



STRATÉGIE INTÉGRÉE DE GESTION DU PERSONNEL

DÉCEMBRE 2021

TABLE DES MATIÈRES

1.	VUE D'ENSEMBLE.....	2
2.	DNDI's PHILOSOPHIE ET MODÈLE SOUTENANT LA STRATÉGIE PERSONNELLE.....	3
3.	LE CONTEXTE MOUVANT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	5
4.	LES BESOINS DE L'ORGANISATION	7
5.	LES BESOINS DU PERSONNEL	8
6.	LES ÉLÉMENTS DE LA STRATÉGIE INTÉGRÉE DE GESTION DU PERSONNEL	9
6.1	Santé du personnel et travail flexible	10
6.2	Prestations globales et juste rémunération.....	10
6.3	Expérience employé-e.....	11
6.4	Talent, formation et compétences d'avenir	11
6.5	Diversité, équité et inclusion.....	14
7.	Fonction RH et numérisation	17
	Références	19

1. VUE D'ENSEMBLE

Le quoi et le pourquoi

La Stratégie intégrée de gestion du personnel est un document prospectif dont l'objet est d'aider DNDi à valoriser sa plus précieuse ressource, son personnel. Donner la « priorité aux personnes » a en effet récemment été placé en tête des valeurs que l'organisation entend porter. Les trois autres valeurs, à savoir l'innovation, la fidélité à un fort sens de l'éthique ou le courage de changer la donne, témoignent elles aussi de la nécessité pour DNDi de se concentrer sur son personnel. Des démarches réfléchies visant à améliorer l'expérience, la motivation, la rétention, la formation et le développement du personnel sont autant de leviers qui permettront à DNDi de mettre en œuvre son plan stratégique, remplir sa mission et réaliser sa vision.

Nos valeurs



Centré sur l'être humain



Intégrité



Innovation



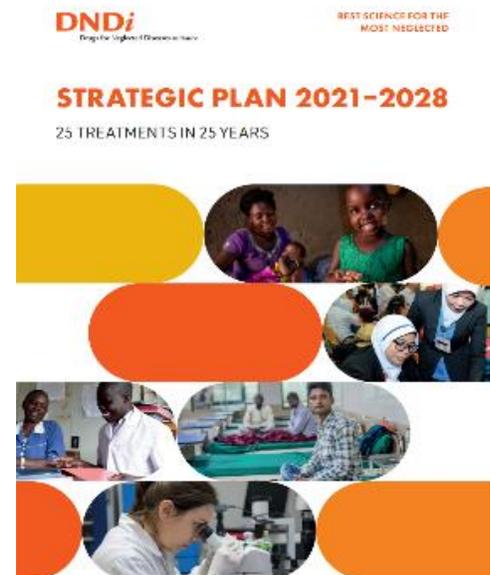
Courage

L'objectif

La Stratégie intégrée de gestion du personnel doit définir comment DNDi devra s'adapter à son environnement externe, à ses besoins organisationnels, et à ceux de son personnel sur 2020-2026. Si elle répond encore à nos besoins au terme de cette période, elle pourrait demeurer applicable jusqu'en 2028, et ainsi s'adosser en grande partie au Plan stratégique 2021-2028.

Plus d'informations sur le plan stratégique:

dndi.org/strategy



Les parties prenantes

Le succès de la stratégie repose sur de multiples parties prenantes en interne comme en externe, notamment les cadres de DNDi, la commission mondiale du personnel, la fonction Communication interne, le service Systèmes informatiques et les Ombudspersons. Il nécessitera également le soutien majeur de l'ensemble de l'équipe exécutive. Dans certains cas, la fonction Ressources humaines (RH) elle-même pourra agir en moteur, partenaire ou catalyseur et servir d'appui, mais c'est bien à l'ensemble de l'organisation qu'il revient de s'approprier cette stratégie pour qu'elle porte ses fruits.

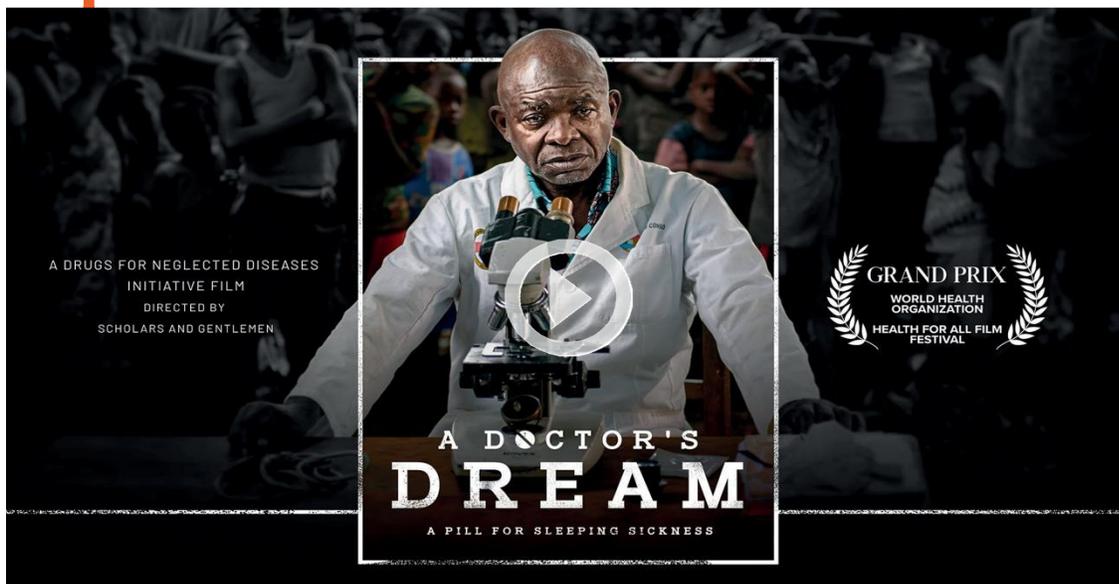
Les effets et résultats souhaités

La Stratégie intégrée de gestion du personnel vise à garantir l'implication et l'accès aux compétences et aux ressources des employé-e-s de DNDi, pour leur pleine satisfaction au travail. Un objectif qui, à son tour, consolidera le positionnement unique de DNDi en tant qu'employeur de choix tant pour les scientifiques que pour les autres professions, ainsi que son image d'organisation respectueuse de l'éthique, fidèle à ses valeurs fondamentales. Grâce à cette stratégie, DNDi sera en outre capable de retenir et d'attirer de nouveaux talents et plus important encore, d'améliorer sa productivité et de renforcer sa réputation.

2. DNDI'S PHILOSOPHIE ET MODÈLE SOUTENANT LA STRATÉGIE PERSONNELLE

DNDi s'érige en bastion de l'éthique et des valeurs. L'organisation a en effet vu le jour dans le but de réparer l'une des injustices les plus fondamentales au monde : la disparition de millions de personnes chaque année due au manque de traitements en grande partie engendré par le peu d'efforts dédiés aux populations pauvres et vulnérables dans la recherche et le développement (R&D) axée sur les gains financiers. En bref, les traitements, vaccins, et diagnostics sont développés dans et pour le monde du Nord. Là où les ressources sont rares, ils demeurent hors de portée, ou au mieux, atteignent les populations des dizaines d'années plus tard, sans avoir pu prévenir pendant tout ce temps des taux de morbidité et de mortalité excessifs ni rompre les cycles de la pauvreté.

Véritable pionnier d'un modèle non lucratif encore inédit à sa création, DNDi place les patient-e-s en situation de faibles ressources au cœur de l'innovation, remet en question le *statu quo*, exploite l'expertise des scientifiques et clinicien-ne-s des pays endémiques et de ses partenaires industriels et universitaires partout dans le monde, et soutient un agenda progressiste en faveur d'un système de R&D pharmaceutique plus efficace et plus juste.



[A doctor's dream: A pill for sleeping sickness](#)

[Regarder la vidéo](#)

DNDi s'érige en bastion de l'éthique et des valeurs. L'organisation a en effet vu le jour dans le but de réparer l'une des injustices les plus fondamentales au monde : la disparition de millions de personnes chaque année due au manque de traitements en grande partie engendré par le peu d'efforts dédiés aux populations pauvres et vulnérables dans la recherche et le développement (R&D) axée sur les gains financiers. En bref, les traitements, vaccins, et diagnostics sont développés dans et pour le monde du Nord. Là où les ressources sont rares, ils demeurent hors de portée, ou au mieux, atteignent les populations des dizaines d'années plus tard, sans avoir pu prévenir pendant tout ce temps des taux de morbidité et de mortalité excessifs ni rompre les cycles de la pauvreté.



[DNDi: 15 years of putting patients](#)

[regarder la vidéo](#)

DNDi reste déterminée à agir en tant qu'organisation unie, tout en formant et recrutant des experts et des soutiens partout dans le monde. Nous œuvrons au rythme d'une culture commune unique, nourrie de notre aspiration partagée et enrichie de la diversité de notre personnel. Nos équipes cumulent en effet un impressionnant mélange d'expertises dans le respect de nos différences culturelles, raciales, de genre et autres. Cette culture se distingue également par sa richesse et sa complexité dans la mesure où elle s'inspire du monde des sciences comme de l'activisme, sans que ni l'un ni l'autre la définisse. Dans le but de préserver et de renforcer ce précieux équilibre culturel, chaque membre de DNDi est invité à s'ouvrir aux autres et à encourager leurs points de vue.

NOTRE BUT: DÉVELOPPER 25 NOUVEAUX TRAITEMENTS AU COURS DE NOS 25 ANNÉES



Nous innovons pour sauver des vies

Nous recherchons et développons les traitements nécessaires pour les patients négligés et veillons à ce qu'ils soient abordables, disponibles et adaptés aux communautés qui en ont besoin



Nous favorisons les solutions durables

Nous travaillons en étroite collaboration avec les parties prenantes dans les pays à revenu faible et intermédiaire pour accélérer les progrès et renforcer les écosystèmes d'innovation qui placent au premier plan les besoins des populations



Nous prônons le changement

Nous plaidons pour des changements politiques afin de rendre la R&D plus efficace et plus équitable, et faciliter l'accès aux fruits de la science pour tous, quel que soit leur revenu ou l'endroit où ils vivent

3. LE CONTEXTE MOUVANT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La nature du travail et de la main-d'œuvre évolue rapidement, changement auquel DNDi devra être prêt à s'adapter. Selon le rapport de 2019 sur les tendances mondiales en capital humain de Deloitte, les organisations seront tenues de s'ajuster à une multitude d'arrangements professionnels permettant plus de souplesse au travail. La numérisation croissante du travail amenée par l'intelligence artificielle (IA) et les nouvelles technologies impacteront l'emploi et les nouvelles compétences recherchées. Les outils collaboratifs et d'évaluation de la performance en ligne, ou plus tard les portails sur lesquels les employé-e-s auront accès à toutes leurs informations, remplaceront à terme les procédures papier par des flux de travail numériques. Si elle doit répondre aux besoins d'une organisation, ce passage au numérique doit être minutieusement contrôlé. Certains effets d'une mise en œuvre cavalière pourraient en effet s'avérer néfastes, et mener par exemple à la déshumanisation du travail, ou à l'adoption de systèmes de contrôle intrusifs. L'étude de Mercer sur les tendances mondiales en matière de gestion des talents de 2020 reconnaît à quel point les perturbations dues à la pandémie de COVID-19 sont porteuses

d'incertitudes. Le rapport souligne par exemple un des effets frappants du travail dans un contexte volatile en rapide mutation : dans la population interrogée, 2 sur 3 employé-e-s se sentaient à risque de *burnout*, même avant la pandémie. Il mentionne également que le rythme de travail augmente, et que la main-d'œuvre est de plus en plus fréquemment confrontée à une pression excessive et à des emplois du temps chargés.

La globalisation du marché des ressources humaines et la montée de la concurrence seront source d'opportunités comme de difficultés pour DNDi. L'entrée de nouvelles générations (comme la génération Z) dans le monde du travail alors que les milléniaux progressent vers des postes de cadres intermédiaires nécessitera des stratégies d'engagement modulables et adaptées qui prennent en compte la diversité des stades professionnels et mentalités propres à chaque génération. Les personnes de plus de 55 ans seront bien représentées dans la main d'œuvre, ce qui créera des environnements de travail au sein desquels quatre générations devront collaborer. Il reviendra ainsi aux organisations de répondre à des besoins bien différents. Autant de tendances qui mettent les organisations au défi d'accompagner le changement en matière de ressources humaines. Mais comment ? Selon l'étude de Mercer, « l'empathie s'inscrit au cœur de cette nouvelle mission (...) le succès des organisations reposera sur une vision globale de la santé, du pouvoir d'achat et des carrières des employé-e-s et une expérience au travail stimulante.



4. LES BESOINS DE L'ORGANISATION

DNDi rentre actuellement dans une phase de consolidation stable, et devrait commencer à voir l'émergence de la croissance et du leadership dans les régions. Ce gain de maturité ne doit pas l'empêcher pour autant de profiter de sa souplesse naturelle pour saisir de nouvelles opportunités, développer sa présence virtuelle et ses mécanismes de travail flexible, et gérer une large gamme d'arrangements contractuels. Ces évolutions s'inscriront toutefois dans un contexte d'alignement continu, l'avenir de DNDi demeurant celui d'une seule et même organisation dotée d'une stratégie, d'un portefeuille, et d'une équipe.

Dans les années à venir, DNDi s'attachera en priorité à développer son personnel et le leadership dans ses bureaux régionaux, et définira une démarche globale de renforcement des aptitudes et compétences dans l'ensemble de l'organisation. En parallèle, DNDi s'efforcera de gagner en efficacité et en productivité, de continuer à se distinguer en matière d'innovation et d'agilité, et de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail pour atteindre ses objectifs tout en calibrant au mieux son effectif.

Ces « nouvelles méthodes de travail » s'entendent de notre capacité à gérer une organisation d'équipe en mode agile adossée à des structures hiérarchiques matricielles. Elles nécessiteront un nouveau mode de fonctionnement en tant qu'équipe unique, à savoir une culture organisationnelle inclusive, qui transcende les frontières divisionnelles et géographiques. L'efficacité d'une équipe repose en effet sur la cohésion de groupe, la collaboration et l'engagement actif de ses membres. Une telle mutation devra être portée par une solution numérique de gestion des ressources humaines souple et adaptable. Les employé-e-s, cadres et RH seront eux/elles-mêmes chargé-e-s d'y renseigner les données, un changement qui devra être conduit par une équipe RH formée et compétente.

Le talent et le leadership demeureront essentiels pour répondre aux besoins futurs de l'organisation. Des démarches de gestion du personnel efficaces visant à favoriser la diversité et l'inclusion ainsi que l'excellence feront ainsi partie des éléments clés à mettre à place. Il conviendra en priorité d'appliquer des stratégies adaptées à chaque région, dont la culture et le vivier de talents diffèrent. Pour garantir le traitement équitable des employé-e-s dans toute l'organisation, une Stratégie intégrée de gestion du personnel unique et cohérente et une matrice organisationnelle intégrée devront être établies.





5. LES BESOINS DU PERSONNEL

Les derniers sondages auprès du personnel de DNDi montrent que ses employé-e-s partagent une profonde motivation, et se sentent en majorité engagé-e-s, respecté-e-s et reconnu-e-s. De nombreux progrès ont été effectués depuis 2014, solidifiant un socle qui servira de point de départ pour répondre mieux encore aux besoins du personnel.

Des sondages périodiques auprès des employé-e-s et les contributions de la commission mondiale du personnel et des Ombudspersons ont guidé l'élaboration de cette première Stratégie de gestion du personnel, et orienteront de même ses évolutions et futures versions. DNDi continuera de veiller à ventiler les données, non seulement par zone géographique, genre et échelon, mais également par tranche d'âge, pour pouvoir répondre aux besoins de chacune des quatre générations présentes au sein du personnel.

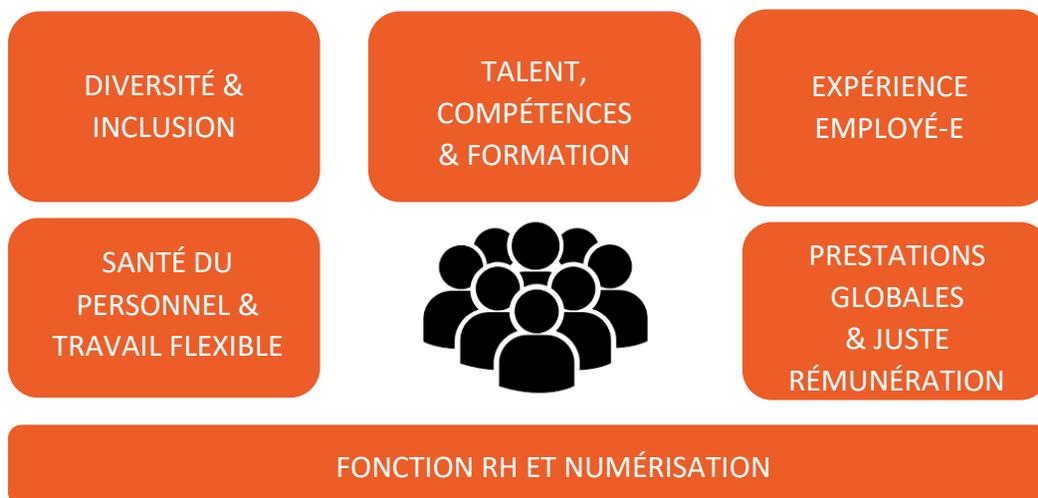
Dans cette première itération, de nombreux domaines ont été identifiés comme prioritaires : la santé des employé-e-s, la charge de travail, la gestion de la performance (notamment en ce qui concerne le mécanisme de récompense et de gestion en cas de bonnes ou mauvaises performances), les opportunités de développement professionnel, et dans une moindre mesure mais néanmoins d'importance, la rémunération et les avantages. Si le sondage sur la COVID 19 auprès du personnel (2020) a pu révéler de nouveaux avantages au travail flexible ainsi que la nécessité de gérer la charge de travail et d'être attentif au bien-être du personnel, les effets à long terme de la pandémie sur le cadre de travail restent à déterminer.

Cette Stratégie s'est en outre attachée à répondre aux préoccupations suivantes des employé-e-s : éviter la surcharge de travail et le burnout chez un personnel hautement engagé ; prévenir le conflit et former à la prise de décision efficace ; réviser la procédure de prise de décision pour autonomiser ou motiver les employé-e-s ; traiter des perceptions d'inégalités de genre et de pouvoir ; et améliorer la rétention du talent. Deux phénomènes récents ont également dévoilé d'autres besoins chez le personnel, aujourd'hui pris en compte dans cette Stratégie :

Premièrement, la situation inédite engendrée par la COVID-19 depuis février 2020. Les résultats du sondage sur la question ont fourni de précieuses données sur le travail flexible et le bien-être, et souligné la nécessité de se soucier du bien-être général du personnel, notamment de réduire le stress et l'angoisse.

Deuxièmement, le mouvement Black Lives Matter a suscité d'intenses discussions de fond sur l'importance du soutien de DNDi dans la lutte contre le racisme structurel. Il s'avère ainsi essentiel d'étudier des moyens de nourrir ces réflexions et, si nécessaire, de piloter l'action requise. Un groupe de travail interne sur la diversité, l'équité et l'inclusion formé de membres du personnel s'y est attelé, avec la participation et les conseils actifs de l'ensemble de l'équipe exécutive.

6. LES ÉLÉMENTS DE LA STRATÉGIE INTÉGRÉE DE GESTION DU PERSONNEL



Les éléments de la Stratégie intégrée de gestion du personnel sont interconnectés (aucun d'entre eux ne peut être isolé des autres) pour encourager la formation de synergies.

6.1 Santé du personnel et travail flexible

La **santé et le bien-être** sont des sujets prépondérants pour les employé-e-s de DNDi, notamment au vu de leur charge actuelle de travail. Le bien-être au travail est en train de s'établir comme facteur clé de rétention du personnel, laquelle permet à DNDi de bénéficier de l'expertise et des compétences collectives de ses employé-e-s. DNDi continuera de s'engager à faire de la santé, du bien-être et du travail flexible une priorité, en réponse aux éclairages issus des sondages et du rapport de l'Ombudsperson.

Pour y parvenir, DNDi doit créer une culture de bienveillance et garantir le respect de son Code de conduite. L'application d'une mentalité sensible au besoin de bien-être des employé-e-s, et *in fine* soucieuse de leur santé sera cruciale. La direction pourrait par exemple se donner pour objectifs tangibles la dotation adéquate des équipes en personnel et en ressources, et une planification appropriée pour anticiper d'importants jalons à venir. Les RH pourraient pour leur part contribuer à cet effort en recrutant du personnel ou des consultant-e-s pendant les pics d'activité, en organisant des formations sur la résilience, la gestion du stress et la gestion du conflit, en lançant des programmes visant à motiver et à soutenir les employé-e-s et des événements pour consolider l'esprit d'équipe, et en appuyant les actions de groupe bien-être de DNDi. En ce qui concerne l'analyse, des sondages réguliers sur les facteurs de bien-être et une évaluation prédictive en matière de santé nous aideraient à mieux comprendre le niveau de stress des employé-e-s et à prévenir les *burnout*.

Nous définissons le travail flexible comme la possibilité pour le personnel de télétravailler (à domicile ou ailleurs), à des horaires variés, ou à temps partiel. Une souplesse reconnue comme moteur de productivité, et particulièrement appréciée des employé-e-s qui préparent ou approchent de la retraite, ont des responsabilités parentales ou familiales, ou s'investissent dans d'autres activités propices à leur bien-être. Le travail flexible protège en outre les personnes vulnérables pendant une pandémie. Il reviendra aux RH de définir un tel dispositif pour chaque site. Les cadres devront être formés pour repenser au mieux les différents postes et favoriser la productivité en conditions de travail flexible, notamment pour le personnel à temps partiel. Lors de transferts d'un site à l'autre, cette flexibilité bénéficie au développement, ce qui témoigne de la synergie entre les différents éléments de la Stratégie (dans ce cas entre « Santé du personnel & travail flexible », « Talent, compétences et formation », et « Expérience employé-e »).

Il est toutefois tout aussi important d'encourager et d'entraîner les cadres et le personnel à faire de vraies pauses et à se déconnecter, sans quoi le travail flexible peut vite envahir leur vie privée.

6.2 Prestations globales et juste rémunération

DNDi a développé une méthodologie précise pour comparer et indexer ses rémunérations et avantages à ceux du marché, dont la révision régulière (tous les trois à quatre ans) des grilles salariales de chaque site. Ces mesures se concentrent cependant sur le salaire de base, avec peu de variabilité. Or, DNDi emploiera bientôt quatre générations différentes (les baby-boomers, la GenX, la GenY ou les milléniaux, et la GenZ), chacune avec ses propres besoins en matière d'avantages et de prestations. Il lui faudra par conséquent contrôler attentivement la rémunération variable et s'efforcer d'offrir, dans la mesure juridiquement possible, un éventail d'avantages en option (les prestations

globales). Les choix individuels de chaque employé-e-s devront être gérés par une robuste solution numérique d'administration des avantages au personnel.

6.3 Expérience employé-e

S'attacher à améliorer l'expérience du personnel signifie concevoir et ancrer une expérience positive et stimulante tout au long de la vie professionnelle des employé-e-s. Il s'agit pour ce faire d'identifier des points de contact clés dans leur carrière dans le but de mieux les gérer, pour que le personnel porte un regard satisfait et positif sur DNDi en tant qu'organisation. Cette expérience doit être guidée par l'empathie et l'efficacité, et se fonder sur ce que pensent et ressentent les employé-e-s à chaque point de contact de leur parcours dans l'organisation. Citons parmi ces points de contact clés le recrutement, la période d'intégration, la progression salariale, les promotions ou les changements de poste, les détachements (internes ou externes) et la mobilité. Autant de moments charnières qu'il reviendra aux RH de réviser et d'optimiser pour garantir aux employé-e-s une expérience positive.

La gestion de la performance fait sans aucun doute partie de ces points de contact. Un domaine qui nécessite une refonte complète au vu des résultats des sondages et de divers entretiens individuels. La reconnaissance et les récompenses pour de bonnes performances constituent un second point de contact à améliorer, en synergie avec les éléments « Prestations globales » et « Diversité et inclusion » de la Stratégie.

Les RH travailleront avec les cadres pour les aider à concevoir des postes motivants et stimulants. Ils mettront également un portail intuitif à disposition du personnel, qui permettra le traitement administratif rapide et efficace de tous leurs besoins, et leur donnera accès à des informations pertinentes les concernant ou leurs équipes.

En tant qu'organisation matricielle, DNDi ne peut pas se contenter d'améliorer ses pratiques aux points de contact avec ses employé-e-s ou de leur offrir les meilleurs outils de travail. Une meilleure expérience employé-e dépendra tout autant d'une culture collaborative et d'un cadre de travail au sein duquel la direction se montre transparente et sensible à la valeur du travail d'équipe et les employé-e-s peuvent communiquer ouvertement et honnêtement.

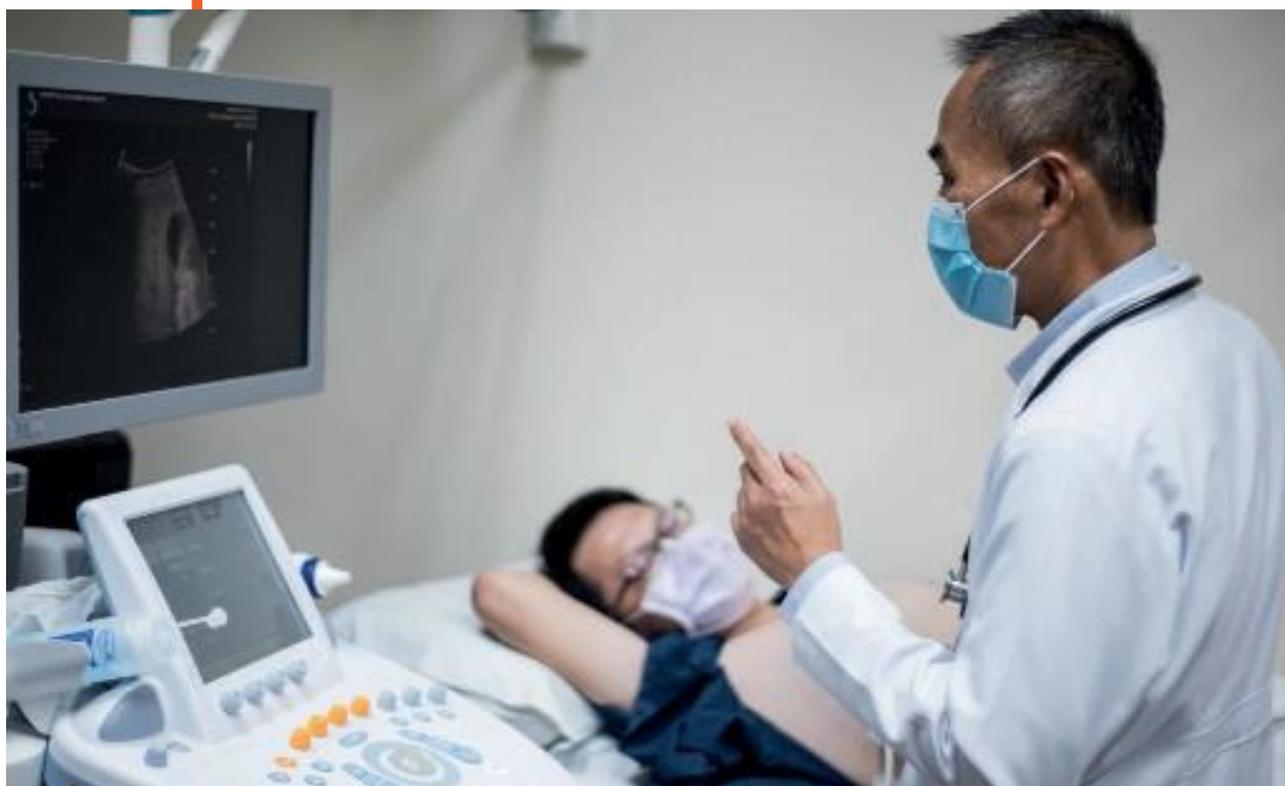
6.4 Talent, formation et compétences d'avenir

DNDi doit renforcer le lien entre la gestion du talent, la formation, et le renforcement des compétences pour promouvoir une culture de l'apprentissage et du développement.

Développement des compétences : Malgré les nombreux bénéfices d'une telle analyse, DNDi n'a pas encore identifié de façon organisée et systématique les compétences dont l'organisation aura besoin à l'avenir, ni leur niveau actuel. L'organisation commencera ce processus par un projet pilote dans les bureaux indiens, suivi d'une étude sur la façon de mener l'initiative à l'échelle de l'organisation tout entière. Celle-ci aidera DNDi à déterminer quelles compétences renforcer ou développer chez ses employé-e-s, qui bénéficieront pour leur part du soutien de l'organisation dans leur progression professionnelle. Les compétences sont considérées « techniques » ou

« personnelles » (dont notamment les compétences en leadership). De nombreuses compétences techniques et personnelles ont été mentionnées lors de nos entretiens avec la haute direction de l'organisation, parmi lesquelles l'analyse pharmacoéconomique et de marché pour informer les stratégies d'accès, les statistiques, l'épidémiologie, la gestion de projet, l'intelligence artificielle et les nouvelles technologies numériques, la modélisation pharmacocinétique/pharmacodynamique (PKPD), la chimie, la fabrication et le contrôle (CMC), les affaires médicales, les compétences politiques et l'influence, la représentation auprès de parties prenantes externes, la gestion des partenariats, et le leadership. Si la plupart relèvent de compétences techniques, le volet personnel est tout aussi crucial. Le Plan stratégique 2021-2028 de DNDi souligne des besoins en compétences personnelles dans les domaines de la collaboration dans une organisation matricielle, du travail dans un milieu multiculturel, de la prise de décision constructive et collaborative, et des fondamentaux comme la gestion d'équipe.

Les solutions numériques et d'analyse gérées par les RH jouent un rôle déterminant dans la réussite des initiatives de gestion du talent, d'apprentissage et de développement des compétences. Il faut en effet commencer par les bases, à savoir connaître l'écosystème de talents présents dans l'organisation (qui et où). Une opération qui nécessite une solution numérique capable de cartographier et d'enregistrer les aptitudes et compétences des employé-e-s en même temps que leurs plans de développement. Un portail dédié aux postes et affectations disponibles encouragerait les équipes et les individus à trouver les offres les mieux adaptées à leurs besoins, ainsi que la mobilité interne. Les données qui en sont issues pourraient en outre servir de base à des analyses sur la mobilité et le roulement du personnel et permettre à terme d'anticiper le roulement des employé-e-s hautement qualifié-e-s. Croisées à d'autres informations démographiques comme le genre et la durée d'emploi, elles permettraient également à DNDi de mieux gérer et exploiter les talents de son personnel.



Gestion du talent : Les personnes sont au cœur du succès et du modèle opérationnel de DNDi, et constituent sa plus précieuse ressource. La santé du pipeline de talents de DNDi repose non seulement sur le recrutement externe d'individus compétents, mais aussi sur un système de gestion du talent robuste capable d'accompagner des employé-e-s motivé-e-s et qualifié-e-s. L'existence d'un tel système dépend de l'engagement tant du leadership que de la direction à faire de la gestion et du développement du personnel une priorité.

Au minimum, ce système de gestion du talent contribuera à une planification plus fluide de la succession aux postes clés, tout en identifiant de potentielles lacunes ou des compétences à risque. Son rôle, à savoir en premier lieu la gestion des carrières internes, comprend l'élaboration de plans de développement, l'adaptation des descriptions de poste, et la bonne compréhension du potentiel et des motivations des employé-e-s grâce à une communication régulière. Un système de gestion du talent implique deuxièmement une approche organisationnelle plus globale, qui voit les RH soutenir les employé-e-s dans leur préparation à la reconversion ou à la retraite, et proposer de nouveaux rôles lorsque les exigences d'un poste évoluent fortement. Troisième volet du système, une solide démarche de mobilité virtuelle interne permet en outre de lever les obstacles à la participation efficace des employé-e-s dans les régions où les structures sont traditionnellement hiérarchiques (en fonction des paramètres des lois nationales régissant le travail), et de soutenir les membres du personnel en transition à mi-carrière.

Pour que la gestion du talent soit efficace, les employé-e-s doivent être encouragé-e-s à apprendre, à développer leurs compétences, et à envisager une progression interne. Il ne suffit pas de proposer des formations, aussi importantes soient-elles. Ce dont le personnel a besoin, ce sont des tâches stimulantes et du temps pour se former. Certains employé-e-s ont en effet signalé que malgré leur désir d'apprendre, le temps leur faisait défaut. Une question qui devra faire partie des objectifs clés des cadres, qui devront encourager les employé-e-s sur la voie de l'apprentissage. Le modèle 70/20/10 continuera d'être appliqué par les cadres et le personnel, et deviendra obligatoire. Les individus compétents seront encouragés à former les autres en interne et à partager leurs connaissances.



6.5 Diversité, équité et inclusion

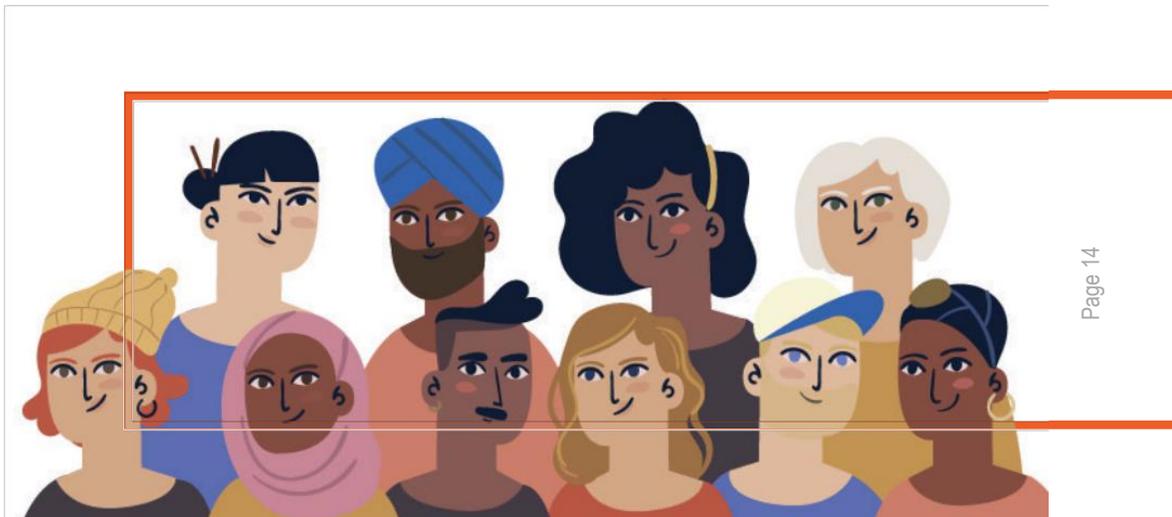
Organisation mondiale dont les bureaux et partenaires se répartissent dans de nombreux pays du monde qui puise ses ressources humaines dans divers contextes et domaines d'expertise, DNDi reconnaît la contribution essentielle de la diversité de son personnel au succès de la mission, sa vision et ses valeurs.

Dans la continuité du modèle, de l'histoire, de la culture et de la philosophie propres à DNDi présentés en introduction, il est évident que la diversité, l'équité et l'inclusion s'inscrivent au plus profond de son ADN. Les membres du personnel s'identifient eux-mêmes et elles-mêmes comme partisan-e-s de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. L'organisation est quant à elle encouragée à poursuivre ses efforts de promotion active d'une mentalité diverse et inclusive. Cet élément de la Stratégie traite des aspects de la diversité et de l'inclusion qui concernent les employé-e-s de DNDi en tant qu'individus dans le cadre du travail, et n'a pas pour objet de décrire l'approche globale de l'organisation en la matière, laquelle intègre d'autres facteurs politiques, programmatiques et réputationnels importants.

Pour commencer, le personnel de DNDi a adopté en 2017 une déclaration sur l'égalité des opportunités dans son environnement de travail, qui détaille toutes les mesures nécessaires pour que chacun et chacune soient traité-e de manière juste et équitable, et que les décisions relatives au recrutement, à la sélection, à la formation, aux conditions de travail, aux promotions, à la gestion des carrières, aux ruptures de contrat et à tout autre aspect de l'emploi soient fondées sur des critères professionnels objectifs.

En 2018, les travaux préparatoires à l'adoption des « caractéristiques protégées » de DNDi ont été lancés. Celles-ci protègent les employé-e-s de toute forme de harcèlement ou de discrimination au travail sur la base de l'âge, l'état civil, le handicap, l'appartenance ethnique, le sexe, le changement de sexe, l'état de santé (physique ou mentale), la maternité et la paternité, les capacités mentales, la langue maternelle, la nationalité, l'origine, l'apparence physique, l'appartenance à une organisation politique, la grossesse, la religion, l'orientation sexuelle ou la classe sociale (les **caractéristiques protégées**).

Toujours en 2018, DNDi a nommé deux personnes externes indépendantes, neutres, et impartiales en tant qu'Ombudspersons. Leur rôle est d'aider à créer un cadre de travail harmonieux et respectueux en favorisant l'efficacité de la communication, la compréhension et la confiance au sein de l'organisation et avec les tiers.



En 2019, DNDi a établi un Code de Conduite, qui intègre un mécanisme de traitement des plaintes, et une plateforme de signalement en ligne, DNDi Integrity Line, permettant de lancer l'alerte de façon anonyme. Nos employé-e-s sont encouragé-e-s à exprimer leurs préoccupations, dans l'assurance qu'elles seront étudiées rapidement.

En 2019, DNDi a également constitué un groupe de travail sur la diversité et l'inclusion, chargé de définir le positionnement de l'organisation, et de proposer des changements de politiques et des initiatives.

De plus, pour mieux sensibiliser aux questions telles que la discrimination et l'abus de pouvoir, des ateliers obligatoires ont été organisés dans tous les sites entre 2018 et 2019. En 2020, nous avons lancé la création d'ateliers sur les biais inconscients. Ils auront lieu une fois assouplies les restrictions liées à la pandémie. Nous avons également beaucoup travaillé sur l'équité entre les sexes, pour garantir aux hommes et aux femmes les mêmes opportunités. Nous avons entre autres aligné les rémunérations, garanti un accès équitable à la formation et aux promotions, et supprimé tout préjugé de nos pratiques de recrutement. Un rapport annuel sur la diversité, équité et l'inclusion est à présent publié, pour partager nos statistiques avec l'ensemble du personnel et le conseil de fondation. Dans son rapport de 2019, Global Health 50/50 s'annonçait « fier de reconnaître DNDi comme l'une des organisations ayant apporté d'importantes améliorations dans toute une série de domaines. »

Il reste cependant beaucoup à faire. Plus récemment, le leadership de DNDi a notamment engagé une discussion saine sur le racisme systémique. Certains membres du personnel nous ont également demandé d'agir davantage dans ce domaine, par des initiatives de sensibilisation et de promotion des échanges, et en étudiant comment prêter main-forte au mouvement mondial visant à éradiquer ce type de discrimination si complexe et tenace.

Les cadres, les employé-e-s, la direction et les RH se doivent de reconnaître l'effet négatif de toute inaction sur la motivation et la productivité du personnel. Elle nuirait d'une part à l'image de DNDi, mais pourrait d'autre part potentiellement miner les progrès ciblés par cette Stratégie et renverser les avancées effectuées par ailleurs.

Le groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion et l'équipe exécutive étendue de DNDi se sont engagés à poursuivre leurs efforts dans ce domaine et à adopter les meilleures pratiques des institutions pionnières en la matière. DNDi pourrait par exemple mener des initiatives de sensibilisation, encourager sa direction à défendre publiquement la cause, faire connaître les biais inconscients, s'assurer que ses politiques, ses directives et son cadre numérisé (HRIS) écarte toute discrimination, ou encore garantir le traitement des données concernant le personnel conforme au RGPD (Règlement général sur la protection des données 2016/679).

Dans les années à venir, DNDi s'appuiera sur le travail effectué pour continuer sur sa lancée, sensibiliser le personnel à ces questions, et renforcer une culture où chacun et chacune, à tous les niveaux, se les approprie. Il lui faudra pour ce faire cibler et renforcer ses efforts, et produire des rapports plus complets, tout en maintenant le fragile équilibre entre diversité et équité propre à notre culture.



Domaines ciblés

Nous continuerons notre action dans six domaines cibles, lesquels feront l'objet d'investissements spécifiques : i) la discrimination linguistique, ii) le racisme structurel, iii) l'équité entre les sexes, iv) le handicap, v) l'orientation sexuelle et vi) la reconnaissance de l'intersectionnalité, soit les avantages ou les obstacles perçus dus à une combinaison de facteurs. Dans le cadre de sa Stratégie intégrée de gestion du personnel, DNDi introduira une politique en faveur de l'insertion des personnes en difficulté physique ou mentale, et conseillera les équipes régionales en la matière. DNDi contribuera également aux efforts de sensibilisation, et formera son personnel à la gestion des biais inconscients. Les politiques, directives et systèmes des RH seront revus et adaptés aux meilleures normes, notamment en ce qui concerne le recrutement. Les cadres recevront en outre la formation adéquate. Nous défendrons l'égalité des chances en matière d'avancement professionnel, d'opportunités d'apprentissage et de représentation externe. Enfin, DNDi proposera des formations en langue à ses employé-e-s, ainsi que des occasions de présenter leurs travaux à l'oral et à l'écrit et de développer leur carrière, même si leur langue maternelle est autre que l'anglais (la langue principale dans le monde scientifique).



Rapports

DNDi continuera de produire des statistiques sur la diversité en analysant le genre, la nationalité (en substitut à la race, pour ne pas enfreindre les lois sur la vie privée qui interdisent sa collecte), les années de service et la position (par échelon) de ses employé-e-s. De nouveaux éléments tels que le roulement du personnel dans chaque catégorie ou les informations générationnelles (baby boomers, GenX, milléniaux, GenZ) permettront en outre de nouvelles découvertes critiques. Le mécanisme de publication des statistiques annuelles est déjà bien établi. Des règles élémentaires existent aussi dans les domaines du recrutement, des promotions et autres pratiques des RH, mais méritent d'être améliorées. Une étude sur l'écart salarial entre les hommes et les femmes sera également menée à compter de 2021 par une organisation tierce externe et certifiée.



Maintenir l'équilibre et l'équité

La promotion d'un cadre de travail respectueux et harmonieux demeurera une priorité, tout comme l'intégration de personnes issues d'horizons professionnels variés, dans le but de préserver le savant mélange de science et d'activisme propre à la culture de DNDi.

Grâce à des échanges réguliers avec les employé-e-s, les RH pourront se pencher sur les domaines dans lesquels des discriminations sont perçues et s'assurer que le cadre de travail offert par DNDi est libre de toute forme de discrimination et d'abus. Un tronc commun de politiques, directives et

mécanismes d'application (comme les audits ou les analyses comparatives) permettra aux RH de garantir que l'ensemble des membres du personnel soit traité de façon identique et équitable et bénéficie des mêmes opportunités.



Accompagner la transition vers un leadership régional

Travailler de façon active à la décentralisation du pouvoir vers les régions favorise la diversité et l'inclusion. L'engagement de l'organisation en ce sens, inscrit au Plan stratégique 2021-2028, fait partie des pierres angulaires de l'action pour l'inclusion et la diversité de DNDi.

7. Fonction RH et numérisation

La fonction RH doit être capable d'accompagner le changement, d'interagir avec l'organisation en partenaire majeur, et de participer aux choix stratégiques. Comme nous l'avons noté plus tôt, le monde du travail connaîtra de nombreux changements dans les dix prochaines années, à l'instar des tendances dans l'espace politique, social et économique. Il reviendra à DNDi de tenir la cadence et de conserver son agilité et son esprit d'entreprise, malgré le degré de maturité de l'organisation. Sur chaque site, les équipes RH doivent être conscientes des efforts à fournir. Les progrès dépendront en effet du niveau d'investissement dans la gestion du personnel et ses outils.

Actuellement, la fonction RH opère selon un modèle partiellement décentralisé. L'équipe RH mondiale convient des politiques et projets à l'échelle internationale, avant leur déploiement adapté au contexte et à la capacité de mise en œuvre des responsables RH de chaque site. Si ce modèle sera conservé, davantage de projets mondiaux seront délégués aux responsables RH. En effet, grâce à la connectivité internationale, ces responsables peuvent prendre en charge leur conception et leur mise en œuvre, où qu'ils/elles se situent. La fonction RH elle-même devra dans cette optique monter en compétences et se former à des rôles de plus en plus fluides et interchangeables. Les procédures administratives et l'analyse des données devront en outre être numérisées. La fonction RH sera ainsi à même de soutenir au mieux les équipes, les cadres et le conseil de fondation, et ceci en véritable partenaire, par le partage de données utiles à la prise de décision, et l'apport général d'une valeur ajoutée.

Étant donné que de nombreuses initiatives reposent sur la disponibilité de solutions numériques (comme soutenir la mobilité des employé-e-s sur différents projets), le passage au numérique conditionnera la capacité d'innovation et d'adaptation de la fonction RH.

Cette transition permettra également aux employé-e-s de gagner du temps, d'être plus efficaces, et d'accéder rapidement à leurs informations. La fonction RH pourra pour sa part soutenir l'ensemble du personnel au moyen d'un portail individuel conçu pour offrir un service et une assistance hors pair tout au long du parcours employé-e (recrutement, signature d'un contrat et intégration, gestion de la performance, gestion des congés, formation et développement, etc.). Elle sera ainsi libre de dédier plus de temps aux échanges avec les employé-e-s sur des questions

plus importantes comme leur développement, et avec les équipes sur des sujets tels que les rôles, les relations d'équipe et les méthodes de travail. Les activités quotidiennes s'en verront également optimisées.

Bien mise en œuvre, l'intelligence artificielle peut elle-aussi aider à gagner en efficacité et à améliorer entre autres l'apprentissage (formations en ligne), la mise en adéquation des aptitudes et des compétences avec les postes à pourvoir, et l'analyse comparative des salaires. Mener des sondages auprès des employé-e-s et recueillir leurs commentaires sera essentiel au succès de la démarche centrée sur les personnes de DNDi. Les outils de sondage numériques utilisent par exemple des algorithmes capables d'identifier des facteurs de démotivation potentielle pour certaines catégories de personnel. Les systèmes d'analytique du personnel peuvent par ailleurs exploiter la capacité des RH à collecter, analyser, gérer et protéger les données concernant les employé-e-s pour améliorer en continu leur expérience dans le respect de l'éthique et de la législation sur la confidentialité des données. Ils permettraient par exemple le suivi des effets de la COVID-19.

Le développement des données et de l'analytique associé à l'usage d'un nouveau système d'information dédié aux RH (HRIS) apporteront une valeur ajoutée à la direction grâce à de nouveaux ICP permettant de mieux piloter l'organisation.



RÉFÉRENCES

Plan stratégique de DNDi (2021-2028)

Mercer Global Talent Trends report (2020) « Win with Empathy »

Deloitte Insights (2019) « Leading the Social Enterprise: reinvent with a human focus »

Entretien avec des membres de l'équipe exécutive

Sondage auprès du personnel (2019) et réponse de la commission mondiale du personnel

Rapport de l'Ombudsperson (2019)

Sondage auprès du personnel sur la COVID-19 (2020)

Equality Work: Global Health 50/50 Report (2019)

Forum économique mondial (juin 2020) « Diversity, Equity and Inclusion 4.0. A toolkit for leaders to

accelerate social progress in the future of work »

DNDi SWITZERLAND

15 Chemin Camille-Vidart
1202 Geneva, Switzerland
Tel: +41 22 906 9230 | Fax: +41 22 906 9231
Email: dndi@dndi.org | <https://dndi.org/>

DNDi EAST AFRICA

Tetezi Towers, 3rd Floor, George Padmore
Road, Kilimani, P. O. Box 21936-00505,
Nairobi, Kenya
Tel: +254 20 5003 400

DNDi DRC

Avenue Milambo, no4, Quartier Socimat,
Commune de la Gombe, Kinshasa, Democratic
Republic of the Congo
Tel: +243 81 659 79 95

DNDi SOUTH ASIA

PHD House, 3rd Floor, 4/2 Siri Institutional
Area, New Delhi 110016, India
Tel: +91 11 4550 1795

DNDi SOUTH-EAST ASIA

L10-7, Menara Sentral Vista,
150, Jln Sultan Abdul Samad, Brickfields,
50470 Kuala Lumpur, Malaysia
Tel: +60 3 2716 4159

DNDi JAPAN

3F Parkwest Bldg, 6-12-1 Nishi-
Shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo 160-
0023, Japan
Tel: +81 3 6258 0303 | Fax: +81 3 5937 6977

DNDi LATIN AMERICA

Rua São Jose, 70 – Sala 601, 20010-020
Centro, Rio de Janeiro, Brazil
Tel: +55 21 2529 0400

DNDi NORTH AMERICA

40 Rector Street, 16th Floor,
New York, NY 10006, USA Tel:
+1 646 215 7076

JOINT OFFICE SOUTHERN AFRICA

For DNDi & Global Antibiotic R&D Partnership (GARDP)
45 Waterberg Crescent, Stonehurst Mountain
Estate, Westlake Drive, Cape Town, South Africa.

 facebook.com/dndi.org

 linkedin.com/company/dndi

 twitter.com/dndi

 youtube.com/dndiconnect

 instagram.com/drugsforneglecteddiseases

Abonnez-vous à la newsletter de DNDi:
dndi.org/newsletter