Projet D&I

# L'ÉDI DANS LES MILIEUX D'AFFAIRES

Réseau pour la paix et l'harmonie sociale

# TABLE DES MATIÈRES


3 **Mise en contexte du groupe de travail Diversité et Inclusion**

4 **Introduction**

5 **1. L'ÉDI dans les milieux d'affaires**

6 1.1 Spécificité d'ÉDI dans les milieux d'affaires et sa valeur ajoutée

8 1.2 Enjeux du sens, enjeux des définitions

10 1.3 Bien comprendre le mandat en ÉDI, comme clé de la réussite

10 1.3.1 Le poste ÉDI dans l'organigramme

11 1.3.2 Compétences du poste ÉDI : profil et défis du poste ou les 12 travaux d'Astérix

16 **2. Mise en place d'ÉDI - transformation du milieu de travail**

17 2.1 Le diagnostic comme point de départ et point de repère

19 2.2 Mesurer l'avancement. Quels outils et quelles méthodes ?

20 2.3 Programmes, politiques, tendances

20 2.3.1 Programmes en ÉDI

22 2.3.2 Politiques ÉDI

25 2.4 Acquisition et rétention de talents : un levier de changement durable

28 **3. Maintien et avenir d'ÉDI**

30 3.1 Dangers potentiels pour le travail ÉDI

32 **4. Comment innover ?**

33 **À consulter**

33 **À lire**

# MISE EN CONTEXTE DU GROUPE DE TRAVAIL DIVERSITÉ ET INCLUSION

Formé en décembre 2022, le groupe de travail Diversité et Inclusion (GTDI) s'inscrit dans la continuité du Forum sur la diversité et l'inclusion : une convergence des pratiques pour l'unité d'action, organisé par le Réseau pour la paix et l'harmonie sociale en partenariat avec le Musée des beaux-arts de Montréal.

Lors de la seconde journée du Forum, les professionnel·le·s ont participé à des ateliers sectoriels tels que :

- éducation et jeunesse ;
- rapprochement interculturel et lutte contre les discriminations ;
- arts et culture : leadership et programmation ;
- affaires : ÉDI – concepts et pratiques.

Ces ateliers ont été conçus pour encourager les interactions, le croisement des regards ainsi que le partage d'expériences et de pratiques. L'objectif était de favoriser l'élaboration de pistes de solution autour des enjeux proposés.

À la suite du Forum, un groupe de travail a été constitué, puis ce dernier a été divisé en comités thématiques selon les expertises et intérêts de chacun·e. Le présent guide est le résultat du travail collectif effectué dans le cadre du comité Affaires, où les participant·e·s provenant de milieux diversifiés ont discuté des bonnes pratiques entourant l'ÉDI.

Au moment où se déroulait le travail du comité, deux phénomènes successifs ont été observés. D'abord, une vague ÉDI, c'est-à-dire le moment où les entreprises de toutes tailles ont commencé à déployer ou ont renforcé leurs efforts pour rendre les milieux de travail plus inclusifs. Ensuite, une seconde tendance, qui rejetait les mêmes efforts. La connaissance de ces deux contextes a enrichi la réflexion des membres du comité.

Ce guide ne se veut pas exhaustif, il présente des éléments que les participant·e·s ont considérés cruciaux.

# INTRODUCTION

Pour de nombreux acteurs du milieu des affaires, les notions d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) ne sont pas tout à fait nouvelles. Dans les institutions financières, comme les banques, elles sont présentes depuis longtemps, sous différentes appellations. Jusqu'à récemment, elles concernaient toutefois des publics ou des enjeux restreints tels que la parité homme-femme.

Depuis quelques années, l'inclusion des diversités et de l'équité suscite beaucoup d'intérêt. Ceci est lié aux multiples changements de la société et aux exigences de la part des autorités (telles que l'Autorité des marchés financiers) ainsi qu'aux attentes des employés, des clients, et parfois des fournisseurs et de la communauté.

Dans le présent document nous avons recueilli des pratiques, des conseils et des mises en garde quant à la mise en place, au développement des programmes et des politiques, au maintien et à l'innovation en matière d'ÉDI dans les milieux des affaires et dans le monde de la finance.

Nous n'avons pas la prétention de fournir « une recette miracle », il s'agit plutôt du partage de nos expertises, nos expériences, nos observations, nos pratiques et nos apprentissages. Nous souhaitons également attirer l'attention sur certains aspects que nous jugeons importants et qui passent souvent sous le radar.

# 1 L'ÉDI DANS LES MILIEUX D'AFFAIRES

« Les entreprises qui traversent le temps avec le plus de succès sont celles qui focalisent leurs efforts sur l'inclusion et l'équité ; et la diversité en résulte ».

# 1.1 SPÉCIFICITÉ D'ÉDI DANS LES MILIEUX D'AFFAIRES ET SA VALEUR AJOUTÉE

L'ÉDI n'est pas un *gadget* organisationnel dont l'entreprise se dote pour avoir une meilleure image. L'introduction de formations, de programmes, de politiques en ÉDI sert à assurer une meilleure santé de l'organisation et de ses affaires. Ces programmes et politiques visent à rendre l'entreprise inclusive : il s'agit de faire en sorte que l'ensemble des membres du personnel appartiennent de droit à la communauté organisationnelle, que les employé·e·s aient un sentiment d'appartenance et que l'organisation reconnaisse qu'elle n'existerait pas sans les personnes et les talents qui la composent.

La démarche en ÉDI est également un moyen de déconstruire des préjugés négatifs auxquels le monde des affaires et celui de la finance sont souvent associés, tels que l'inaccessibilité et l'exclusivité. C'est également une façon d'agir contre le manque de diversité dans tous les sens du terme (pas uniquement la diversité ethnoculturelle).

Le travail sur l'ÉDI permet d'introduire une nouvelle vision (à l'interne) et une nouvelle perception (depuis l'externe) de l'entreprise, en particulier dans le secteur financier. Cette nouvelle vision, qui se veut moins élitiste, conduit à l'ouverture, à l'inclusion de nouvelles personnes, à la création de relations avec de nouveaux secteurs et à une autre manière de travailler.

Par exemple, nouer une relation avec le secteur de l'éducation permettrait de créer une relève diversifiée en faisant connaître les métiers liés aux finances et aux affaires à un plus grand nombre de jeunes provenant de milieux variés.

Un environnement d'entreprise diversifié influence positivement les activités et la culture d'entreprise. **La diversité est un *booster*** de l'innovation permettant d'ouvrir la voie vers la recherche de nouvelles façons d'opérer, comme par exemple, le développement de produits destinés à de nouveaux clients.

Cependant, **il ne faut pas « forcer » sur la diversité**, surtout auprès des entreprises qui sont encore débutantes. Autrement dit, il faut éviter le recrutement massif et superficiel pour satisfaire des quotas. Avoir des objectifs clairs en termes de diversité aide à garder des points de repère. Mais c'est grâce aux pratiques inclusives qu'on crée un environnement accueillant et à fort potentiel qui attire la diversité et surtout, la retient.

**L'entreprise en tant qu'acteur social d'importance**, participant au développement social et à l'innovation sociale, a une responsabilité dans la protection des droits de la personne. La mise en place de programmes et politiques ÉDI peut ainsi être considérée comme un engagement dans cette direction.

## MISE EN GARDE

La mise en place de programmes et de politiques ÉDI implique nécessairement un changement de culture de l'entreprise, mais aussi de sa structure et de ses pratiques organisationnelles. Il s'agit donc d'un projet de longue haleine visant la mise en place, de manière transversale, de pratiques menant à l'inclusion et de stratégies de leadership inclusif. L'objectif est de faire cheminer les comportements et les habitudes pour rendre le milieu d'affaires plus ouvert, plus accessible et plus accueillant. Et ce, autant pour les équipes que pour les clients et les communautés. Il est aussi question de faire mieux connaître le monde des affaires et des finances aux publics historiquement éloignés.

Les entreprises qui ont des stratégies adaptées, faites sur mesure, ont le plus de chance de réussir à atteindre des objectifs en matière d'ÉDI.

# 1.2 ENJEUX DU SENS, ENJEUX DES DÉFINITIONS

L'engagement à créer ou à améliorer un environnement de travail inclusif commence par la compréhension des enjeux qui concerne l'entreprise et par l'élaboration d'un langage commun, compréhensible par tous – les employé·e·s, les client·e·s et la communauté.

La conception de l'ÉDI est complexe puisque chacun des termes qui la compose – équité, diversité et inclusion – est en soi polysémique. Il est donc crucial de déterminer clairement leurs définitions, afin de savoir de quoi nous parlons. Cet exercice des définitions est important car les définitions ne sont pas uniquement des apports théoriques, elles expriment ce que la diversité, l'inclusion et l'équité veulent dire pour l'entreprise. C'est une manière de démontrer sa compréhension et son approche, tout en permettant de déterminer les enjeux sur lesquels l'entreprise s'engage à agir. Autrement dit, les définitions choisies indiquent la direction et donnent du sens à la démarche. Si l'entreprise met de l'avant la diversité et l'inclusion, ces éléments devraient être facilement identifiables dans les communications envers tous les acteurs et par tous les acteurs.

Les définitions adoptées doivent se refléter dans toutes les pratiques quel que soit le niveau hiérarchique. La base lexicale commune devient le garant de la cohérence des actions mises en place au sein de l'entreprise. La cohérence entre le message, les actions a une importance stratégique puisque celles-ci contribue à la rétention de talents et attire des talents potentiels ainsi que des nouveaux clients.

Les moyens de communication sont importants et devraient être multiples : formations, conférences, séances de sensibilisation, participation aux événements, capsules éducatives en accès libre, etc.

Les messages doivent respecter l'exigence de clarté et d'accessibilité : ils doivent être adaptés aux différents types d'interlocuteurs, à leurs niveaux de connaissances, de savoirs et de capacité d'écoute.

## MISE EN GARDE

Afin de s'assurer que le vocabulaire et les messages soient porteurs du sens attendu, il est conseillé de prévoir une étape de consultation auprès de groupes d'employés et de clients avant de les partager plus largement.



## *OÙ COMMENCER LE TRAVAIL SUR LE LANGAGE COMMUN ?*

La communication reflète les orientations de l'entreprise, mais aussi sa maturité en termes d'ÉDI.

Si l'entreprise démarre la démarche, elle peut consulter les définitions données par les gouvernements, car il faut tenir compte de la législation, notamment en matière d'emploi, à respecter par le secteur donné. L'inspiration peut être également trouvée dans les définitions des entreprises du même secteur ou avec des profils similaires.

Ces définitions devraient ensuite être travaillées pour leur donner la «couleur de l'entreprise», c'est-à-dire refléter la spécificité de l'organisation, ses besoins et sa vision. Ce travail devrait prendre en considération la culture de l'organisation, les employé·e·s, les client·e·s, les fournisseur·e·s, le territoire et le contexte dans lequel elle opère. Autrement dit, tenir compte de son écosystème.

Si l'entreprise travaille déjà sur les enjeux ÉDI, la révision des définitions est un exercice à faire régulièrement afin d'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et bien comprises par l'ensemble de l'organisation.

# 1.3 Bien comprendre le mandat en ÉDI, comme clé de la réussite

## 1.3.1 Le poste ÉDI dans l'organigramme

La création de poste d'ÉDI exige une réflexion en termes de structure, de champs de compétences, d'actions et de décisions puisque ces éléments sont intrinsèquement liés à l'opérationnalisation du poste[1].

Le poste d'ÉDI est, dans la plupart des cas, attaché au département des ressources humaines (RH). Pourtant, cette configuration n'est souvent pas optimale puisque :

- elle limite le poste ÉDI en termes de développement des actions ;
- elle rend impossible le fait de porter des projets directement auprès de la direction générale, entraînant un manque de fluidité et parfois la perte du momentum ;
- elle rend difficile, voire impossible, la reconnaissance de ce poste à sa juste valeur au sein de l'organisation et auprès des clients.

1 Pour plus d'information à ce sujet, consultez la partie « Transformation organisationnelle ».

En tenant compte de ces contraintes, le rattachement à la direction générale semble être une meilleure solution. En effet, ce positionnement facilite l'action transversale et donne plus d'amplitude en termes d'action. Ainsi, le poste ÉDI bénéficie du support de la structure, et en même temps, les pratiques peuvent être mieux intégrées dans le corps de chaque métier, devenant ainsi un réel support pour les affaires de l'entreprise.

Dans certaines structures, surtout celles de grande taille, les enjeux d'ÉDI font partie du travail du département du développement durable.

Le succès d'implantation des programmes ÉDI **exige un leadership fort**, mais l'ensemble de la responsabilité d'ÉDI ne peut reposer sur une seule personne. Le leadership se traduit par une manifestation claire de la volonté organisationnelle d'inclure chaque personne dans l'écosystème de l'entreprise afin qu'elle devienne partie prenante dans la réalisation des objectifs d'affaires et des objectifs ÉDI. Autrement dit, l'ÉDI est une question de culture organisationnelle et de modèle d'affaires.

## 1.3.2 Compétences du poste ÉDI : profil et défis du poste ou les 12 travaux d'Astérix

Le poste de responsable d'ÉDI est un poste complexe, exigeant, pouvant engendrer de la fatigue mentale, voire de l'épuisement. Ceci est lié à l'exigence d'agir de manière transversale au sein de l'organisation, tout en menant des actions envers les différents types de public. C'est aussi un poste impliquant un certain nombre de défis tels que :

- faire passer le message,
- rassembler et faire adhérer l'ensemble de l'équipe au(x) programme(s),
- subir la pression liée aux exigences de résultats (à court et à long terme),

- gérer l'accumulation de mandats (souvent le rôle de responsable ÉDI est un mandat parmi d'autres pour la personne en poste),
- adapter les messages en fonction des corps de métiers,
- savoir adapter le travail en ÉDI au langage de chaque département,
- composer avec la dissonance entre les exigences et le niveau de maturité de la structure.

Le poste en ÉDI est donc complexe de nature et exige de posséder plusieurs compétences et connaissances parmi lesquelles des connaissances en relations interculturelles, en médiation, en ressources humaines, en gestion du changement. Il requiert d'être à la fois un·e excellent·e communicateur·trice, un·e gestionnaire de projet, un.e évaluateur·trice et accessoirement d'avoir une bonne connaissance de la législation, etc. En termes de compétences humaines (souvent les plus difficiles à acquérir), il faut mentionner une excellente aptitude en relations interpersonnelles, ainsi que du courage et de la diplomatie, permettant de mener des discussions difficiles. Il est également important de savoir motiver et influencer. Il faut être, finalement, doté d'une grande capacité à travailler en équipe et à collaborer avec des collègues de tous les départements et services.

Cette courte liste (non exhaustive) permet de comprendre que le dossier d'ÉDI ne peut pas reposer sur une seule personne. Il est nécessaire de composer une équipe. Sa composition dépend de la taille de l'entreprise, de son niveau de maturité et de ses besoins.

La prise de poste ÉDI dans les milieux d'affaires par quelqu'un qui ne connaît pas cet environnement nécessite un apprentissage pour comprendre ce que signifie le développement des affaires, la rentabilité, etc. ainsi que la nature des défis à relever. Autrement dit, il est essentiel de comprendre la réalité du milieu et celle de chacun des postes qui le compose. Cette compréhension permet d'adapter le discours et les pratiques, de trouver un langage commun et de savoir formuler des arguments en langage des affaires.

Comme nous l'avons mentionné, le travail en ÉDI présente des risques d'épuisement professionnel. Il est donc essentiel de mettre en place des mesures de prévention et des stratégies axées sur le bien-être et la santé mentale.

## VOICI QUELQUES CONSEILS :

- Garder en tête que **la démarche ÉDI vise le changement de la culture d'entreprise**. Il s'agit donc d'un processus au long cours, voire permanent, car l'entreprise est une entité vivante et dynamique. Une bonne connaissance de l'organisation permet d'identifier les enjeux à travailler et d'évaluer le temps nécessaire pour leur mise en place. Il est nécessaire de trouver un équilibre dans l'agenda de réalisation des objectifs - entre ceux qui peuvent être réalisés rapidement et ceux qui auront besoin de plus de temps.
- Pour les personnes en début de carrière, il importe de souligner que l'exercice de cette profession ressemble à **« une course à obstacles »** perpétuelle dans laquelle les problèmes sont souvent entrelacés. Les solutions doivent donc être pensées sur plusieurs niveaux.
- **Être à l'écoute de la dynamique interne et être sensible à la réalité des collègues** permet d'adapter le rythme de travail en ÉDI. Cela permet également d'être conscient des besoins et de prioriser les actions en fonction de la capacité d'écoute de l'équipe. Il est important de reconnaître à quel moment il s'agit de passer à l'action ou a contrario de ralentir, et comment le communiquer aux leaders. Le ralentissement est parfois nécessaire pour éviter «la fatigue de la diversité».
- **Prioriser les efforts et les inscrire dans le temps** permet de gérer ses propres attentes et celles des autres. Les attentes mal placées provoquent de la fatigue, une pression, indépendamment de la résistance au changement.
- **Être stratégique** dans le choix des initiatives qui doivent être en harmonie avec l'organisation, mais aussi avec la dynamique du secteur.

- **Formuler des objectifs réalisables** est plus important que de formuler des objectifs impressionnants. Si « combattre le racisme d'ici 5 ans » devient un objectif, le *burn-out* est inévitable.
- **Chercher la rétroaction** permet d'adapter les initiatives, de peaufiner les propositions et d'avoir une meilleure idée de la perception du travail en ÉDI.
- **Célébrer les changements, petits et grands** – il s'agit de prendre conscience que chaque changement réussi, indépendamment de sa taille, est un pas dans la bonne direction. Il peut s'agir du témoignage d'un exécutif qu'on pensait particulièrement réticent, résistant au changement, et qui devient un allié, voire le porte-parole ou l'ambassadeur du travail ÉDI.
- **Valoriser le travail accompli est important pour maintenir l'intérêt et l'engagement**. Démontrer, en présentant un bilan, que le travail en ÉDI contribue au succès de l'entreprise est une manière de rafraîchir la mémoire quant au chemin parcouru. Cela permet également de présenter les mises à jour des programmes et des initiatives ainsi que de renforcer le message.
- **Être conscient que le travail est un processus impliquant des progrès, des stagnations et des régressions** dans la réalisation du mandat permet de se prémunir d'un sentiment de découragement ou d'épuisement. Ces étapes sont normales et il est important de les considérer comme une partie intégrante du travail en ÉDI.
- **Rencontrer régulièrement d'autres professionnel·le·s** donne de l'énergie et peut devenir un réseau d'appui, de consultation tout en empêchant de se sentir isolé.
- **Être résilient et persévérant** est important car la résilience permet de prévenir l'épuisement. Il s'agit donc de composer avec les obstacles qui se multiplient, telle que la dissonance entre l'échéancier des changements prévus et le rythme que l'organisation est capable d'absorber.

# MISE EN GARDE

Certaines organisations qui embauchent des responsables ÉDI sous la pression de la société, de la tendance, sans véritable engagement, mettent d'emblée le poste ÉDI en échec. Par conséquent, de nombreuses personnes se retrouvant dans ce cas de figure souffrent d'un épuisement professionnel et/ou sont congédiées rapidement. Afin d'éviter cette problématique, il est nécessaire de poser des questions concernant la structure organisationnelle, définir les attentes des parties prenantes et s'assurer que les valeurs de l'organisation sont alignées avec la création du poste.

# 2 MISE EN PLACE D'ÉDI TRANSFORMATION DU MILIEU DE TRAVAIL

La mise en place d'ÉDI fait partie de la transformation organisationnelle et de celle de la culture d'entreprise. Comme nous l'avons mentionné, l'organisation inclusive en tant qu'actrice de la société a un rôle à jouer dans la réduction des inégalités sociales et économiques. Elle aide toute personne à participer à la vie commune et contribue au sentiment d'appartenance à l'entreprise et à la société.

Le défi de ces transformations consiste à conjuguer plusieurs variables telles que :

- la dynamique du milieu (qui change rapidement, surtout dans le secter de la finance) ;
- le climat social auquel les entreprises ne sont pas indifférentes ;
- la spécificité de l'entreprise et son modèle d'affaires ;
- l'acceptabilité par les employés.

Les responsables d'ÉDI doivent donc faire preuve d'une grande agilité, être en lien étroit avec leurs collègues de tous les secteurs de l'entreprise et être à l'affût des dynamiques dans la société. Ils/elles doivent faire une lecture à 360° constamment, afin d'assurer l'adéquation des actions proposées.

La question de l'acceptabilité est particulièrement importante pour ce travail de transformation car ceci nécessite la collaboration et l'engagement de chacun·e. Une mise en place des changements réussie dépend de tous les individus et membres de l'organisation. Autrement dit, chaque employé·e est à la fois l'acteur et l'actrice de cette démarche transformative et en même temps le bénéficiaire. C'est-à-dire que les actions sont dirigées vers toutes les personnes – celles qui vivent des situations d'exclusion, de discrimination et de racisme, mais également les personnes priviligiées et/ou appartenant à un groupe majoritaire.

## 2.1 Le diagnostic comme point de départ et point de repère

Avant de commencer le travail en matière ÉDI, il est important de faire un diagnostic qui permettra de connaître le niveau de maturité de l'entreprise relatif à ces questions.

Le niveau de maturité en matière d'ÉDI ne dépend pas du niveau de maturité économique car, parfois, de jeunes entreprises avec un chiffre d'affaires moins élevé peuvent démontrer un niveau de maturité ÉDI plus avancé que des entreprises existantes depuis longtemps. Les différences dépendent de nombreux facteurs, tels que :

- la nature de l'organisation (internationale, régionale ou locale),
- son historique,
- son adaptabilité,

- la flexibilité de son modèle d'affaires,
- le secteur d'activité,
- la localisation, etc.

Le diagnostic définit le niveau de maturité de l'organisation. Il pourra être le point de départ pour la mise en place de la démarche ÉDI et permettre de la circonscrire dans un contexte précis. Le diagnostic servira donc à déterminer :

- la situation actuelle de l'entreprise,
- les enjeux principaux,
- la démographie,
- la présence ou l'absence de diversité par paliers ou par département,
- la faisabilité: les étapes à suivre, le délai de réalisation (à court, à moyen et long terme).

Pour cela, le diagnostic est une étape incontournable. Il est fortement déconseillé de laisser uniquement reposer la démarche sur la ressemblance avec une autre organisation du même secteur ou de taille similaire, etc., chaque entreprise ayant ses propres caractéristiques.

Le diagnostic devrait aussi permettre d'évaluer la capacité de **l'acceptation de la transformation**, qui est, comme nous l'avons mentionné, un facteur déterminant pour un changement réussi. Cela permet dès le début de travailler à l'inclusion du maximum d'employés de tous les niveaux organisationnels et de ne laisser personne de côté. Il ne faut pas oublier que la majorité est une des parties prenantes et a un rôle important à jouer.

Le diagnostic servira par ailleurs de point de repère permettant de se situer dans l'avancement du processus.

## 2.2 Mesurer l'avancement. Quels outils et quelles méthodes ?

Quand nous parlons d'avancement, il s'agit de mesurer la différence entre le résultat du diagnostic, donc l'état de la situation initiale, et le moment de l'évaluation. Les méthodes de mesures sont multiples et doivent être choisies en fonction de l'ampleur ou de la nature du résultat recherché.

Nous pouvons employer soit la méthode quantitative ou qualitative soit les deux. La première repose sur l'analyse mathématique et statistique et répond à la question « combien ? ». Les résultats sont présentés en chiffres sous la forme d'un tableau ou d'un graphique. La méthode qualitative recueille des données via des communications ouvertes et conversationnelles. Elle permet d'obtenir des résultats qui répondent aux questions « pourquoi ? » et « comment ? »

Pour obtenir ces données, il existe plusieurs méthodes. Voici quelques exemples :

- **Questionnaire annuel sur les pratiques actuelles :** cette méthode permet d'évaluer les points forts et les points faibles des pratiques employées et d'identifier des opportunités d'avancement ainsi que la stratégie future.
- **Sondages des employés :** cette méthode permet de mesurer la compréhension des enjeux, la perception des avancements et en même temps de revoir les priorités.
- **Évaluations faites par des personnes externes :** une méthode intéressante qui garantit des résultats indépendants et libère les ressources internes. En revanche, il est important de choisir soigneusement le prestataire afin d'obtenir des résultats réels et utiles.
- **Mise en place d'un comité aviseur** composé de personnes possédant des profils et des compétences variées, mais complémentaires, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur la stratégie, les plans et leur mise en œuvre.

# 2.3 Programmes, politiques, tendances

La mise en place des démarches ÉDI se fait graduellement et commence souvent par l'implantation de programmes et de stratégies. Ensuite, si l'entreprise atteint un certain niveau de maturité, il est possible d'élaborer et d'appliquer des politiques ÉDI.

Les actions en ÉDI devraient concerner l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. Pour cela, elles doivent être dirigées vers trois niveaux :

- intérieur (employés),
- extérieur (client/fournisseur),
- social (la société).

Leur opérationnalisation et leur application doivent être en harmonie avec le modèle d'affaires de l'entreprise et les résultats facilement démontrables aux employé·e·s, aux client·e·s et à la communauté.

## 2.3.1 Programmes en ÉDI

Comme dit précédemment, l'élaboration des programmes en ÉDI doit tenir compte du contexte au sein duquel l'entreprise exerce. Elle doit s'adapter à la structure de l'organisation, au modèle d'affaires et aux objectifs. Les programmes doivent être élaborés à la base du diagnostic initial et communiqués, de manière claire, à l'ensemble de l'écosystème de l'organisation. L'opérationnalisation des programmes devrait être expliquée de manière pédagogique

afin que les personnes concernées soient au courant des étapes à franchir, des objectifs à atteindre, des échéanciers à respecter et des bénéfices que ce travail leur apportera.

Dans la réalisation des programmes, il est important de rester attentif et agile, afin de pouvoir saisir les moments opportuns pour atteindre les objectifs secondaires ou ceux qui se trouvent en périphérie du programme.

## *COMMENT PROCÉDER QUAND L'ENTREPRISE EST DÉBUTANTE OU DE PETITE / MOYENNE TAILLE ?*

Dans ce cas, la connaissance de sa propre entreprise est cruciale car il est conseillé de s'inspirer des programmes existants tout en tenant compte des particularités de son entreprise. Il ne s'agit pas de "copier-coller", mais de se poser des questions sur chaque élément du modèle - comment l'élément donné se manifeste, s'articule dans mon entreprise, dans ma structure? En travaillant sur différents niveaux d'une organisation, les stratégies mises en place doivent rejoindre les objectifs et les publics identifiés.

Les programmes ÉDI devraient être élaborés sur 3 niveaux :

- **interne :** volet qui s'adresse aux employés et aux pratiques de l'entreprise ;
- **externe :** pratiques d'affaires, qui s'adressent aux clients et aux fournisseurs ;
- **la communauté :** il s'agit de l'impact social.

## 2.3.2 Politiques ÉDI

En 2023, seulement 40 % des entreprises canadiennes ont une politique ÉDI. L'adoption d'une politique est un pas d'une grande importance puisque cela la rend obligatoire pour toutes les unités, toutes les succursales. Une fois la politique établie, elle devient une référence pour l'ensemble des plans d'actions et des dispositifs – ex. les plans de formation. Cette démarche repose sur un travail d'analyse et de réflexion minutieux, afin de l'adapter à l'entreprise – son contexte, sa taille, sa maturité générale et celle de tous les départements, etc. Cette analyse permet de définir l'envergure de l'engagement et la capacité de rendement (la réalisation de ce qui est énoncé) en fonction des ressources disponibles.

Une fois mises en place, les politiques deviennent un point de repère pour les programmes et les stratégies. Elles encadrent des actions, expliquent le contexte et ses raisons d'être, énoncent de grandes orientations pour assurer une cohérence des actions et de la stratégie d'affaires.

### *OÙ ET COMMENT COMMENCER LE TRAVAIL SUR LES POLITIQUES ÉDI ?*

Le travail pour la mise en place d'une politique est un processus relativement long qui peut prendre entre un et deux ans. C'est le temps nécessaire pour faire des analyses et construire un plan d'opérationnalisation. Les quatre étapes suivantes semblent être incontournables :

- **Faire la revue des politiques existantes**, soit à l'interne, par exemple la politique de développement durable, soit à l'externe, c'est-à-dire les politiques d'autres organisations financières ou d'entreprises ou structures de taille similaire. Ceci permet d'avoir un portrait de ce qui existe ailleurs et peut être une source d'inspiration.

- **Assurer la cohérence avec d'autres politiques existantes au sein de l'entreprise** en les analysant sous l'angle d'ÉDI. Ceci est nécessaire pour éviter les angles morts et de potentiels conflits.
- **Faire la revue légale et vérifier la conformité** est une étape obligatoire. Cela nécessite la collaboration avec le département qui s'en occupe (s'il existe), ou de faire appel à un service externe pour un accompagnement.
- **Élaborer un plan d'action** qui y est rattaché directement, car la politique ne peut pas vivre seule. Elle doit être intégrée à l'ensemble du système, intégrée aux pratiques, c'est-à-dire qu'elle doit être opérationnalisable.
- **Faire connaître la politique** et s'assurer de sa compréhension est également important. Ceci peut se faire via des formations obligatoires pour l'ensemble des employé·e·s

## COMMUNIQUER POUR FAIRE ADHÉRER

La communication autour de la politique ÉDI est importante car il est nécessaire que les employé·e·s, les client·e·s et la société puissent la connaître et reconnaître sa pertinence. Tel que mentionné ci-dessus, une des manières de procéder est la formation obligatoire pour les nouveaux·elles employé·e·s et le rappel de formation pour les employé·e·s de plus longue date. Dans ce processus, une attention particulière devrait être accordée aux formations destinées aux gestionnaires de niveau intermédiaire puisqu'il constitue un lien entre les parties hiérarchiquement supérieures et inférieures.

Les formations sur la politique devaient être revues régulièrement (au minimum une fois par an) pour les améliorer, les rendre intéressantes et attrayantes. Bien que le contenu ne subisse habituellement pas de changements drastiques d'une année à l'autre, les méthodes de formation peuvent varier afin de faciliter la compréhension.

Les ateliers thématiques au cours desquels les employés peuvent exprimer leurs opinions, les problèmes rencontrés au quotidien ou les malentendus, sont des outils puissants, permettant de démontrer la pertinence d'ÉDI et d'apprendre comment modifier les programmes et la politique afin qu'ils répondent aux besoins réels.

Le réseau d'ambassadeurs aide à faire circuler l'information. Les ambassadeurs et ambassadrices sont des personnes qui ont la volonté et les connaissances suffisantes pour aborder les questions ÉDI auprès de leur entourage, même au quotidien. Ils sont aussi les porteur·euse·s de messages concernant les besoins ou les défis auxquels est confronté leur service ou département.

## VISIBILITÉ

Les programmes en place et la politique ÉDI doivent être communiqués vers l'extérieur, c'est-à-dire vers les client·e·s et la population car ils témoignent de l'engagement de l'entreprise. Ces éléments sont importants pour la cohérence du fonctionnement, mais font aussi partie de la stratégie pour attirer les talents et les client·e·s potentiel·le·s qui partagent les mêmes valeurs. Il s'agit de rendre visible l'engagement de l'organisation envers la société.

## MISE EN GARDE

La mise en place des politiques ÉDI ne devrait pas se faire dans la précipitation. Il est impératif de garder ces politiques vivantes et en lien avec la réalité pour assurer leur pertinence. Ceci se fait par des révisions annuelles.

# 2.4 Acquisition et rétention de talents : un levier de changement durable

Quand nous parlons des programmes ÉDI, l'acquisition et la rétention des talents sont des questions fondamentales. Les talents sont la base de la viabilité de l'entreprise, puisque comme nous l'avons dit au début, l'entreprise fait partie de la société et doit lui ressembler. Si l'entreprise veut évoluer, obtenir de nouveaux marchés, diversifier son offre et renouveler ses pratiques, il est important d'assurer que la gestion des ressources humaines soit inclusive et équitable, permettant ainsi d'ouvrir véritablement le milieu d'affaires, surtout le milieu financier, à la diversité. Cette ouverture se répercute à l'acquisition et à la fidélisation des clients; les client·e·s reconnaissant facilement les valeurs communes font plus facilement confiance.

Le développement des stratégies de l'acquisition et de la rétention des talents exige d'avoir un bon portrait de l'entreprise. Il est donc nécessaire de regarder les données de manière granulaire, par groupe, pour savoir qui est attiré par des emplois dans l'entreprise et qui a envie d'y rester. Il est ainsi possible de comprendre la dynamique, d'identifier les enjeux et de prioriser les efforts en fonction du/des objectifs fixés. Cette compréhension permet d'ajuster le fonctionnement à l'interne et les dispositifs qui favorisent l'intégration et la rétention.

Pour créer une entreprise inclusive, le travail en termes de ressources humaines doit être soumis à la révision des pratiques sous l'angle ÉDI. Ce travail se résume en cinq grandes étapes :

- méthode d'affichage et de communications par l'entremise de différents canaux permettant de rejoindre une population diversifiée ;
- analyse du contenu des annonces ;
- critères d'évaluation pendant l'entretien d'embauche ;
- accompagnement dans la prise de poste – accueil et inclusion ;
- suivi de carrière afin d'assurer un développement de carrière équitable

Par conséquent, on comprend que le processus de recrutement ne peut pas être réduit à la satisfaction des quotas en termes de représentativité.

Il est aussi important de revoir **les processus d'évaluation interne** afin de garantir que les pratiques d'évaluation, de promotion, de changement de carrière sont cohérentes avec les politiques et les programmes ÉDI.

Quand nous parlons de l'acquisition de talents, il importe de souligner que cela concerne tous les postes, incluant les postes de direction.

Le recrutement de talents peut d'abord passer par l'interne. Ce processus permet de valoriser les employés, leur ouvrir de nouvelles possibilités de développement ou de changement de carrière. C'est aussi l'occasion d'identifier les employé·e·s à haut potentiel qui pourraient être accompagné·e·s afin de développer de nouvelles compétences et passer à un autre niveau organisationnel.

La rétention de talents demande la création d'un environnement accueillant, ouvert et équitable dans lequel existent des opportunités d'évoluer. Ceci se fait via des changements de pratiques qui peuvent être, pour certains employé·e·s, inconfortables. Il y a donc un risque de perdre certains talents pour pouvoir en accueillir d'autres.

La rétention de talents doit être accompagnée par la mise en place d'indicateurs qui facilitent l'identification des obstacles dans le développement de carrière. Par exemple, s'il y a moins de femmes dans les postes de leadership, les indicateurs devraient aiguiller vers des éléments de réponse : tel mécanisme interne ou tel mécanisme externe semble responsable de cette situation. Mais les indicateurs constituent seulement une partie de la solution. L'autre partie doit être créée avec les personnes concernées afin de compléter l'image donnée par des indicateurs.

Une autre pratique contribuant à la rétention est la sollicitation des groupes de ressources employées. Ces derniers peuvent être des moteurs puissants pour comprendre la réalité des employé·e·s, surtout en situation de minorité. Au sein de ces groupes, il est attendu qu'ils s'expriment à titre de collaborateur·trice·s, de co-constructeur·trice·s des outils qui contribueront à un meilleur vivre-ensemble au sein de l'entreprise.

Ainsi, il devient possible de trouver des solutions qui ont du sens pour tout le monde et qui répondent aux besoins réels dans un contexte partagé. En même temps, cela renforce la culture d'entreprise, le sentiment d'appartenance et la performance.

Former la relève est un défi de taille surtout s'il est nécessaire de changer la tendance du milieu. C'est le cas du milieu d'affaires, notamment du monde de la finance. Ces milieux sont historiquement plus masculins et dépourvus de diversité, surtout lorsqu'on gravit les échelons hiérarchiques. Une des solutions proposées repose sur la promotion et la mise en place de rencontres-découvertes auprès de publics historiquement éloignés. L'idéal est que cela survienne suffisamment tôt, c'est-à-dire avant les premiers choix scolaires déterminants, pour que les enfants puissent faire leur choix de manière éclairée. Pour ce faire, il est possible de créer des partenariats entre entreprises et écoles primaires et secondaires.

# 3 MAINTIEN ET AVENIR D'ÉDI

Pour assurer sa pérennité, l'ÉDI doit s'inscrire dans une réelle volonté organisationnelle de bâtir un vivre-ensemble, qui se reflète dans le bien-être de ses employé.e.s, dans la rétention de ses talents, dans la fidélisation des clients et dans son engagement envers la communauté. Le changement générationnel, les changements sociétaux, les changements géopolitiques engendrent de nouvelles exigences envers le milieu d'affaires. Il est attendu qu'il devienne plus humaniste, plus équitable et plus diversifié tout en restant performant. L'ÉDI doit donc faire partie intégrante des affaires, c'est-à-dire s'inscrire véritablement et durablement dans les pratiques d'affaires ce qui peut, à l'échelle internationale, être un élément différenciant. L'ÉDI devrait s'inscrire et faire partie de l'ESG.

La responsabilité de la mise en place et de l'efficacité du programme en ÉDI ne peut reposer uniquement sur une personne ou sur un département. Les questions d'ÉDI doivent **être travaillées de manière transversale** car elles s'invitent dans chaque unité de l'entreprise. En revanche, elles se manifestent différemment pour chaque corps de métier. Afin de pouvoir opérer dans ces milieux différents, il est nécessaire d'agir de manière décentralisée grâce aux **ambassadeur·rice·s** qui connaissent leurs équipes, les client·e·s, le métier, mais aussi la pertinence de l'ÉDI. Ces ambassadeur·rice·s connaissent les sujets prioritaires et les sujets plus délicats. Ils peuvent adapter le message pour le rendre audible et accessible. Ils jouent

également un rôle d'agent-pivot en communiquant les besoins et la vision au responsable d'ÉDI.

Le maintien d'ÉDI est également lié à **l'observation des tendances du secteur de l'activité de l'entreprise**. Cette observation concerne les profils de talents et de nouvelle génération d'investisseur·euse·s. La génération Z qui commence à intégrer le marché du travail ne veut pas travailler dans les entreprises qui n'ont pas de stratégie ESG, de stratégie climat ou de stratégie ÉDI. Quant au milieu financier, la Gen Z et la génération précédente, les milléniaux, font pression sur le marché en choisissant d'investir leur héritage dans des compagnies qui correspondent à leurs valeurs.

Chercher une **certification pour l'organisation** permet d'avoir des défis clairs et constitue une garantie pour les employé·e·s, les client·e·s et la communauté, que l'organisation a à cœur des pratiques inclusives et un environnement diversifié. Le maintien de cette certification peut également constituer une motivation à poursuivre les efforts.

Chercher une **certification individuelle de perfectionnement** est une manière de maintenir les connaissances à jour et d'en acquérir de nouvelles, d'être au courant des dernières avancées en termes de recherches et des nouvelles manières de procéder. C'est aussi une occasion de rencontrer d'autres professionnel·le·s ÉDI.

**Les évaluations externes** et les engagements avec obligation de divulgation des résultats peuvent devenir des arguments pour le maintien du travail en ÉDI.

# 3.1 Dangers potentiels pour le travail ÉDI

Les changements organisationnels ont un impact sur le travail en ÉDI – ils peuvent le ralentir ou forcer l'organisation à reculer sur certains points, mais il ne s'agit jamais d'un retour au point de départ. **La flexibilité de la stratégie** et du plan permet d'aligner le travail avec les changements (le modèle d'affaires, le personnel, les dynamiques, etc.) et de les adapter aux besoins actuels et futurs. Il est important que le travail ÉDI reste pertinent pour le *business*, il faut donc porter un regard critique sur les pratiques et les programmes, analyser les réussites autant que les échecs, et proposer régulièrement de nouvelles solutions aux leader·euse·s ainsi qu'aux employé·e·s afin de maintenir l'adhésion des équipes.

**La crise financière** – externe ou interne – provoque souvent des changements de dynamique : – on revient vers le modèle qui a eu du succès, on s'entoure des personnes associées au succès du passé et l'attention des leader·euse·s est focalisée sur la gestion de crise. Dans ce cas, la stratégie ÉDI perd de son importance immédiate, mais ne doit pas être évacuée. Il s'agit plutôt de la ré-aligner, de l'ajuster, en continuant le dialogue pour redéfinir les priorités et travailler avec les partenaires qui sont toujours intéressés.

Par exemple, il arrive qu'en temps de crise il soit plus pertinent de concentrer les efforts sur les client·e·s. Ainsi, le focus du travail en ÉDI est orienté davantage sur ce groupe. En revanche, les actions envers les employé·e·s et la communauté doivent se poursuivre, mais peuvent s'articuler différemment en fonction des priorités.

En abordant la question du maintien d'ÉDI, il est nécessaire de mentionner la **contre-vague** ÉDI. Ce phénomène qui en inquiète plusieurs n'est pas nouveau puisque l'intensité de l'intérêt pour ces questions est sinusoïdal, c'est-à-dire qu'il y a des moments forts où tout le monde en parle au sein de l'entreprise et en dehors, et des moments où les questions ÉDI disparaissent de la place publique et des discussions quotidiennes. Le défi consiste donc à maintenir le dialogue au sein de l'entreprise afin de pouvoir continuer le travail dans ces périodes « creuses ». Les entreprises qui traversent ces périodes avec le plus de succès sont celles où l'engagement est profondément lié aux valeurs et à la culture organisationnelle. Ces entreprises ne sont pas en danger car l'ÉDI fait partie du fonctionnement, des manières de procéder et d'opérer.

Comme nous l'avons dit au début, ce sont des entreprises qui focalisent leurs efforts sur l'inclusion et l'équité pour lesquelles la diversité est le résultat. Ainsi, elles traversent les temps difficiles de manière plus fluide. Les pratiques inclusives créent un environnement inclusif qui attire la diversité et la retient.

Les entreprises qui naviguent avec succès dans cette contre-vague sont aussi celles qui savent faire preuve de flexibilité dans leur stratégie en laissant notamment une marge de manœuvre aux gestionnaires en contact étroit avec le milieu et avec leurs client·e·s. La flexibilité dans la stratégie consiste à savoir reconnaître les priorités dans le temps puisque la stratégie ÉDI s'inscrit dans le long terme.

**Les autorités** comme l'Autorité du marché financier aident à maintenir les efforts ÉDI car elles émettent des directives et des exigences envers les institutions financières que ces dernières doivent satisfaire.

# 4 COMMENT INNOVER ?

**Participer aux séminaires, aux webinaires et aux conférences** sur le sujet, mais également sur des sujets connexes – notamment ceux qui abordent de nouvelles tendances. En effet, la formation continue permet de rester connecté à la réalité de l'entreprise et d'adapter ses actions en conséquence.

**La collaboration** entre les acteur·rice·s du milieu (autres responsables ÉDI du milieu d'affaires), mais également entre les secteurs est l'occasion d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles pratiques, mais aussi de rapprocher le monde des affaires de la communauté. Cela permet également d'avoir le soutien de ceux et celles qui vivent les mêmes problématiques. Les collaborations favorisent et aident à maintenir l'intérêt envers l'ÉDI.

**Partager des ressources**. Pour le bien-être du milieu d'affaires, il est important de créer des possibilités d'échange comme le parrainage, les consultations, les formations, etc. Les échanges entre les structures de différentes tailles sont des sources d'idées, d'innovation et de soutien. Autrement dit, c'est une autre manière de concevoir la diversité, de la valoriser et de la soutenir.

**Offrir à la communauté des ateliers** sur la santé et la gestion financières.

**Consulter des publications** des grands groupes. Elles peuvent être une source d'apprentissage et d'inspiration.

# À CONSULTER

- IRIPII : Comment construire un plan d'action ÉDI
- IRIPII : Trousse à outils pour les PME
- IRIPII : Capsules interactives
- Centre canadien pour la diversité et l'inclusion
- OCDE
- Certificat individuel, perfectionnement
  Diversity, Equity and Inclusion Cornell Certificate Program

# À LIRE

- Comment conjuguer travail en silos et transversalité ? – Revue Gestion
- Leading Global Diversity, Equity, and Inclusion : clés pour l'analyse contextuelle – Rohini Anand
- Perspectives de coalition entre les principes d'équité, de diversité et d'inclusion et les objectifs de développement durable – RQÉDI

# L'ÉDI DANS LES MILIEUX D'AFFAIRES

Contenu : Comité de travail Affaires et ÉDI
Conception et rédaction : Anna Krol PhD
Corrections : Nathanaëlle Vincent
Infographie : Iryna Lakhman