

# Mesurer le succès de vos stratégies en matière de diversité, d'inclusion et d'appartenance

La notion de diversité, d'inclusion et d'appartenance (*Diversity, Inclusion and Belonging* ou *DI&B* en anglais) a toujours constitué un sujet important, et elle l'est encore plus aujourd'hui en raison des discussions essentielles qui se tiennent sur la nécessité de lieux de travail plus inclusifs et plus diversifiés. Les raisons de développer des stratégies DI&B sont nombreuses, allant de la responsabilité sociale des entreprises à la conformité réglementaire. Mais, en fin de compte, l'adoption de la diversité est essentielle pour maintenir une entreprise saine et pour alimenter la croissance et la rentabilité.

## La diversité en chiffres

Selon une étude de McKinsey, les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en matière de diversité des genres sont 21 % plus susceptibles d'avoir un meilleur rendement financier que les entreprises du quartile inférieur et 27 % plus susceptibles d'avoir une création de valeur supérieure (mesurée en termes de marge de profit économique)<sup>1</sup>. En outre, les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en matière de diversité ethnique/culturelle au sein des équipes de direction sont 33 % plus susceptibles de réaliser une rentabilité de premier ordre par rapport aux entreprises du quartile inférieur.

En revanche, un manque de diversité est associé à un faible rendement commercial. Les entreprises se situant dans le quartile inférieur en matière de diversité de genre et de diversité ethnique/culturelle étaient 29 % moins susceptibles d'atteindre une rentabilité supérieure à la moyenne que toutes les autres entreprises étudiées.

Les entreprises diversifiées et inclusives parviennent mieux à attirer et à retenir les talents, ainsi qu'à optimiser la productivité. D'après une [étude](#), 50 % à 69 % des professionnels canadiens de couleur qui se sentaient « sur leurs gardes » au travail – en anticipant et en se préparant consciemment à d'éventuels préjugés ou à de la discrimination – avaient une forte intention de démissionner<sup>2</sup>. Les employés qui se sentent bien accueillis et inclus sur leur lieu de travail sont plus satisfaits de leur travail, et ce sentiment de satisfaction augmente la productivité. Une augmentation de 10 % de la perception de l'inclusion réduit l'absentéisme, ce qui ajoute près d'un jour par an de présence au travail par employé<sup>3</sup>.

Qu'est-ce que la diversité, l'inclusion et l'appartenance?

Pour aborder la question de la DI&B, il est nécessaire de bien comprendre les principales définitions :

- La diversité est le fait de représenter les communautés au sein desquelles votre entreprise opère.
- L'inclusion est le processus qui consiste à créer une culture dans laquelle les employés se sentent valorisés, en confiance et authentiques, en prenant des mesures particulières et en modifiant les comportements.
- L'appartenance désigne le fait d'être intégré à une communauté et de se sentir en communion avec les autres membres.
- L'équité désigne l'état, la qualité ou l'idéal de justice, d'impartialité et de loyauté, tandis que l'égalité consiste à garantir à tous les mêmes possibilités; l'état d'égalité.
- L'intersectionnalité désigne l'accumulation de plusieurs formes de discrimination qui se combinent, se chevauchent ou se croisent, en particulier chez les individus ou les groupes marginalisés.

## Modèle de maturité pour la diversité et l'inclusion

Un modèle de maturité est une sorte de feuille de route. C'est un outil utilisé par les organisations pour évaluer l'efficacité actuelle d'une stratégie ou d'une pratique et déterminer les capacités qu'elles doivent développer afin de s'améliorer jusqu'à ce que la stratégie produise de manière durable et fiable le résultat souhaité. Cet outil peut être appliqué aux stratégies DI&B pour aider les entreprises à déterminer leur situation actuelle et à prévoir la direction qu'elles doivent prendre.

Le modèle de maturité DI&B montre que les entreprises progressent à travers cinq niveaux : inconscient, conforme, stratégique, intégré et perturbateur. Dans la section suivante, nous avons combiné ces niveaux en trois étapes où les praticiens rencontrent des défis et des avantages similaires.

« **Inconscient** » : Une entreprise qui n'a aucune politique en place et qui ne souhaite pas aborder les problèmes de DI&B.

« **Conforme** » : Une entreprise qui ne fait que le strict minimum de ce qui est légalement requis et dont la direction abdique la responsabilité aux RH.

« **Stratégique** » : Une entreprise qui considère la DI&B comme essentielle à son succès et dont la direction assume la responsabilité et l'appropriation de l'orientation stratégique.

« **Intégré** » : Une entreprise qui a des politiques qui reflètent et renforcent la stratégie DI&B et qui soutient activement les groupes sous-représentés.

« **Perturbateur** » : Une entreprise qui soutient de manière idéologique la stratégie DI&B et fait preuve d'une citoyenneté d'entreprise de premier plan dans ce domaine. Elle fait preuve d'innovation et de courage en remettant en question le statu quo.

## Déterminer votre situation actuelle dans votre parcours DI&B

Afin de déterminer comment progresser dans le modèle de maturité, les entreprises doivent d'abord déterminer leur situation actuelle. Votre entreprise est peut-être plus avancée que vous ne le pensez. Mais l'inverse peut également être vrai : certaines entreprises peuvent penser qu'elles ont fait des progrès dans leurs programmes DI&B, alors qu'en réalité, elles ont encore beaucoup de chemin à parcourir.

En vous basant sur le modèle de maturité décrit ci-dessus, déterminez à quelle étape vous vous trouvez actuellement. Êtes-vous au stade de novice, d'intermédiaire ou d'expert dans vos efforts en matière de DI&B?

**Stade 1 : Novice.** Si votre entreprise n'est pas consciente de l'importance de la DI&B ou si elle est strictement « conforme », vous vous classerez au stade novice. Dans ce cas, vous avez fait peu ou pas de progrès dans vos stratégies DI&B. Notez qu'il n'y a pas de mal à être un débutant; s'engager à construire une entreprise diversifiée est le premier pas dans la bonne direction.

**Stade 2 : Intermédiaire.** Selon le modèle de maturité, si vous êtes au niveau « stratégique » ou « intégré », vous pouvez vous situer au stade intermédiaire. À ce stade, vous avez franchi des étapes dans vos efforts de DI&B, mais il reste encore quelques initiatives et programmes clés à introduire dans votre entreprise et votre main-d'œuvre. De plus, les personnes occupant des postes de direction doivent encore assumer l'entière responsabilité et se former en matière de DI&B.

**Stade 3 : Expert.** Selon le modèle de maturité, vos efforts en matière de DI&B sont perturbateurs. Les entreprises avec des programmes DI&B de classe mondiale bénéficient d'un soutien visible et vocal de la part de la direction, de la haute direction à la gestion de première ligne. Elles ont formalisé et intégré la responsabilité et la mesure concernant les processus de prise de décision et de gestion des talents, ainsi que les politiques DI&B. Elles ont permis la sensibilisation et le développement grâce à des occasions d'apprentissage et de croissance. Et, enfin, elles mettent en œuvre une stratégie DI&B à travers des programmes internes et des partenariats externes.

## Étapes à suivre pour une entreprise plus diversifiée et plus inclusive

La création et la mise en œuvre d'une stratégie DI&B réussie nécessitent une analyse, une réflexion, une planification et un engagement. Maintenant que vous avez déterminé où vous vous situez sur le spectre, vous pouvez prendre des mesures essentielles pour vous assurer que vous continuez à faire des progrès. Et, oui, même les experts doivent encore apprendre et se perfectionner.

### Progresser à partir du stade de novice :

Commencez par solliciter l'adhésion et l'engagement des principales parties prenantes. Les PDG ont prouvé qu'ils jouaient un rôle important dans le changement ou le maintien de la culture d'entreprise<sup>4</sup>, mais il en va de même pour les cadres de première ligne. Plus d'un quart des employés des grandes entreprises n'ont pas le sentiment que leur responsable direct est engagé dans les initiatives de diversité et d'inclusion<sup>5</sup>, ce qui peut entraver ces efforts.

Ensuite, évaluez le paysage actuel de votre entreprise. Fixez des objectifs DI&B qui s'alignent sur les valeurs, la vision et la mission de votre entreprise et décomposez-les en plusieurs sous-objectifs, tâches et étapes d'action clairs et réalistes pour vous aider à les atteindre.

À partir de cette analyse, vous pouvez commencer à élaborer des méthodes de suivi et des indicateurs pour mesurer la réalisation de chaque objectif et utiliser une formation et des services de consultation efficaces pour promouvoir les objectifs en matière de diversité.

### Progresser à partir du stade intermédiaire :

Le changement de culture commence par le sommet. Vous devrez donc créer des normes comportementales pour tous les employés et demander aux dirigeants de rendre compte des résultats de ces initiatives et d'autres initiatives en matière de diversité.

Par exemple, la Banque de Nouvelle-Écosse (opérant sous le nom de Banque Scotia) et la Banque Toronto-Dominion (communément appelée Banque TD) lient toutes deux la rémunération au rendement des incitatifs à court terme du PDG à l'amélioration de la diversité de sa direction. Ainsi, la Banque de Nouvelle-Écosse compte désormais 35 % de femmes parmi ses vice-présidents et ses cadres supérieurs à l'échelle mondiale (39 % au Canada)<sup>6</sup>. Cette situation contraste avec le fait qu'en 2020, les femmes n'occupaient que 8 % de tous les postes de direction dans les 100 plus grandes entreprises cotées en bourse au Canada<sup>7</sup>. Par ailleurs, une formation sur les préjugés inconscients devrait être dispensée à tous les niveaux de l'entreprise; personne ne devrait s'y soustraire en raison de son poste.

Vous pouvez aussi :

- Encourager les groupes de ressources des employés. Il a été démontré que ces groupes dirigés par des employés favorisent un lieu de travail plus diversifié et plus inclusif, et ont connu un grand succès dans des entreprises telles que EY, Johnson & Johnson et KPMG<sup>8</sup>.
- Accepter et honorer les diverses pratiques religieuses et culturelles et renforcer les politiques anti-discriminatoires existantes afin de les protéger. Cela contribuera grandement à aider vos employés à se sentir en sécurité et à s'épanouir pleinement au travail.
- Définir des objectifs et mesurer la progression. Aucune initiative ne sera couronnée de succès si elle ne s'appuie pas sur des objectifs clairs, avec des indicateurs permettant d'en assurer le suivi.

### Progresser à partir du stade d'expert :

La DI&B est un processus, et non une destination. Les pratiques suivantes peuvent vous aider à améliorer ce que vous avez déjà mis en place :

- Embaucher, retenir et développer des talents et des dirigeants diversifiés.
- Former les futurs dirigeants à adopter une approche inclusive.
- Créer des processus de gestion des talents non discriminatoires et un modèle DI&B durable.
- Faire preuve d'ouverture d'esprit et de transparence à l'égard de ce processus en créant un tableau de bord externe pour mesurer la progression.

## Retard et avance au niveau de la direction

Même si l'idéal était de parvenir à une diversité à tous les niveaux de l'entreprise, il est difficile de constituer une équipe de direction diversifiée sans disposer d'une main-d'œuvre diversifiée. Pour comprendre cela, nous devons étudier les indicateurs clés de rendement (ICR) avancés et retardés.

Considérez les ICR retardés comme des résultats et les ICR avancés comme des intrants<sup>9</sup>. Vous devez comprendre les intrants qui créent le résultat actuel avant de pouvoir les modifier pour créer le résultat souhaité.

Soyez clair et indiquez la personne responsable de ces ICR ainsi que la manière dont le suivi de la progression est effectué.

Les talents constituent l'un de ces intrants. Cependant, vous devez également examiner l'environnement dans lequel les talents travaillent. En encourageant une culture d'inclusion, vous pouvez vous assurer que votre entreprise conserve des talents diversifiés afin que ces personnes puissent un jour accéder à des rôles de direction.

Pour aider à surmonter ce problème et à développer une direction plus diversifiée, la CI Financial Corporation a réorganisé son programme de mentorat Women in Leadership en 2019 pour inclure une période de mentorat prolongée de 12 à 18 mois, ainsi qu'un processus d'appariement plus approfondi pour associer des candidates prometteuses à des mentors chevronnés de l'équipe de direction de CI<sup>10</sup>. La méthodologie employée par ce programme a connu un tel succès pour l'entreprise que d'autres programmes de mentorat au sein de l'entreprise commencent à l'appliquer également.

## Conclusion

En gardant ces pratiques à l'esprit, vous serez mieux préparé à constituer la main-d'œuvre diversifiée dont votre entreprise a besoin. Ces initiatives demandent du temps et des efforts, mais leur succès peut constituer une victoire à la fois pour une entreprise éthique et pour vos résultats.

**Sources :**

- <sup>1</sup>[https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx)
- <sup>2</sup><https://www.catalyst.org/research/emotional-tax-canada/>
- <sup>3</sup><https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>
- <sup>4</sup><https://www.forbes.com/sites/lyndashaw/2016/05/30/new-research-how-the-relationship-between-ceo-and-culture-affects-organizations/?sh=59b5e5141c09>
- <sup>5</sup><https://www.bcg.com/publications/2020/frontline-leaders-make-break-progress-diversity>
- <sup>6</sup><https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Diversity-and-Leadership-in-Corporate-Canada-2020.pdf>
- <sup>7</sup><https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- <sup>8</sup><https://www.forbes.com/sites/rebekahbastian/2019/02/11/how-to-foster-workplace-belonging-through-successful-employee-resource-groups/?sh=752a0f08dc73>
- <sup>9</sup><https://www.pwc.ch/en/insights/hr/leveraging-kpis-for-inclusion-and-diversity.html>
- <sup>10</sup><https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Diversity-and-Leadership-in-Corporate-Canada-2020.pdf>