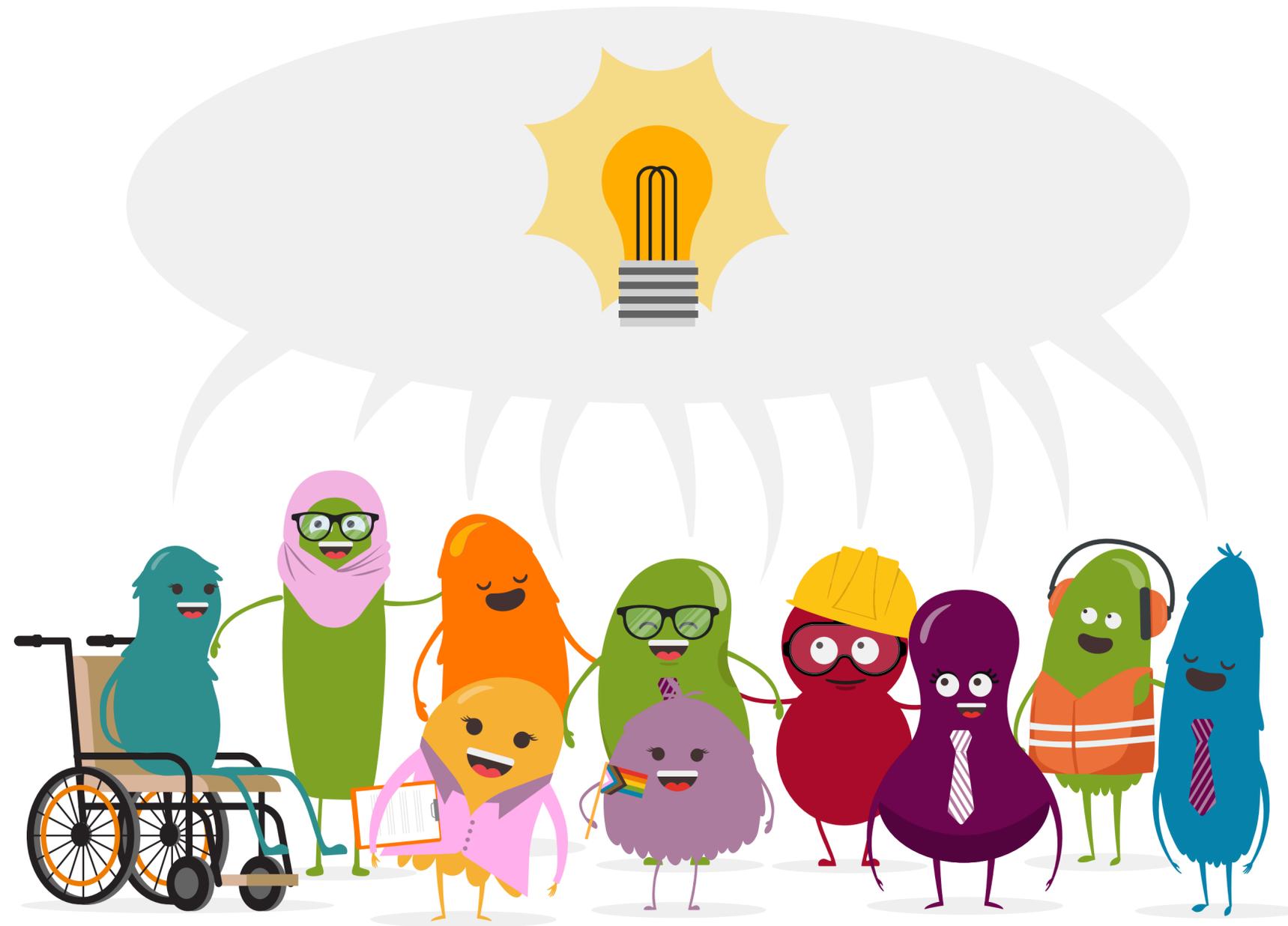
- Valorisent la diversité de points de vue et créent une atmosphère au sein de laquelle les individus ont le sentiment que leurs opinions et leurs contributions sont appréciées.
- Donnent le ton et sont des exemples pour leurs équipes afin de créer un environnement dans lequel chacun se sent vu, respecté et en mesure de contribuer.

Tous les responsables d'équipe sont invités à assister à un **atelier sur le leadership inclusif**.

Cet atelier couvre :

- Le leadership inclusif et son importance pour DS Smith,
- Votre influence sur l'avancée du programme de DEI,
- Des idées pratiques et des plans d'action.

Comment devenir un manager inclusif ?



Prenez le temps de comprendre les points de vue uniques des différentes personnes au sein de votre équipe et créez un environnement plus collaboratif.

Comment devenir un manager inclusif ?

Conseil 1

Efforcez-vous consciemment de rechercher des perspectives diverses

Une bonne façon de mettre cela en pratique peut être de rechercher des idées et des opinions auprès de différents membres de l'équipe concernant les tâches ou les projets à venir sur lesquels vous pourriez travailler.

Conseil 2

Soyez conscients de vos propres biais ou préjugés

Nous avons tous des préjugés qui peuvent, souvent inconsciemment, influencer nos perceptions et nos décisions. Nos biais ou préjugés sont particulièrement stimulés si nous travaillons dans des états de stress cognitif ou de surcharge, notamment lorsque nous sommes fatigués, contrariés, pressés par le temps ou encore lorsque nous avons faim.

En tant que managers, nous devons devenir plus conscients de nos propres biais ou préjugés et comprendre comment ceux-ci peuvent avoir un impact négatif sur les autres, en particulier sur les personnes issues de groupes sous-représentés. Vous trouverez davantage d'informations sur les **biais personnels** plus loin dans ce guide.

Conseil 3

Donnez le ton avec vos mots et vos actions

Utilisez un langage inclusif et respectueux des différentes cultures (voir la partie **Langage inclusif** de ce guide).

08

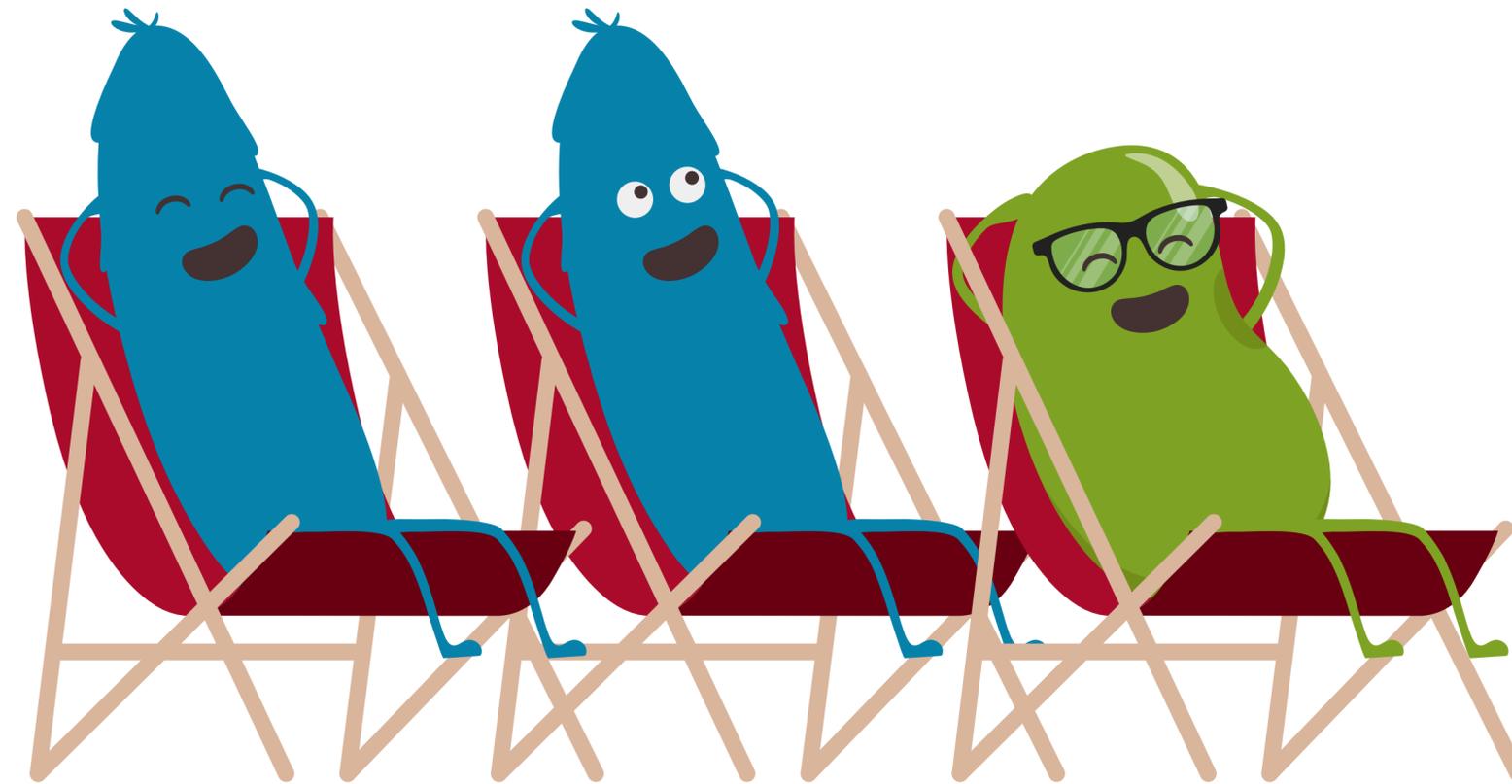
Comment créer
un sentiment
d'appartenance
au sein de mon
équipe ?



Comment créer un sentiment d'appartenance au sein de mon équipe ?

Un lieu de travail qui favorise un sentiment d'appartenance crée un environnement dans lequel des collègues peuvent s'exprimer de façon authentique sans craindre d'être jugés ou exclus.

Lorsque des collègues se sentent à leur place, ils sont plus susceptibles de partager des idées et de travailler en équipe pour atteindre des objectifs communs.



Qu'est-ce que l'appartenance ?

L'appartenance fait référence, sur le lieu de travail, aux expériences quotidiennes qui rassurent les individus quant au fait d'être inclus et acceptés tels qu'ils sont.

Elle joue un rôle important, car lorsque des collègues sentent que leur identité unique et leurs contributions sont valorisées, ils sont plus productifs, motivés et loyaux.

Comment créer un sentiment d'appartenance au sein de mon équipe ?

Les managers jouent un rôle clé dans la création d'un sentiment d'appartenance. Les collègues qui font confiance à leurs managers et sont convaincus de compter pour eux en tant qu'individus sont plus susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance.

Apprenez à connaître votre équipe

L'une des premières étapes pour créer un sentiment d'appartenance est de reconnaître et de valoriser la diversité des membres de votre équipe. Apprenez à connaître les membres de votre équipe en tant qu'individus :

- Organisez occasionnellement des déjeuners ou des discussions autour d'un café en petits groupes.
- Lors de vos réunions individuelles, prenez le temps de poser des questions à vos collaborateurs sur leurs centres d'intérêt ainsi que sur les tâches liées à leur travail.



Pratiquez l'écoute active

- Écoutez activement sans juger lorsque les membres de l'équipe expriment des préoccupations ou des idées. Autant que possible, mettez en place des actions suite aux feedbacks qui vous sont faits ou expliquez pourquoi vous ne le faites pas.
- Encouragez et acceptez les feedbacks des membres de votre équipe. Cela signifie leur demander leur point de vue et écouter leurs opinions, suggestions et préoccupations.

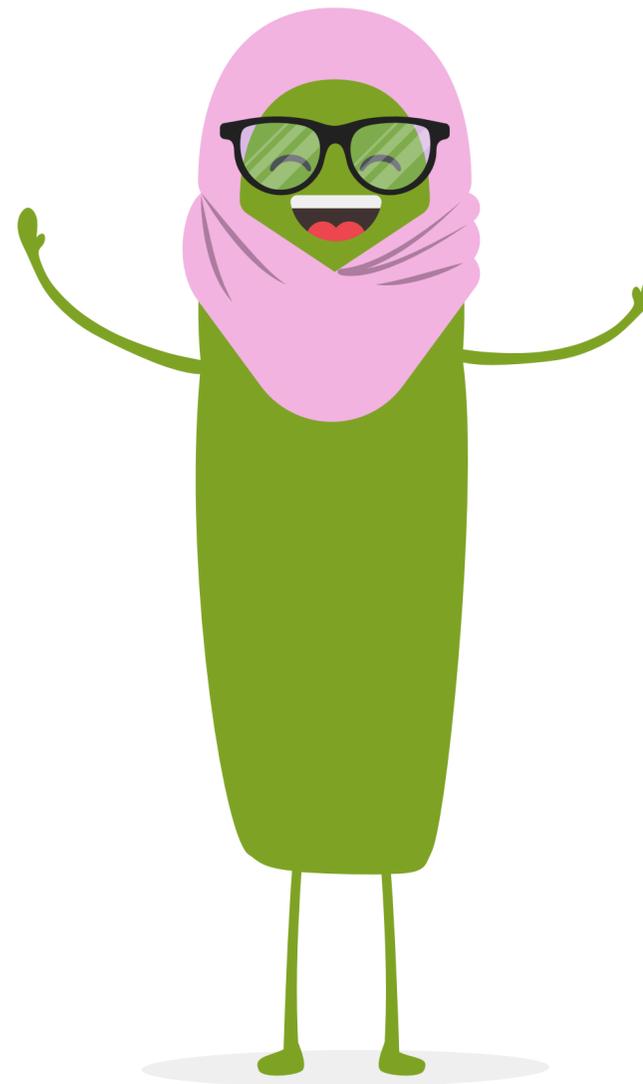


Communiquez de façon inclusive

Utilisez un langage inclusif qui permet à chacun de se sentir apprécié, respecté et valorisé.



Comment créer un sentiment d'appartenance au sein de mon équipe ?



Donnez l'exemple en matière de comportements

Montrez et renforcez les mêmes comportements et attitudes que vous attendez des membres de votre équipe, tels que le respect et l'utilisation d'un langage inclusif.



Développez vos connaissances en matière de Diversité, d'Équité et d'Inclusion



- Soutenez nos réseaux actifs, par exemple en participant à des événements où vous pourrez apprendre et développer vos connaissances en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.
- Lisez davantage d'articles en ligne sur des sites tels que LinkedIn.

Faites preuve de reconnaissance envers vos collègues

- Lorsque des collaborateurs ont le sentiment que leur travail et leurs contributions passent inaperçus ou ne sont pas récompensés, cela les conduit souvent à ne pas se sentir estimé.
- Prenez le temps d'exprimer votre reconnaissance envers vos collègues pour leur travail assidu et leurs réalisations. Vous pouvez le faire publiquement via une nomination aux Smithies, sous forme de remerciement privé verbal ou par le biais d'un simple mot.



Comment devenir un défenseur de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion ?

Devenir un défenseur de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion est un excellent moyen de faire visiblement preuve de votre engagement à aider DS Smith à devenir une entreprise qui célèbre les différences, se soucie du bien-être de ses collaborateurs et encourage l'innovation.

Le meilleur moyen d'y parvenir est de devenir un(e) allié(e) de l'un de nos réseaux actifs.

Un(e) allié(e) joue l'un des **cinq rôles clés** suivants :

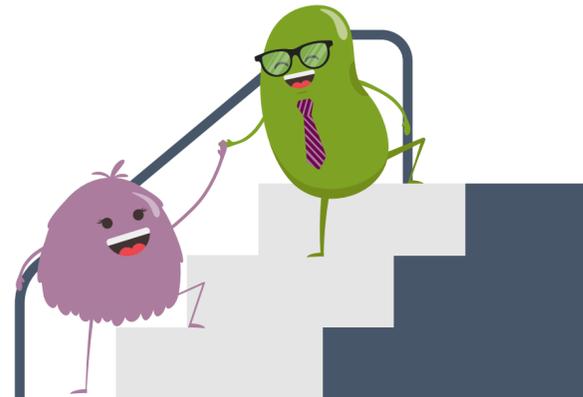
1 Écouter plus que parler

- Prêtez attention, écoutez et recherchez des occasions d'apprendre.
- Assistez à des événements de réseautage et des événements communautaires pour obtenir une vision claire des défis auxquels vos collègues sont confrontés.

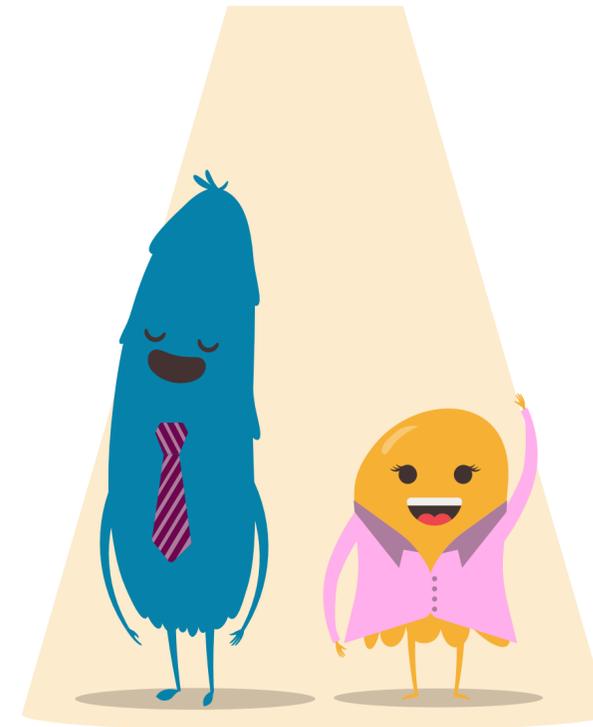


2 Mentorer les autres

- Utilisez votre expérience et votre position pour accompagner différents collègues afin de diversifier les perspectives et les contributions.
- Créez des opportunités pour vos collègues de démontrer et de développer leurs compétences.



3 Mettre en avant les autres

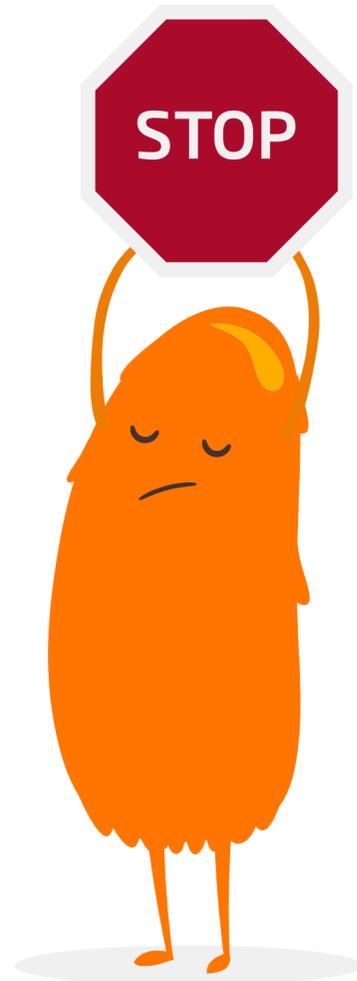


- Observez les participants de votre prochaine réunion managériale ou de la prochaine conférence à laquelle vous assisterez. Y a-t-il suffisamment de femmes présentes, les intervenants principaux sont-ils tous des hommes blancs d'âge moyen, y a-t-il des voix issues d'horizons différents ?
- Partagez vos opportunités et ce à quoi vous avez accès. Plutôt que de toujours diriger une réunion ou une présentation, trouvez des occasions pour qu'un autre membre de votre équipe s'implique, peut-être même un membre d'un réseau actif.

Comment devenir un défenseur de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion ?

4 Reconnaître – et mettre fin à – l'exclusion

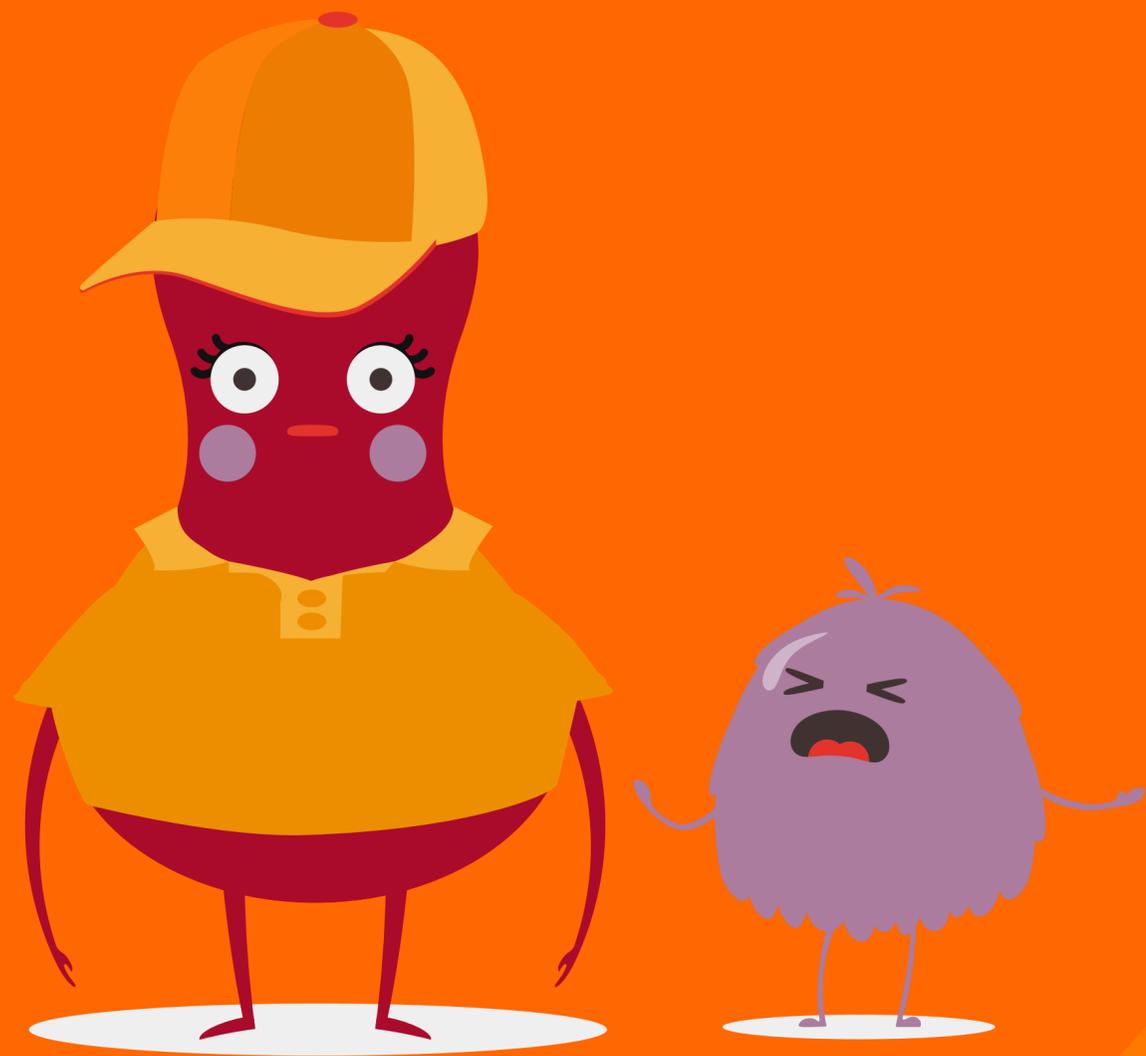
- Découvrir comment l'inclusion peut être mise en œuvre et ce qui se produit lorsqu'elle n'est pas au cœur d'une organisation est quelque chose qu'un(e) allié(e) peut intégrer dans son rôle d'exemple au quotidien.
- Par exemple, devenir un(e) allié(e) de notre réseau Handicap et Alliés vous aidera à développer une meilleure appréciation des besoins quotidiens des collègues en situation de handicap.



5 Être stratégique pour défendre la Diversité, l'Équité et l'Inclusion

- Tout comme il est impossible de faire un don à toutes les bonnes causes, un(e) allié(e) ne peut pas défendre efficacement tous les réseaux.
- Choisissez la communauté que vous connaissez le mieux ou que vous souhaitez aider le plus ; et pour laquelle votre voix peut servir les autres au mieux.
- Tenez compte de vos expériences, de vos centres d'intérêt et de la valeur que vous pouvez apporter à un réseau. Discutez-en avec la personne en charge du réseau et convenez de la manière dont vous pouvez jouer un rôle significatif.





09

Comment reconnaître et gérer les microagressions ?

Comment reconnaître et gérer les microagressions ?

Être conscients des microagressions nous permet de favoriser un environnement plus inclusif. Lorsque les individus sont soumis à des microagressions constantes, ils peuvent ne pas se sentir à leur place et inclus.

Que sont les microagressions ?

- Les microagressions font référence à de petites déclarations ou actions subtiles qui communiquent des messages négatifs ou insultants envers des groupes marginalisés.
- Elles sont souvent involontaires, mais leur impact sur la personne à qui elles sont destinées peut être important.

Quels sont des exemples de microagressions ?

Des exemples de microagressions sont des déclarations qui expriment de façon subtile des suppositions négatives sur une personne en fonction de son identité, son origine ethnique, son sexe, son orientation sexuelle, son handicap ou son appartenance à un autre groupe marginalisé.

- « Tu es plutôt intelligente pour une femme. »
- Faire référence à une salle pleine de monde en disant « les gars ».
- « Tu ne ressembles pas à un manager. »
- « D'où viens-tu vraiment ? ».
- « Je ne vois pas ton handicap. »

Comment réagir si on m'informe que j'ai commis une microagression ?

Commettre une microagression peut arriver facilement. Si on vous informe que vous avez dit quelque chose qui a eu un impact négatif sur quelqu'un d'autre, voici quelques recommandations sur la façon de réagir :

- Écoutez sans être sur la défensive. Si quelqu'un vous dit que vos dires sont blessants ou inappropriés, écoutez cette personne et engagez-vous à tirer les leçons de cette expérience.
- Excusez-vous pour vos propos blessants, même formulés involontairement.
- Remerciez la personne de vous avoir alerté.
- Renseignez-vous davantage sur les biais inconscients et les microagressions en lisant ou en participant à un événement.

Comment reconnaître et gérer les microagressions ?



Que faire si vous êtes témoin ou informé d'une microagression ?

Être témoin d'une microagression peut être une situation inconfortable pour un manager.

Rire d'une microagression vous en rend complice, tandis que fermer les yeux, ignorer ou ne pas reconnaître une microagression fait de vous un spectateur. Nous devons nous efforcer d'être vigilants lorsque nous sommes témoins d'une microagression, de réagir de manière appropriée et de vérifier comment se sent la personne concernée.

Votre réaction dépendra de la situation. Si c'est approprié, faites remarquer la microagression sur le moment. Si vous ne pouvez pas le faire sur le moment, trouvez une occasion appropriée de faire un suivi dans un cadre plus privé pour expliquer pourquoi les mots utilisés étaient inappropriés. Encouragez l'autre personne à réfléchir à ses actions.

Vérifiez que la personne concernée va bien dès que possible, et offrez-lui un soutien supplémentaire le cas échéant. Il est également utile de lui demander si elle aurait préféré que vous interveniez différemment, afin de savoir quoi faire à l'avenir et de continuer à vous améliorer.

Comment bénéficier de conseils et d'une aide supplémentaires ?

- Parlez à un responsable ou un membre des RH.



10

Comment
comprendre mes
propres biais
ou préjugés ?

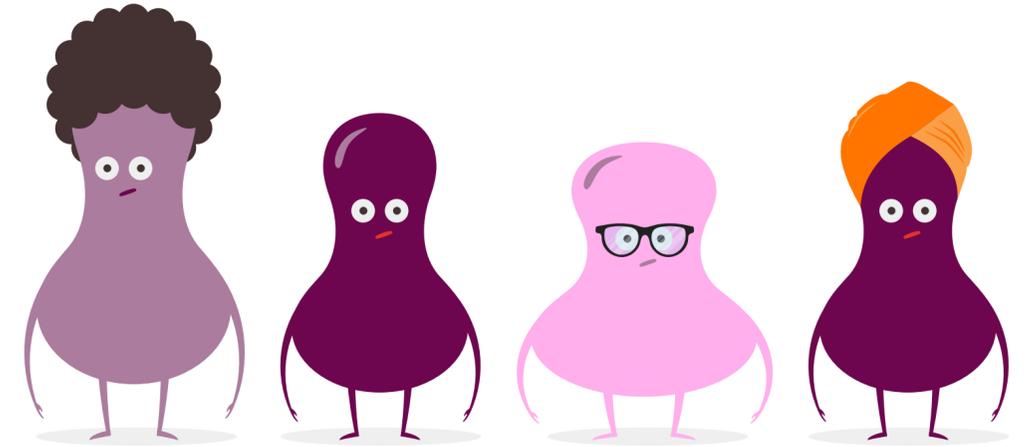
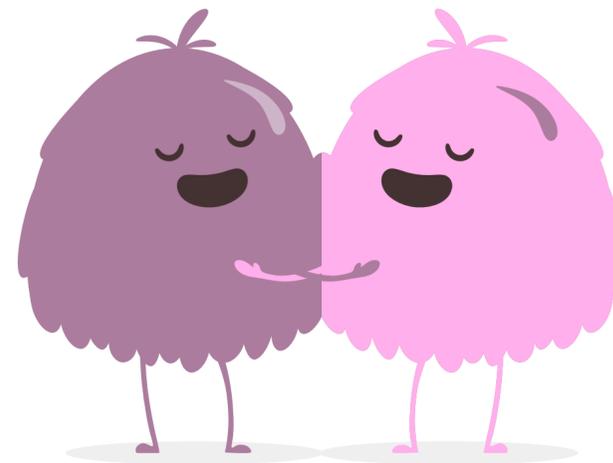
Comment comprendre mes propres biais ou préjugés ?

Nous aimons tous penser que nous sommes justes et raisonnables dans notre vie de tous les jours. Nous sommes persuadés de prendre nos décisions de façon rationnelle. Mais nous sommes tous influencés par l'environnement qui nous entoure, qu'il soit social, familial ou institutionnel.

Nos biais inconscients sont des attitudes adoptées inconsciemment, mais qui ont un impact sur la façon dont nous pensons aux autres. Voici cinq formes courantes de biais ou préjugés.

Affinité

- Lorsque nous sommes attirés par les personnes qui nous ressemblent. Ces ressemblances peuvent inclure le passé, les intérêts et l'apparence.
- Par exemple, lors d'un recrutement, vous pourriez automatiquement penser qu'une personne ayant fréquenté une université particulière conviendrait bien à l'équipe.
- Pour lutter contre ce biais ou préjugé, demandez-vous pourquoi vous aimez interagir avec certaines personnes au travail.



Apparence

- Traiter les individus différemment en fonction de leurs attributs physiques comme la couleur des cheveux, le poids, la taille et la beauté perçue.
- Certaines études suggèrent que les personnes conventionnellement attirantes, selon les points de vue eurocentriques/occidentalisés, sont plus susceptibles d'être convoquées à un entretien pour un emploi et d'être embauchées, de progresser rapidement dans leur carrière et de gagner des salaires plus élevés que les individus conventionnellement moins attirants.
- Un processus de recrutement structuré qui évalue les candidats avant tout entretien en personne (ou en vidéo) permet d'éviter les biais ou préjugés liés à l'apparence.

Comment comprendre mes propres biais ou préjugés ?

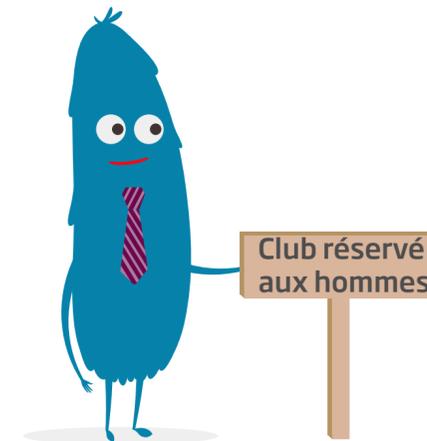
Confirmation

- La tendance à rechercher et à interpréter de nouvelles informations d'une manière qui confirme ses propres points de vue et à discréditer ou ignorer les informations qui contredisent son propre point de vue. Cela affecte notre capacité à penser de façon objective et peut conduire à prendre de mauvaises décisions.
- Pour éviter cette tendance, utilisez des données lorsque vous prenez des décisions. Lors d'un recrutement, poser des questions standardisées basées sur les compétences offrira à chacun une opportunité équitable.



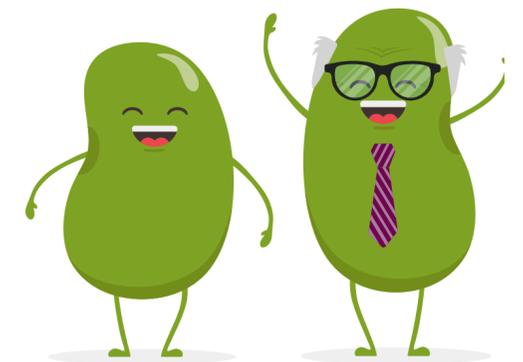
Genre

- Lorsqu'un genre est préféré à un autre, cela désigne le plus souvent le traitement privilégié dont bénéficient les hommes sur le lieu de travail.
- Une façon d'éviter cette préférence consiste à recourir à des pratiques de recrutement non genrées, en mettant en œuvre des techniques d'évaluation anonymisées telles que des tests de compétences et des exemples de réalisations.



Âge

- Désigne le fait de traiter un individu de manière moins favorable en raison de son âge, qu'il soit jeune ou plus âgé.
- Pour lutter contre les biais ou préjugés liés à l'âge, récompensez vos collaborateurs en fonction de leurs performances plutôt que de leur ancienneté, rédigez des descriptions de poste sans termes potentiellement discriminatoires comme « jeune équipe » et faites la promotion du mentorat inversé où les jeunes travailleurs forment des binômes avec des collaborateurs plus expérimentés.



Comment obtenir davantage d'informations ?

Aide à l'apprentissage sur les biais inconscients

- Pour en savoir plus sur les biais inconscients, d'autres formations sont disponibles. Parlez-en à votre Responsable formation et développement/RRH.

- Une multitude d'informations supplémentaires sont disponibles sur la Diversité, l'Équité et l'Inclusion, tant en interne qu'en externe.
- En interne, vous pouvez lire davantage d'informations sur notre **stratégie en matière de DEI**.
- Nous disposons d'un large éventail de supports d'apprentissage et de développement supplémentaires auxquels vous pouvez accéder **ici**.
- Vous pouvez également prendre le temps d'échanger avec un membre des Ressources Humaines sur la meilleure façon de soutenir la Diversité, l'Équité et l'Inclusion au sein de DS Smith.

Merci

