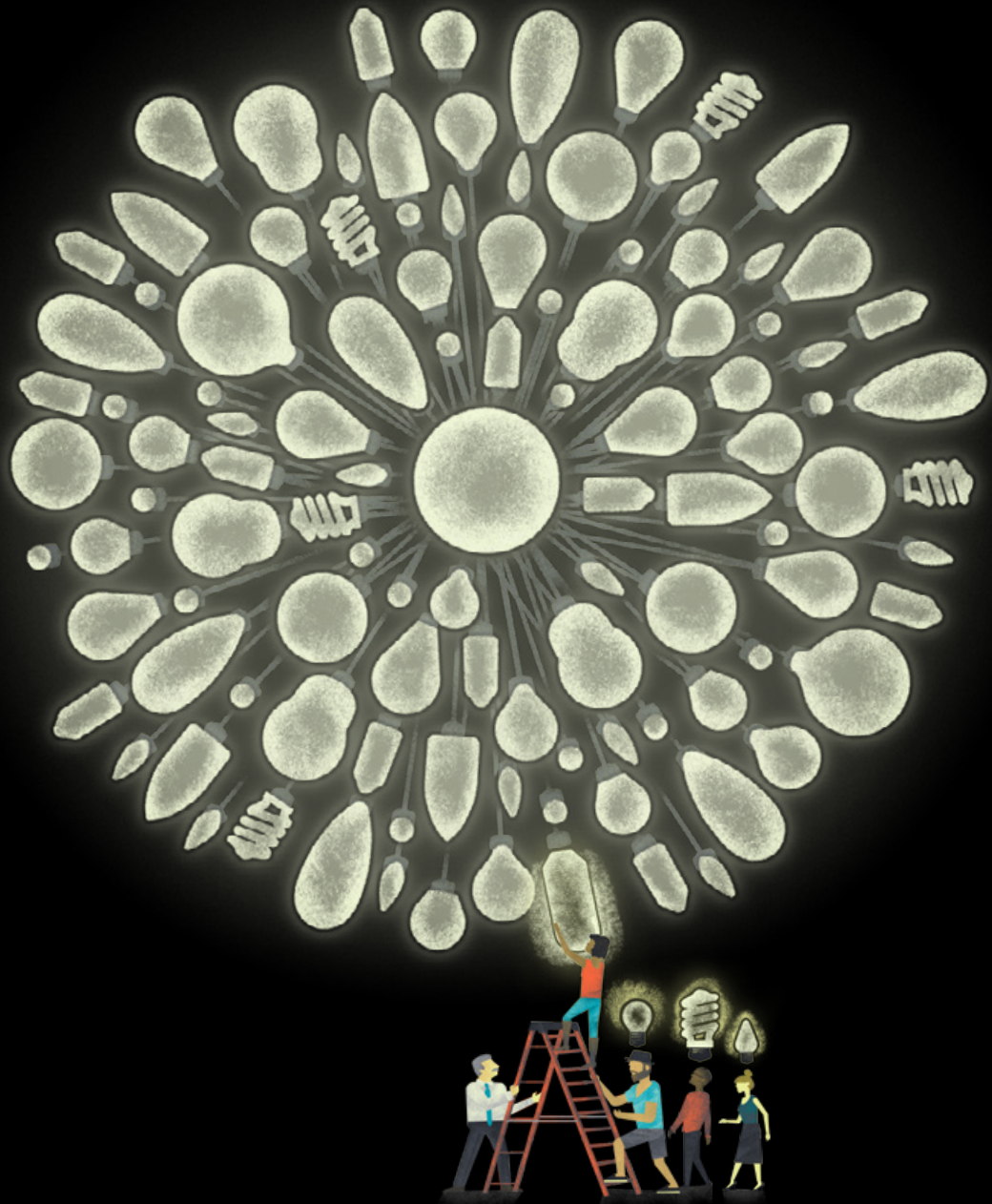




Des apparences aux résultats
Bâtir des organisations inclusives

L'inclusion est la clé pour déployer le potentiel de nos entreprises et de nos gens. Il est temps de tirer parti de nos différences et bâtir un Canada plus prospère pour tous.

C'est un moment important pour le Canada.



Sommaire

Le présent rapport s'appuie sur un état de fait simple, étayé par des années de recherche de Deloitte : les entreprises qui optimisent le potentiel de chacun de leurs employés sont celles qui gagnent sur le marché. Que ce soit par un rendement financier supérieur, un taux de fidélisation des employés accru ou une plus grande capacité d'innovation, les organisations qui regroupent des personnes ayant des expériences, des compétences et des mentalités variées se démarquent.

Au cours des dernières années, Deloitte a exploré sous divers angles un enjeu fondamental : la réussite et la prospérité du Canada dépendent du succès des entreprises de toute taille et de tout type. Certains facteurs, comme la productivité, sont essentiels au rendement d'une entreprise. D'autres, comme le courage, sont au cœur de sa culture. Il y en a aussi un petit nombre qui relèvent à la fois du rendement et de la culture. L'inclusion en est un.

Il est temps de passer des apparences aux résultats

« J'ai eu le plaisir de faire une présentation devant les membres de la haute direction de l'un des plus importants fonds d'investissement au monde. Ils m'ont dit en avoir assez de la diversité de façade, encore trop répandue. Ils veulent voir leurs entreprises prendre des mesures bien réelles qui feront aussi en sorte de maximiser la valeur pour les actionnaires. »

*– Rich Donovan, chef de la direction,
The Return on Disability Group*

Ce rapport démontrera que la grande diversité du Canada est à la fois un avantage concurrentiel et un facteur de différenciation pour ces entreprises. *Le Canada à 175 ans* est une initiative de recherche pluriannuelle de Deloitte qui a pour objectif d'étudier les enjeux qui sont au cœur de la réussite future du Canada et de fournir des perspectives sur la voie que nous devons emprunter pour devenir une société plus prospère et plus inclusive sur le plan économique. Chez Deloitte, nous sommes convaincus que le Canada peut être dans une classe à part et devenir le meilleur endroit pour vivre et travailler dans les 25 prochaines années. À cette fin, nous devons nous engager fermement à former des chefs d'entreprise courageux qui stimuleront notre future croissance grâce à l'inclusion de tous les Canadiens.

Notre travail s'appuie sur notre rapport de 2016 sur le courage, intitulé *L'avenir appartient aux plus audacieux*. Dans le cas présent, nous analyserons en profondeur l'un des principaux éléments du courage : unir pour inclure. Notre étude, pour laquelle nous nous sommes notamment entretenus à cœur ouvert avec plus de 25 hauts dirigeants canadiens et experts du domaine, a démontré que les chefs d'entreprise se soucient profondément de l'inclusion. Ces derniers ont également souligné que la diversité du Canada représentait un avantage concurrentiel, tant pour les entreprises que pour l'ensemble de la nation. La réputation de pays ouvert et diversifié du Canada a souvent été évoquée avec fierté et optimisme.

Cependant, après plus d'un an d'étude, nous avons constaté que les mesures prises jusqu'à maintenant par de nombreuses organisations en matière de diversité et d'inclusion relèvent davantage des apparences que des résultats. Les véritables transformations organisationnelles tardent à se concrétiser. Les entreprises ont travaillé fort pour améliorer la diversité et l'inclusion, mais les dirigeants continuent de penser qu'il faut faire plus – maintenant.

L'absence de progrès sur les questions d'inclusion indique un urgent besoin de changement

Dans la course mondiale pour l'acquisition des talents et la conquête des marchés, le Canada, en tant que l'une des sociétés les plus ouvertes au monde, occupe une position enviable sur la ligne de départ. Il aura toutefois fallu beaucoup de temps et d'efforts collectifs ainsi qu'une volonté de remettre en question le statu quo pour en arriver là. Certains moments charnières de notre histoire ont contribué à accélérer la cadence des changements et à faire évoluer la nation vers une attitude plus ouverte et plus inclusive. L'enchâssement de la Charte canadienne des droits et libertés dans notre Constitution en 1982, l'Entente de redressement à l'égard des Canadiens japonais, signée en 1988 en reconnaissance des violations des droits de l'homme commises pendant la Seconde Guerre mondiale, et la légalisation du mariage entre personnes de même sexe en 2005 n'en sont que quelques exemples. Après chacun de ces événements, la barre a été placée plus haut en ce qui a trait à l'inclusion, si bien qu'il est maintenant impossible de s'imaginer la société canadienne autrement.

Chez Deloitte, nous sommes convaincus que le Canada peut être dans une classe à part et devenir le meilleur endroit pour vivre et travailler dans les 25 prochaines années.

Devenir une organisation véritablement inclusive demande du courage. Les entreprises doivent choisir de changer fondamentalement leur culture, c'est-à-dire leur façon d'agir et d'être.

Après des décennies de progrès au chapitre de la diversité et de l'inclusion, nous sommes au point mort depuis des années et risquons maintenant de perdre notre position enviable. Encore aujourd'hui, le marché du travail canadien ne reflète toujours pas la grande diversité de la population. Les groupes traditionnellement sous-représentés de la société canadienne, comme les personnes ayant un handicap, les Autochtones, les membres de la communauté LGBTQ+ et les nouveaux arrivants, ont encore du mal à y trouver leur place, surtout aux échelons les plus élevés des entreprises.

Les chefs d'entreprise comprennent le caractère impératif de l'inclusion, mais ils sont nombreux à dire ne pas trop savoir comment faire, en tant qu'entreprise et que pays, pour y parvenir. Comment amener les efforts en matière de diversité et d'inclusion au niveau supérieur? Comment les entreprises peuvent-elles passer des apparences aux résultats et atteindre leur objectif de créer un milieu de travail non seulement diversifié, mais plus inclusif? Comment faire pour que les employés se sentent plus inspirés et aient une incidence plus importante et plus positive sur leur organisation? Ce rapport, qui reflète notre propre expérience de la diversité et de l'inclusion, offre des pistes de réponses à ces questions.

Amener la diversité et l'inclusion au niveau supérieur : passer des apparences aux résultats

Devenir une organisation véritablement inclusive demande du courage. Les entreprises doivent choisir de changer fondamentalement leur culture, c'est-à-dire leur façon d'agir et d'être. Grâce à cette nouvelle étude et aux précédents travaux de Deloitte, nous avons élaboré un cadre pour définir comment les organisations du Canada peuvent bâtir une culture d'inclusion en misant sur leurs leaders, leurs employés et un objectif commun. Une organisation vraiment inclusive repose sur une culture d'inclusion, au sein de laquelle tous les employés se sentent connectés, ont un sentiment d'appartenance et peuvent s'épanouir. Pour faire de l'inclusion une réalité, les employés et les leaders d'une organisation doivent s'unir pour atteindre un objectif commun qui va au-delà du rendement économique.

Une organisation vraiment inclusive repose sur une culture d'inclusion, au sein de laquelle tous les employés se sentent connectés, ont un sentiment d'appartenance et peuvent s'épanouir.

Nous avons utilisé ce cadre, combiné à notre étude, pour définir **cinq actions concrètes** qui devraient aider les entreprises canadiennes – et notre pays – à passer des apparences aux résultats concrets en matière d'inclusion :

1

Fixer des attentes précises quant aux comportements inclusifs de leadership à adopter

Au sein des organisations inclusives, les leaders – à tous les échelons – s'assurent de donner le ton quant à l'inclusion et d'instiller un sentiment d'appartenance. Ils développent, à l'échelle de l'organisation, une compréhension commune des traits caractéristiques d'un leadership inclusif afin de définir les comportements attendus.

- **Établissez la vision** de la réussite et transmettez le message que l'inclusion est une grande priorité pour vous et votre organisation.
- **Prêchez par l'exemple** en incarnant les valeurs d'inclusion et de diversité au quotidien, au bureau comme en dehors du travail; n'hésitez pas à confronter ceux qui affichent inconsciemment des préjugés et des comportements discriminatoires, même s'il s'agit d'autres leaders.
- **Tenez tous les leaders responsables** de l'inclusion en soulignant les comportements inclusifs sur-le-champ et par l'intermédiaire de la rémunération; profitez des évaluations de rendement pour discuter franchement des attentes et des défis en matière d'inclusion, en évitant toutefois de vous appuyer uniquement sur celles-ci.

2

Se protéger contre les réactions négatives à la diversité

Les organisations inclusives comprennent qu'elles peuvent se heurter à une certaine résistance lorsqu'elles effectuent un changement en profondeur. Elles prennent délibérément des mesures pour accroître le nombre de leaders qualifiés issus de la diversité, car elles savent que la diversité est un précurseur essentiel de l'inclusion. Elles privilégient un perfectionnement personnalisé, adapté aux besoins et aux aspirations de chacun, afin de créer un environnement inclusif dans lequel tous peuvent s'épanouir.

- **Évitez les gestes purement symboliques** et leurs effets en vous assurant d'embaucher et de promouvoir un certain nombre de personnes qualifiées issues de la diversité; constituez activement un bassin de candidats issus de groupes sous-représentés en vue de pourvoir des postes de direction en adaptant leur perfectionnement professionnel à leurs besoins particuliers.
- **Soutenez les membres de groupes traditionnellement sous-représentés** qui occupent des postes de dirigeants; s'ils se sentent à l'aise dans leur rôle, ils seront plus susceptibles de soutenir les autres.
- **Acceptez les conflits positifs** et dialoguez pour tirer parti de la diversité des points de vue des employés; soyez ouvert aux débats et aux remises en question.

3

Donner à la « génération de l'inclusion » les moyens de préparer l'avenir du milieu de travail

Les organisations inclusives donnent à leurs gens les moyens de se perfectionner et de tirer avantage de leurs forces. Elles tirent parti du changement de mentalité apporté par les milléniaux et la génération Z (qui suit celle des milléniaux) pour façonner l'avenir de leur entreprise et favoriser la diversité et l'inclusion. Elles comprennent que, pour être concurrentielles en cette quatrième révolution industrielle, toutes les idées doivent être prises en considération.

- **Acquérez une connaissance approfondie de vos gens**, de leurs aspirations au leadership et des forces propres à chacun, et offrez-leur un soutien concret et créatif, adapté à leur situation personnelle et à leurs antécédents.
- **Laissez les employés s'exprimer** sur l'avenir de leur travail; donnez-leur de la latitude pour travailler comme ils le souhaitent.
- **Faites participer tous les employés** au processus visant à redéfinir ce que la diversité et l'inclusion signifient pour votre entreprise, votre secteur d'activité et votre pays dans un contexte de bouleversements des technologies et du marché du travail.

4

Ne pas laisser aux générations futures le fardeau de régler les problèmes d'inclusion

Les organisations inclusives examinent attentivement leurs processus et leurs systèmes de gestion et de perfectionnement des ressources humaines. Elles agissent pour mettre fin aux pratiques qui ont involontairement contribué à perpétuer les préjugés par le passé.

- **Embauchez sur la base de la contribution culturelle**, et non du paramètre mal défini de la compatibilité culturelle.
- **Utilisez les outils technologiques** qui sont facilement accessibles aujourd'hui pour aider à assurer l'impartialité de toutes les étapes du processus de recrutement des talents de votre organisation.
- **Évaluez la performance relative à l'inclusion de manière dynamique**, plutôt qu'épisodique; n'abordez pas la performance à ce chapitre comme vous le feriez pour les objectifs de ventes ou les marges bénéficiaires, à savoir comme un paramètre unique qui peut être mesuré et noté dans une évaluation de rendement annuelle.

5

Incarner l'inclusion au bureau et en dehors du travail

Les leaders inclusifs soutiennent publiquement la création de communautés plus ouvertes, diversifiées et inclusives, tout en reconnaissant que, dans certains cas, cette ouverture entre en conflit avec leurs valeurs personnelles ou leurs normes culturelles. Ils comprennent et assument leur responsabilité morale et acceptent d'agir pour le bien de la société, et pas seulement des actionnaires. Mais les leaders ne sont pas les seuls à devoir passer à l'action; chaque employé doit incarner et mettre en pratique l'inclusion.

- **Prenez la parole** pour défendre l'inclusion régulièrement, pas seulement en réaction à des événements précis, qu'ils soient tragiques (p. ex., la fusillade dans une mosquée de Québec) ou positifs (p. ex., le Mois de la fierté gaie ou la Journée internationale des femmes).
- **Défendez l'inclusion** auprès des clients, des fournisseurs et des autres acteurs de votre réseau lorsque ceux-ci se comportent de manière discriminatoire ou montrent des préjugés; profitez de ces occasions pour ouvrir le dialogue et parler ouvertement de vos valeurs d'inclusion.
- **Discutez des leçons tirées** avec d'autres leaders et organisations. N'ayez pas peur de parler de votre propre expérience – comme nous le faisons – en abordant directement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Donnez aux autres l'occasion d'apprendre de vous.

Le moment est venu de faire le choix d'unir pour inclure

Chez Deloitte, nous avons nous-mêmes eu de la difficulté, à divers degrés et à différents moments de notre histoire, à mettre en pratique les éléments de ce cadre. Les progrès en matière de diversité et d'inclusion ne sont pas toujours faciles; ils peuvent être désespérément longs à réaliser et exiger des conversations difficiles, voire pénibles. Nous sommes toutefois prêts à parler ouvertement de nos propres progrès et apprentissages, y compris nos déceptions et nos échecs, si cela peut aider plus d'entreprises canadiennes à s'améliorer. Nous le faisons parce que nous croyons que l'inclusion revêt une importance vitale pour l'avenir de notre pays.

Nous savons que nous n'avons pas toutes les réponses. Comme bon nombre des dirigeants que nous avons interviewés, nous sommes convaincus que nous pouvons et devons faire plus pour la diversité et l'inclusion et qu'il est maintenant temps de passer des apparences aux résultats. Nous estimons qu'il existe une occasion exceptionnelle pour les chefs d'entreprise et leurs employés de tirer profit de la réputation d'ouverture du pays pour bâtir des entreprises encore plus prospères, innovatrices et inclusives et un Canada à 175 ans meilleur, plus fort et plus inclusif sur le plan économique. Le présent document a pour but de susciter un dialogue national en transmettant les apprentissages des entreprises canadiennes, dont Deloitte, afin que nous puissions, individuellement et collectivement, trouver des moyens d'accélérer les progrès à l'égard de cet enjeu crucial et passer des apparences aux résultats.

Nous estimons qu'il existe une occasion exceptionnelle pour les chefs d'entreprise et leurs employés de tirer profit de la réputation d'ouverture du pays pour bâtir des entreprises encore plus prospères, innovatrices et inclusives et un Canada à 175 ans meilleur, plus fort et plus inclusif sur le plan économique.



Plus que jamais, nous devons avoir le courage d'unir pour inclure	10
Unir pour inclure, c'est libérer le plein potentiel des entreprises canadiennes	12
Qu'est-ce qu'une organisation inclusive?	15
Il est plus facile d'inclure que d'unir	23
Deux forces cruciales repousseront les limites de la diversité et de l'inclusion	26
Comment bâtir des organisations inclusives : recommandations	30
Il est temps de choisir les résultats plutôt que les apparences	41
Notes en fin de texte	43

L'impératif de l'inclusion

« Le marché mondial est de plus en plus concurrentiel. Pour composer des équipes optimales, nous ne pouvons pas créer des obstacles qui, sciemment ou non, empêchent les Canadiens de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Le Canada, grâce à la diversité naturelle et croissante de sa population, pourra acquérir un excellent avantage sur le plan économique et social si, ensemble, nous favorisons l'inclusion et l'intégrons à notre ADN culturel. »

*- Barbara Mason, chef de groupe
et chef des ressources humaines,
Banque Scotia*

Plus que jamais, nous devons avoir le courage d'unir pour inclure

Chez Deloitte, nous sommes convaincus que le Canada peut devenir le meilleur endroit pour vivre et travailler dans les 25 prochaines années – si nous avons le courage d'unir pour inclure.

Grâce à des mesures réfléchies prises dès aujourd'hui, nous réaliserons une croissance économique inclusive, synonyme d'occasions pour l'ensemble des Canadiens et de distribution de la richesse ainsi créée (au-delà des revenus) à l'ensemble de la société¹. Les entreprises jouent un rôle central dans la promotion de la croissance inclusive – non seulement en créant des emplois, mais aussi en investissant dans le développement des personnes.

Depuis des années, les chefs d'entreprise reconnaissent qu'une main-d'œuvre réunissant des gens issus de divers milieux permet aux entreprises d'avoir un avantage concurrentiel dans presque tous les aspects de leurs activités. C'est notamment pour cette raison que nous avons toujours besoin de plus de diversité au sein des entreprises canadiennes, en particulier aux échelons supérieurs. Mais l'heure n'est plus au comptage, au catalogage, ni à la comparaison des différences. Les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent adopter un nouvel état d'esprit et ne plus se contenter d'avoir des différences (diversité) dans leurs rangs et leurs marchés pour véritablement unir les différences (inclusion).

Toutefois, tant dans les entreprises qu'à l'échelle du pays, nous n'avons pas réussi à tirer le maximum de notre avantage humain. Pour s'en convaincre, il suffit de consulter les études passées de Deloitte. Comme nous l'avons constamment démontré au cours des dernières années, le Canada peine à augmenter sa productivité et à stimuler une croissance économique solide et soutenue². Cette stagnation illustre les défis auxquels les organisations canadiennes font face. Pendant des décennies, bon nombre d'entre elles, y compris Deloitte, ont fait des progrès sur le plan de la diversité de leurs effectifs. Mais l'objectif de l'inclusion s'est avéré beaucoup plus difficile à atteindre, tant pour nous que pour de nombreuses entreprises, grandes et petites, partout au pays.

Il est temps d'agir. Le Canada a besoin d'organisations plus inclusives qui peuvent libérer le plein potentiel de nos concitoyens et stimuler une croissance inclusive. Maintenant, plus que jamais, les obstacles se multiplient : concurrence mondiale féroce, évolution rapide des technologies et vague de changements démographiques qui entraînent une diminution du nombre de Canadiens en âge de travailler en raison du vieillissement de la population. Pour être concurrentielles, toutes les organisations doivent maximiser l'influence de leur personnel en milieu de travail.

Par conséquent, en nous appuyant sur notre étude sur le courage, intitulée *L'avenir appartient aux plus audacieux*, nous examinons en profondeur dans le présent rapport l'une de ses principales composantes : les enjeux liés à *l'union pour l'inclusion*. Au cours des derniers mois, nous avons eu des conversations franches avec plus de 25 chefs d'entreprise et experts en matière d'inclusion. Nos conversations mettaient l'accent sur une question centrale : l'erreur que nous commettons en nous focalisant sur le simple fait d'avoir des différences et notre incapacité à les unir.

Sans surprise, les entretiens n'ont pas permis d'obtenir des réponses faciles. Malgré cela, nous avons pu déceler un optimisme incroyable et une volonté de passer à la prochaine étape en ce qui a trait à l'inclusion en milieu de travail, et ce, partout au pays. Le fait de créer une culture véritablement inclusive est une tâche ardue – même pour des organisations qui sont considérées comme des chefs de file en la matière au Canada. Cependant, ces organisations vont de l'avant, car elles comprennent que l'inclusion est intimement liée à leur survie, en plus de revêtir une importance de plus en plus grande à l'échelle nationale.

À partir de nos travaux sur le courage et de nos entretiens, et en nous inspirant de certaines réflexions de nos collègues de Deloitte partout dans le monde, nous avons rédigé ce rapport en vue d'offrir un nouveau cadre permettant de prendre des mesures immédiates pour créer un milieu inclusif. C'est pourquoi nous avons l'intention de contribuer activement à l'adoption de mesures audacieuses. Nous sommes les premiers à admettre que notre Cabinet doit en faire plus, mais nous espérons qu'en faisant part de nos histoires et qu'en proposant certaines pistes de solution, nous pouvons aider d'autres entreprises à apporter des changements réels et durables.

La bonne nouvelle est que l'inclusion – celle qui va plus loin que les simples apparences – est à la portée des organisations qui sont préparées à entreprendre le parcours et à prendre des mesures courageuses. Il est temps pour les organisations canadiennes de faire preuve d'audace et de repenser leur approche de l'inclusion. Il est temps de dépasser les stratégies purement décoratives et de chercher à obtenir des résultats concrets dont tout le monde pourra bénéficier.

La diversité et l'inclusion sont importantes pour les clients (et donc pour la rentabilité)

« Il existe une corrélation directe entre la diversité au sein de notre organisation et notre capacité à mieux comprendre nos clients. »

- Donald Guloien, ancien président et chef de la direction, Manuvie

Unir pour inclure, c'est déployer le plein potentiel des entreprises canadiennes

L'étude menée par Deloitte en 2016 a été la première au Canada à souligner l'importance de la relation entre le niveau de courage d'une entreprise et sa performance globale sur le marché³.

À partir d'un sondage effectué auprès de plus de 1 200 chefs d'entreprise, nous avons trouvé des organisations courageuses qui surclassent constamment celles qui manquent de courage. C'était la bonne nouvelle. Toutefois, nous avons aussi constaté que le Canada a grandement besoin de plus d'entreprises vraiment courageuses. En effet, seulement 11 % des entreprises canadiennes pourraient être considérées comme courageuses. Deloitte n'est pas de celles-là.

En examinant de plus près les conclusions de l'étude, nous constatons que l'inclusion est cruciale pour bâtir des organisations plus courageuses. En fait, c'est souvent la capacité d'inclusion qui démarque l'entreprise courageuse de celle qui ne l'est pas : seulement 18 % des entreprises qui sont presque courageuses ont bien fait dans ce domaine⁴. De toute évidence, l'inclusion compte.

Notre étude a aussi permis de constater que les entreprises très inclusives peuvent stimuler la croissance économique de plusieurs façons :



Elles sont prêtes à surmonter les difficultés

Si 91 % des entreprises très inclusives croient que leur organisation a tout ce qu'il faut pour réagir à l'adversité, seulement 40 % des entreprises peu inclusives peuvent en dire autant.



Elles affichent une bonne performance financière

Les entreprises très inclusives étaient plus susceptibles d'avoir affiché une augmentation de leurs revenus au cours de la dernière année que les entreprises peu inclusives. Elles étaient en outre plus susceptibles d'avoir enregistré une hausse marquée de leurs bénéfices (19 % contre 6 %). Les entreprises peu inclusives avaient quant à elles plus de chances que leurs homologues de voir leurs revenus diminuer.



Elles font rayonner le Canada dans le monde

Les organisations très inclusives sont plus susceptibles que les organisations peu inclusives de mettre l'accent sur les marchés nationaux et mondiaux, par opposition aux marchés locaux et régionaux. Les organisations diversifiées et inclusives sont mieux outillées pour livrer concurrence à l'échelle internationale, car elles sont plus ouvertes et flexibles à l'égard des différentes façons de faire des affaires.



Elles croissent et prospèrent

Les organisations très inclusives sont plus susceptibles de croître – et de croître plus rapidement que leurs homologues. Parmi ces organisations, 41 % ont enregistré une croissance de leur taux de recrutement, comparativement à 26 % des entreprises peu inclusives. De plus, les entreprises très inclusives sont plus susceptibles d'afficher une nette augmentation de leur effectif, tandis que les entreprises qui n'avaient pas réussi à diversifier les perspectives et à utiliser les forces de leurs employés étaient plus à même de connaître une stagnation, voire une diminution, de leur effectif.



Elles remettent en question le statu quo

Les sociétés très inclusives sont plus susceptibles de valoriser l'esprit d'entreprise et d'encourager les employés qui remettent en question les conventions et la sagesse organisationnelle. Parmi ces entreprises, 49 % ont l'intention d'accroître leurs dépenses en R&D au cours des cinq prochaines années, par rapport à seulement 22 % des entreprises peu inclusives. Cette attitude porte ses fruits : les deux tiers des entreprises très inclusives indiquent que plus de 15 % de leurs produits et services ont été introduits durant les cinq dernières années.

Soyons clairs : une tempête se profile à l'horizon de l'avenir économique du Canada, caractérisée par une intensification de la concurrence mondiale et des perturbations technologiques. Parallèlement, l'évolution démographique conduit à un vieillissement et à une diminution de la population active au pays. Aujourd'hui, les pays luttent féroce pour attirer les sociétés les plus productives et les plus innovantes ainsi que les meilleurs talents. Pour gagner et devenir des chefs de file, les entreprises doivent attirer, mobiliser et fidéliser des travailleurs issus de divers milieux. Pour ce faire, l'inclusion constitue un avantage concurrentiel crucial.



Qu'est-ce qu'une organisation inclusive?

La diversité, c'est être invité à la fête; l'inclusion, c'est être invité à danser

On emploie souvent de façon interchangeable les termes diversité et inclusion. Ils paraissent souvent côte à côte dans les médias, dans les conversations et, surtout, dans les titres de programmes, d'initiatives et de rôles dans bon nombre d'organisations canadiennes, y compris celles qui ont été interrogées pour ce rapport. Cependant, les études menées, y compris la nôtre, montrent clairement qu'il existe une différence importante entre les deux concepts. L'experte en diversité Verna Meyers résume cette différence comme suit : « La diversité, c'est être invité à la fête. L'inclusion, c'est être invité à danser⁵. »

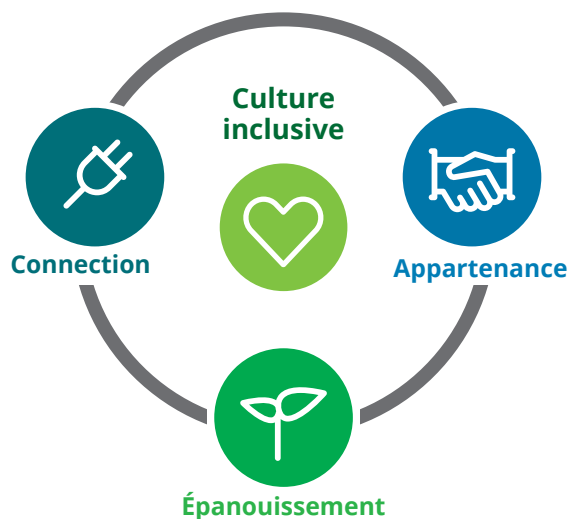
Deloitte définit la diversité comme la variété des personnes et des idées que présente une organisation⁶. Les attributs ou les traits physiques facilement identifiables, comme l'âge, le sexe et l'identité sexuelle, la race et l'ethnicité, sont souvent mentionnés dans les discussions sur la diversité. Toutefois, des traits moins visibles, voire invisibles, peuvent aussi caractériser la différence d'une personne. Il peut s'agir du niveau d'éducation ou de l'expérience professionnelle, du revenu et des expériences de vie.

L'inclusion est, quant à elle, le fait de créer un milieu où les gens se sentent valorisés et interreliés, quelles que soient leurs différences. Un environnement inclusif est un milieu où chacun peut exprimer son être authentique et complet (ses idées, ses antécédents, sa perception des choses) au travail⁷.

L'image d'une organisation où tout le monde est invité à danser

La différence entre la diversité et l'inclusion est qu'une organisation diversifiée n'est pas forcément inclusive. La diversité est un fait : elle consiste à recenser les différences entre les employés. L'inclusion est un choix délibéré visant à instaurer une culture qui unit les employés, peu importe leurs antécédents⁸. La diversité est un moyen de réaliser l'inclusion, mais la diversité à elle seule n'est pas suffisante.

Figure 1 : Une culture axée sur l'inclusion est au cœur de toute organisation inclusive



Source : Deloitte États-Unis

Bien qu'une culture axée sur l'inclusion soit à la base de toute organisation inclusive, c'est l'union des leaders et des employés derrière un objectif commun qui donne vie à cette culture, car les leaders à eux seuls ne peuvent y parvenir.

Dans le cadre de son cheminement vers l'inclusion, Deloitte États-Unis a élaboré les fondements d'un cadre qui énonce les éléments à prendre en considération pour développer une culture inclusive à l'échelle de l'organisation (figure 1)⁹. Selon le cabinet américain, et Deloitte Canada qui adopte aussi ce cadre, les principes d'une culture inclusive reposent sur trois éléments fondamentaux – la connexion, le sentiment d'appartenance et l'épanouissement – permettant aux employés :

- de se sentir **connectés** avec les valeurs et l'influence de l'organisation, et de s'y voir réussir. Les employés établissent des relations significatives et développent des liens forts;
- d'éprouver un sentiment d'**appartenance** envers l'organisation, qui se développe dans le cadre de leur pratique, au bureau, dans les équipes de mission et lorsqu'ils assument un rôle de leadership;
- de disposer des occasions et du soutien nécessaires au développement de leurs forces, de **s'épanouir** pleinement et d'être responsables de leurs choix de carrière.

Bien que ce cadre constitue en soi un excellent point de départ, celui-ci gagne en pertinence lorsqu'il est examiné dans l'optique de notre étude sur le courage – plus particulièrement, lorsque nous mettons l'accent sur ce qu'il faut faire afin d'atteindre l'objectif d'unir pour inclure¹⁰. En combinant les deux, nous obtenons une feuille de route convaincante quant à la façon dont les organisations les plus courageuses au Canada peuvent bâtir une culture d'inclusion : en focalisant sur leurs leaders, les employés et un objectif commun¹¹.

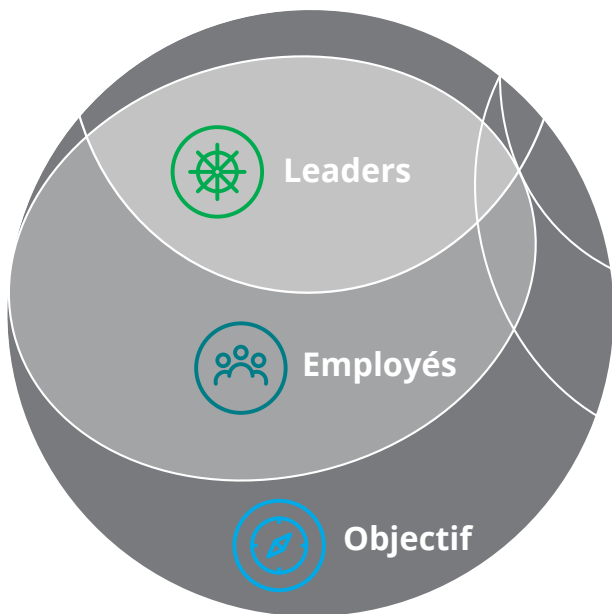
Le cadre de Deloitte Canada visant à mettre sur pied une organisation qui soit véritablement inclusive repose sur les éléments suivants :

- des **leaders** qui créent un sentiment d'appartenance à l'échelle de leur organisation en étant authentiques, en prenant des mesures courageuses et en devenant une source d'inspiration grâce à l'instauration d'une culture de confiance;
- des **employés** qui s'engagent activement à promouvoir les valeurs, la vision et la mission de l'organisation et qui éprouvent de la fierté à l'égard de leurs différences uniques;
- un **objectif commun** et une vision à long terme, qui vont au-delà du rendement commercial et de la croissance économique et qui motivent les employés à se dépasser.

La combinaison de ces deux cadres permet de mieux comprendre la culture et le leadership, qui sont les fondements d'une organisation inclusive (figure 2). Bien qu'une culture axée sur l'inclusion soit à la base de toute organisation inclusive, c'est l'union des leaders et des employés derrière un objectif commun qui donne vie à cette culture, car les leaders à eux seuls ne peuvent y parvenir.

Ce nouveau cadre pour la compréhension des éléments d'une organisation inclusive est nécessaire étant donné que, comme notre étude le démontrera, nous n'avons pas réussi à faire des progrès significatifs sur le plan de la diversité et de l'inclusion depuis au moins 20 ans. Et nous avons besoin d'organisations plus inclusives dès maintenant.

Figure 2 : Les leaders et les employés unis derrière un objectif commun donnent vie à une culture inclusive



Source : Analyse de Deloitte fondée sur Deloitte États-Unis, Deloitte Canada et Bennis (2007)¹²

Nous avons constaté que les chefs d'entreprise courageux sont animés par leur passion et sont plus susceptibles d'être perçus comme étant authentiques.

Le leadership est synonyme de diversité et d'inclusion

« Pour créer des leaders plus inclusifs, il faut affirmer que notre organisation valorise l'inclusion et faire comprendre aux gens que l'inclusion est une condition sine qua non de toute promotion. Bien sûr, une personne pourra toujours être employée, mais elle ne pourra pas diriger de grandes équipes ni être présidente, si elle ne partage pas nos valeurs. »

–Pierre Dubreuil, vice-président exécutif, Financement, Banque de développement du Canada

Les leaders inclusifs encouragent une culture axée sur le sentiment d'appartenance

Lors de nos entretiens, nous avons parlé à des dirigeants et à des experts du rôle des leaders dans l'établissement et la promotion d'un milieu de travail inclusif. Tous étaient d'accord : la création d'une organisation inclusive commence au sommet. En fait, le leadership inclusif est en passe de devenir l'une des aptitudes essentielles à une gestion efficace¹³. Comme le souligne un cadre supérieur interrogé : « Au même titre qu'il est obligatoire de comprendre l'environnement réglementaire de notre entreprise si vous voulez un jour diriger cette institution, vous devez aussi être un champion de l'inclusion. Il ne s'agit pas ici de se contenter de participer à un défilé ou d'être présent à une discussion sur les femmes occupant des postes de direction. L'inclusion doit faire partie de vos valeurs fondamentales si vous voulez ne serait-ce que siéger à cette table. »

Le courage, le leadership et l'inclusion sont intimement liés. Les leaders inclusifs sont des leaders courageux – cette corrélation importante a été confirmée tout au long de notre étude sur le courage en affaires menée l'an dernier. Nous avons constaté que les chefs

d'entreprise courageux sont animés par leur passion et sont plus susceptibles d'être perçus comme étant authentiques. Ils refusent de remettre à demain les décisions difficiles, car ils comprennent qu'un geste individuel peut amener un grand changement et servir d'exemple. Ils sont plus aptes à assumer une responsabilité personnelle pour les échecs de l'organisation, ainsi qu'à partager le mérite des succès de l'entreprise¹⁴.

En fait, une étude précédente de Deloitte a aussi identifié le courage comme étant l'un des plus importants traits caractéristiques des leaders très inclusifs, avec l'engagement, la prise de conscience à l'égard des préjugés, la curiosité, l'intelligence culturelle et la collaboration¹⁵. Bien qu'il s'agisse de six traits distincts, ils font partie intégrante de l'état d'esprit et des comportements qui favorisent le développement d'une culture organisationnelle inclusive. Les leaders inclusifs accordent la priorité à l'inclusion parce qu'ils la considèrent comme un impératif commercial. Ils nouent le dialogue avec leurs employés et la collectivité de manière authentique. Ils ont pleinement conscience de leurs propres forces et faiblesses et cherchent toujours à mieux se connaître.

Les organisations inclusives favorisent l'épanouissement de tous leurs employés

Les organisations inclusives unissent pour inclure tous leurs employés, pas seulement ceux qui appartiennent à des groupes traditionnellement sous-représentés. Elles croient fermement que chaque personne compte au sein de leur structure.

Maintenant que nous parlons beaucoup de la diversité et de l'inclusion, ces deux aspects sont devenus importants dans le processus d'acquisition des talents et l'image de marque des entreprises. Aujourd'hui, nous nous attendons à ce que ces dernières rendent des comptes de leurs activités avec beaucoup de transparence¹⁶. Pour les jeunes travailleurs, l'inclusion ne se limite pas à la constitution d'équipes diversifiées, mais concerne aussi le fait que les membres de l'équipe se sentent liés entre eux, de sorte que chacun puisse être entendu et respecté¹⁷. L'étude de Deloitte qui compare les équipes très performantes avec les équipes peu performantes étaye l'idée que les employés doivent se sentir inclus afin de s'exprimer librement et de contribuer pleinement aux activités de l'entreprise¹⁸.

Il n'est donc guère surprenant que bon nombre des organisations chefs de file en matière d'inclusion que nous avons interrogées aient affirmé ne pas faire de distinction entre leur stratégie concernant l'inclusion et leur stratégie concernant les talents. Les organisations inclusives comprennent que tous leurs employés sont uniques et qu'il s peuvent contribuer chacun à leur manière. C'est pourquoi elles mettent l'accent sur le développement du plein potentiel de chaque individu. Cela nécessite souvent une personnalisation du développement pour pouvoir répondre aux besoins de chaque talent. En articulant leur stratégie d'inclusion autour du développement des talents, ces organisations sont mieux placées pour éviter de s'aliéner les groupes traditionnellement associés au pouvoir – dans bien des cas, il s'agit des hommes blancs hétérosexuels – et ainsi causer une réaction involontaire de rejet à l'égard de la diversité.

Parfois, ce genre de rejet peut provenir des groupes sous-représentés eux-mêmes, une étude américaine sur le mentorat et les professionnels issus des minorités visibles démontre que même s'ils se sentent obligés de mentorer les employés

appartenant au même groupe ethnique qu'eux, ces professionnels le font rarement de crainte d'être perçus comme accordant un « traitement spécial » ou qu'une piètre performance de leur protégé vienne ternir leur image¹⁹. Une étude semblable révèle que les femmes occupant des postes élevés sont moins disposées à aider d'autres femmes à réussir²⁰. La crainte de se faire éclipser par une rivale aussi performante qu'elles ou qu'une mauvaise employée ne donne une mauvaise perception des femmes fait en sorte qu'elles sont beaucoup plus sévères à l'égard des autres femmes qu'à l'égard des hommes.

Les organisations inclusives sont des organisations diversifiées, car elles comprennent que l'inclusion sans la diversité est vide de sens. Tout en appuyant l'épanouissement et le développement de tous leurs employés, elles prennent des mesures délibérées pour inclure un plus grand nombre de personnes issues de divers milieux, en particulier à des postes de direction – un domaine où, comme nous le montrerons plus loin dans le rapport, le Canada doit impérativement en faire plus. (*Voir L'offligante réalité de ne pas inclure des personnes issues de milieux diversifiés se reflète dans les chiffres*)

Les organisations inclusives comprennent également que la diversité dépasse les traits visibles. Une propriétaire d'entreprise a décrit la dynamique qui régnait dans son organisation où des immigrants issus d'un groupe ethnoculturel ne se sentaient pas aussi inclus que les employés issus de ce même groupe qui étaient nés au Canada, malgré le fait que leurs niveaux d'anglais étaient semblables ou qu'ils assumaient des responsabilités similaires. Par ailleurs, nos entretiens ont également révélé des difficultés entre différentes unités d'affaires ou équipes en ce qui a trait à la diversité cognitive, en particulier lorsque l'entreprise tente de percer de nouveaux marchés. Un cadre supérieur a mentionné les tensions persistantes entre deux équipes de marketing : alors qu'une d'entre elles soutenait une gamme de produits alimentaires « ethniques » en plein essor, une autre concentrait ses efforts sur des produits d'entretien ménagers « moins intéressants », comme du savon à lessive. Même si les deux équipes étaient très diversifiées, la vraie difficulté résidait dans l'inclusion (et l'adoption) de leurs idées de marketing respectives pour leurs gammes de produits respectifs, et non dans les traits démographiques ni les identités socioculturelles.

L'affligeante réalité de ne pas inclure des personnes issues de milieux diversifiés se reflète dans les chiffres

Pour de nombreux Canadiens, l'expérience sur le marché du travail continue d'être nettement plus mauvaise que pour les autres, et la situation ne semble pas près de s'améliorer. Les Autochtones, les personnes handicapées, les Néo-Canadiens, les minorités visibles, la communauté LGBTQ+ et les femmes doivent surmonter d'importants obstacles.

Populations autochtones

En deçà de **10 %**
depuis **10 ans**

Pour ce qui est des populations autochtones, le taux d'activité demeure **en deçà** de celui des Canadiens non autochtones **d'environ 10 %**, et cette situation perdure depuis 10 ans²¹.

Personnes handicapées



Seulement
48 % c. **74 %**

Le taux d'activité des personnes handicapées au Canada est également inférieur à celui de la population non handicapée : seulement **48 %** d'entre elles ont affirmé être salariées, comparativement à **74 %** pour les Canadiens sans handicap²². Parmi celles qui avaient un emploi, beaucoup évitent de parler de leur handicap : **27 %** ont révélé que leur employeur n'est pas au courant de leur restriction relative au travail²³.

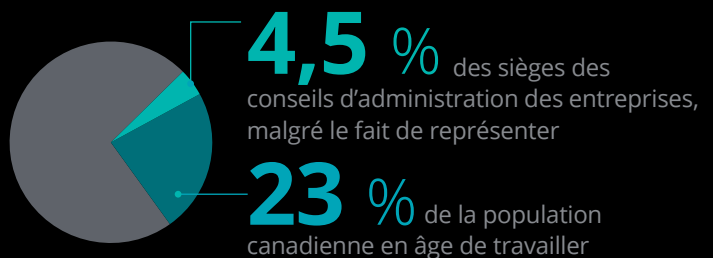
Nouveaux immigrants

63 % c. **67 %**

Les nouveaux immigrants se butent à des obstacles semblables : leur taux d'activité est de **63 %**, comparativement à **67 %** pour les personnes nées au Canada²⁴. La Commission ontarienne des droits de la personne a déterminé que la discrimination, conjuguée à des facteurs comme les barrières linguistiques et le manque de reconnaissance de beaucoup de titres de compétences obtenus à l'extérieur du Canada, contribue à cet écart²⁵.

20

Minorités visibles




D'autres groupes traditionnellement sous-représentés font aussi face à des difficultés semblables. Les personnes appartenant à une minorité visible au Canada reçoivent un salaire **inférieur de 18,5 %** à celui que reçoivent les personnes qui ne font pas partie d'un groupe minoritaire²⁶. La représentation des minorités visibles dans les conseils d'administration est également faible : dans un rapport de 2016, les minorités visibles qui s'identifient comme telles occupaient environ **4,5 %** des sièges des conseils d'administration des entreprises du Financial Post 500 (les 500 sociétés générant le plus de revenus au Canada), malgré le fait qu'elles représentent **23 %** de la population canadienne en âge de travailler²⁷.

Communauté LGBTQ+



Près de **62 %** des travailleurs issus de la communauté LGBTQ+ ont indiqué avoir été témoins ou victimes de discrimination et **un tiers** de ces derniers ont affirmé que cela arrivait au moins quelques fois par mois²⁸.

Femmes

En 2017  les Canadiennes n'occupent toujours que **35 %** des postes de direction

Nous sommes en 2017, mais les Canadiennes n'occupent toujours que **35 %** des postes de direction²⁹ et seulement **23 %** des emplois dans le secteur des sciences naturelles et appliquées. En outre, elles assument une plus grande partie des responsabilités liées aux soins prodigués aux enfants et aux tâches ménagères, effectuant **66 %** du travail non rémunéré à la maison³⁰.

Les organisations inclusives favorisent les liens grâce à un objectif commun

La diversité et l'inclusion répondent à des impératifs moraux. Les enjeux comme la disparité salariale, la discrimination et les préjugés inconscients en milieu de travail sont bien réels. Cependant, nos conversations avec les dirigeants ont révélé qu'en matière de diversité et d'inclusion, il ne s'agit pas seulement de faire ce qu'il faut, mais aussi de montrer l'exemple – et cet exemple vient souvent du sommet de la hiérarchie. Il ne s'agit pas de cultiver les apparences, mais de faire des émules.

Les organisations véritablement inclusives sont dirigées par des leaders qui comprennent leur rôle et leur responsabilité dans l'avènement d'un Canada inclusif et qui travaillent à la création de l'avenir qu'ils souhaitent voir. Ils se battent pour ce qui est juste, ils incarnent les actions positives et ils incitent les autres à emboîter le pas. Dans nos entretiens, ils ont reconnu presque unanimement que les organisations, à commencer par leurs dirigeants, ont de plus en plus l'obligation morale d'afficher leur engagement envers l'inclusion. Ce point de vue est partagé par des entreprises de toutes tailles, publiques ou privées.

Comme Howard Schultz, le président de Starbucks, a déjà dit : « Les décisions d'entreprise ne sont pas toutes des décisions économiques.³¹ » Bien que le climat politique au Canada soit très différent de celui qui règne aux États-Unis, les dirigeants canadiens à qui nous avons parlé voient l'inclusion comme un enjeu d'importance nationale lié à la prospérité future et à l'unité de notre pays. Ils ont demandé au milieu des affaires canadien de ne plus hésiter à se prononcer publiquement en faveur d'entreprises et de collectivités plus ouvertes, plus diversifiées et plus inclusives.

Par exemple, dans la foulée du décret anti-immigration de l'administration Trump, des centaines de chefs d'entreprise du secteur canadien des technologies, notamment les chefs de la direction de Shopify, d'OMERS Ventures et de MaRS Discovery District, ont signé une lettre ouverte qui mettait en avant leur croyance en le « pouvoir de l'inclusion et de la diversité de pensée »³². Conscients du rôle de leurs entreprises et de leur collectivité pour l'atteinte d'objectifs moraux, ils ont exprimé publiquement leur volonté de « s'opposer directement à toute loi qui mine ou qui attaque le principe de l'inclusion » et appellent le gouvernement canadien à accorder aux personnes concernées la résidence temporaire au Canada³³.

L'inclusion est un impératif commercial et moral partagé pour les leaders

« Les entreprises ont un rôle et une responsabilité dans le développement économique et social de leurs collectivités. En tant que dirigeant de cette entreprise, si je peux rendre cette organisation plus ouverte, plus inclusive et plus diversifiée, je peux donc aider à faire la même chose pour l'économie canadienne. Ce que nous faisons doit, d'une part, répondre à un impératif commercial [et], d'autre part, permettre d'atteindre un objectif social qui dépasse le simple aspect financier. »

– Yves Desjardins-Siciliano, président
et chef de la direction,
VIA Rail Canada



Il est plus facile d'inclure que d'unir

L'une des principales observations tirées de notre étude, sur laquelle s'appuie la conception de notre nouveau cadre, est que si la façon dont nous concevons la diversité et l'inclusion et notre manière d'en parler ont grandement évolué au fil des ans, ce n'est pas le cas de la manière dont la plupart des entreprises abordent cette question.

Cela s'explique en partie par le fait que trop d'organisations continuent de faire l'amalgame entre diversité et inclusion. Elles conçoivent des solutions axées sur la diversité pour résoudre des problèmes liés à l'inclusion et mesurent le progrès en matière d'inclusion à l'aide de paramètres portant sur la diversité. Deloitte estime qu'il s'agit du nœud du problème et que des solutions immédiates doivent être apportées pour y remédier.

Les programmes de diversité ne favorisent pas la diversité (et encore moins l'inclusion)

La diversité en milieu de travail a commencé à devenir un enjeu de premier plan pour les entreprises dans les années 60, dans un contexte où les groupes de défense des droits des femmes et des groupes sous-représentés faisaient de plus en plus entendre leur voix. En réponse à ces revendications, les gouvernements ont adopté une nouvelle législation, y compris la Déclaration canadienne des droits de 1960 et plusieurs codes provinciaux des droits de la personne protégeant les droits des travailleurs.

C'est ainsi qu'est née l'« industrie de la diversité ». Depuis, de nombreuses entreprises ont adopté des approches envers la diversité qui sont bien intentionnées, mais axées sur la conformité. Ces initiatives, conçues pour s'assurer que les entreprises respectent la loi, sont si courantes qu'elles sont devenues une seconde nature. Elles comprennent des programmes, comme des formations sur la diversité pour diminuer les préjugés en milieu de travail, des tests d'embauche et des évaluations du rendement visant à limiter les préjugés lors du recrutement et des promotions, ainsi que des mécanismes permettant aux employés de porter plainte contre les cadres. Ces outils sont déjà bien connus et sont utilisés dans le monde des affaires canadien depuis 40 ans. Ils ont principalement pour but de prévenir les poursuites en surveillant les opinions et les actions des cadres et en imposant des mesures disciplinaires en cas de défaut de conformité³⁴.

L'inclusion consiste à maximiser le potentiel des employés

« L'inclusion est essentiellement une stratégie axée sur le talent. L'important est de maximiser l'influence du capital humain. Nous devons centrer notre attention davantage sur le développement du plein potentiel de l'individu, et moins sur la diversité. Et la clé pour y arriver, c'est la culture. »

—Zabeen Hirji,
ancienne chef des ressources humaines, RBC

En 2016, près de la moitié de toutes les moyennes entreprises aux États-Unis ont indiqué avoir mis en place une formation sur la diversité, tout comme presque toutes les entreprises du palmarès Fortune 500³⁵. Toutefois, nous avons constaté en approfondissant nos discussions que plusieurs de ces programmes n'ont pas permis d'améliorer la diversité, ni encore moins encouragé le sentiment d'inclusion chez les employés. Bon nombre des dirigeants à qui nous avons parlé étaient préoccupés par le fait que la formation sur la diversité offerte par leur entreprise ne donnait pas les résultats escomptés; d'autres étaient convaincus que leur formation sur les préjugés inconscients était tout aussi inefficace.

Leurs préoccupations s'appuyaient sur des études démontrant que les employés sont souvent réticents à l'idée de suivre des cours obligatoires. Résultat : ils sont nombreux à afficher plus d'animosité à l'égard des groupes sous-représentés après avoir terminé la formation³⁶. Nous ne voulons pas insinuer qu'il est inutile de mettre sur pied des formations sur la diversité ou les préjugés inconscients, mais les organisations doivent être conscientes qu'une telle formation, surtout si elle est obligatoire, peut entraîner des conséquences non voulues.

Plusieurs des personnes interrogées ont également mentionné l'évaluation du rendement annuel comme étant un moyen important de s'assurer que leur entreprise fait preuve d'équité en ce qui a trait à la rémunération et aux promotions. Plus de 90 % des

moyennes et grandes organisations aux États-Unis se servent de l'évaluation du rendement annuel d'une manière ou d'une autre pour veiller à ce que les cadres prennent leurs décisions en se fondant sur le mérite³⁷. Cependant, l'étude démontre que les cadres ont tendance à sous-estimer les groupes non dominants, comme les femmes et les personnes de couleur, lorsque vient le temps de les évaluer. Par ailleurs, les évaluations du rendement effectuées dans la plupart des entreprises consistent habituellement en un exercice annuel figé. Or, les enjeux liés à la diversité et à l'inclusion évoluent constamment. C'est pourquoi il est difficile d'évaluer le rendement d'une personne dans ce domaine, étant donné que le comportement est, en soi, dynamique et subjectif.

« Le fait de traiter la diversité et l'inclusion dans notre système de gestion du rendement signifie qu'elles seront soumises aux mêmes critères que les autres questions liées au rendement sur lesquelles je dois régulièrement évaluer mes employés, comme les objectifs de vente et les marges de profit. Et ces dernières données sont beaucoup plus faciles à évaluer », fait remarquer un dirigeant que nous avons interrogé. « Mais, comment puis-je évaluer quelqu'un une fois par année sur le leadership inclusif ou déterminer s'il y a eu une diminution des préjugés inconscients? En réalité, l'ajout de la diversité et de l'inclusion dans notre système de gestion du rendement est une bonne idée à première vue. Mais, est-ce réaliste? »

Nous n'avons pas réussi à aller au-delà du recensement des différences

Ce que la plupart des entreprises n'ont pas encore compris, c'est que ces stratégies, même si elles sont bien intentionnées, sont souvent décrites comme étant, au mieux, purement décoratives³⁸. Elles font bien paraître l'entreprise concernée, mais ne s'attaquent pas à la source culturelle sous-jacente de l'exclusion. Les entreprises canadiennes doivent aller plus loin que le recensement et la comparaison des différences fondées sur des traits démographiques ou des identités socioculturelles. Trop d'entreprises ont un état d'esprit axé sur la représentation et mesurent la réussite uniquement à l'aide de statistiques : combien d'employés ont participé à la formation sur la diversité, combien de personnes issues de groupes sous-représentés ont été embauchées ou promues cette année, combien de plaintes ont été reçues, les statistiques pointent-elles dans la bonne direction, etc.³⁹ Elles compartimentent les gens dans des groupes, plutôt que de les voir d'abord comme des individus ayant des aspirations et des besoins de perfectionnement uniques.

Cela ne revient pas à dire que nous devons réduire la diversité dans les entreprises canadiennes – c'est en fait tout le contraire, particulièrement aux échelons supérieurs. Ce que de nombreux programmes de diversité ont réussi à faire, c'est d'attirer l'attention sur les problèmes dans le monde des affaires canadien, même si leur efficacité à les résoudre est discutable. Mais sans l'inclusion, il est impossible d'établir les connexions essentielles qui permettent d'attirer des talents diversifiés, d'encourager leur participation, de favoriser l'innovation et de stimuler la croissance de l'entreprise.

Un grand nombre de leaders à qui nous avons parlé reconnaissent que malgré les meilleures intentions, les efforts et les investissements consentis n'ont permis de créer que des organisations très diversifiées et inclusives en apparence. Le stress associé à une transformation d'entreprise majeure, à une fusion ou à une restructuration a vite fait de révéler à quel point les progrès liés à l'inclusion sont fragiles. Voici comment un dirigeant décrit ce genre de situation : « Nous avons travaillé fort sur plusieurs aspects liés à la diversité et à l'inclusion lorsque nous avons entrepris récemment une transformation majeure qui nous a soumis à un stress intense. Dans ces moments-là, on se rend compte que le vernis de l'inclusion est plutôt mince. Les employés nous disaient que des comportements non inclusifs refaisaient surface. Sachant cela, nous en tirons des leçons, nous gardons le cap et redoublons nos efforts d'inclusion. »

L'objectif de la diversité et de l'inclusion ne sera atteint que lorsque nos approches viseront à changer l'organisation en profondeur, et pas seulement en surface. Il est capital d'édifier une culture inclusive. L'idée d'unir pour inclure doit être profondément ancrée dans notre façon d'être en tant qu'individus, organisations et nation afin d'être résilients dans des situations de forte incertitude et de changements drastiques.

L'idée d'unir pour inclure doit être profondément ancrée dans notre façon d'être en tant qu'individus, organisations et nation afin d'être résilients dans des situations de forte incertitude et de changements drastiques.



Deux forces cruciales repousseront les limites de la diversité et de l'inclusion

Les jeunes générations, en particulier les milléniaux et la génération Z, et la rapidité des changements technologiques influent grandement sur l'avenir du travail⁴⁰.

Ces forces combinées engendrent de nouveaux défis et rendent d'autant plus nécessaire le besoin pour les organisations de prendre des mesures délibérées dès aujourd'hui afin de mettre en place les fondements d'une culture inclusive. Nous ne pouvons pas savoir si, à l'avenir, il sera plus facile ou plus difficile d'unir pour inclure, mais une chose est sûre : le besoin des employés de se sentir connectés, de développer un sentiment d'appartenance et de s'épanouir ne fera que s'amplifier.

La « génération de l'inclusion » ne se satisfera pas de changements purement cosmétiques

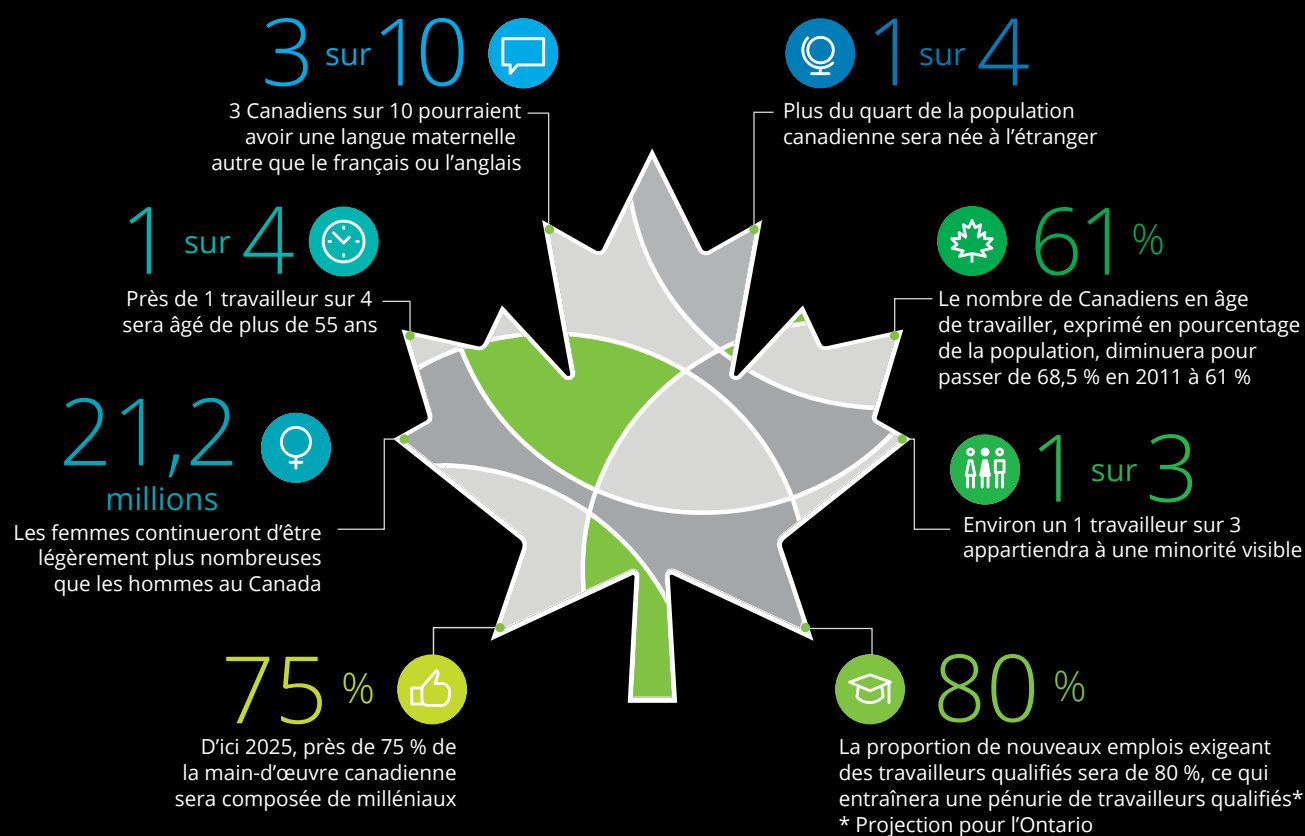
Au cours des prochaines décennies, la main-d'œuvre canadienne subira une transformation démographique majeure et deviendra encore plus diversifiée qu'aujourd'hui (figure 3). Un aspect sera particulièrement important : le changement générationnel. En effet, les milléniaux, appelés la « génération de l'inclusion », formeront le groupe dominant au sein de la population active au Canada, comptant pour près de 75 % de la main-d'œuvre d'ici 2025⁴¹.

Au cours des prochaines décennies, la main-d'œuvre canadienne subira une transformation démographique majeure et deviendra encore plus diversifiée qu'aujourd'hui.

Les Canadiens de toutes générations valorisent la diversité et l'inclusion, mais les jeunes y accordent beaucoup plus d'importance et s'attendent à ce que leurs employeurs créent une culture efficace en milieu de travail. Il est désormais indispensable d'avoir une culture inclusive pour attirer les meilleurs jeunes talents : 47 % des milléniaux estiment que la diversité et l'inclusion sont des critères importants pour la recherche d'emploi, comparativement à 33 % pour les membres de la génération X et 37 % pour les baby-boomers⁴². Les jeunes générations s'attendent aussi à vivre pleinement leurs valeurs au travail, notamment en communiquant ouvertement leur identité et en s'exprimant librement sans crainte de représailles⁴³.

En raison de ce changement générationnel, la façon dont les employeurs gèrent les enjeux liés à l'équité et au sentiment d'appartenance prendra de l'importance, et pas seulement pour les chefs des services des ressources humaines⁴⁴. Pour commencer, un nombre croissant de travailleurs, y compris les employés en début de carrière comme les milléniaux et, de plus en plus, les membres de la génération Z, souhaiteront avoir leur mot à dire dans l'avenir de leur emploi. Si la promotion d'une culture valorisant la remise en question est cruciale pour améliorer la diversité et l'inclusion, il sera néanmoins essentiel de s'intéresser aux idées des milléniaux et des membres de la génération Z⁴⁵.

Figure 3 : Les projections démographiques pour le Canada en 2031 montrent un bassin de main-d'œuvre nettement différent



Source : Analyse de Deloitte fondée sur des données de Statistique Canada⁴⁶.

Notre façon de travailler a une incidence sur notre manière d'inclure

« Qu'est-ce que le milieu de travail de l'avenir? Irons-nous au bureau et rentrerons-nous à la maison à une heure prédéterminée? Ou aurons-nous une façon de travailler totalement différente? Avant de parler de l'inclusion, nous devons parler du milieu de travail en tant que tel. Son évolution changera la façon dont nous incluons les employés. »

– Helle Bank Jorgensen, chef de la direction,
B.Accountability

Les milléniaux s'attendent aussi à ce que l'ambition de leur employeur ne se limite pas à la réalisation de bénéfices. Bien que 76 % d'entre eux considèrent que les entreprises ont le potentiel d'influer positivement sur la société en apportant des solutions aux principaux problèmes sociaux, ils croient aussi qu'elles pourraient faire mieux en ce sens⁴⁷. Selon le sondage de Deloitte réalisé auprès des milléniaux en 2017, les entreprises affichant une vraie raison d'être tendent à enregistrer une croissance à long terme plus solide, et les employés veulent faire partie de ces entreprises-là. Le sondage démontre également que lorsque des occasions se présentent en milieu de travail, les milléniaux sont nettement plus susceptibles de sentir qu'ils peuvent contribuer à favoriser l'égalité sociale, à protéger l'environnement, à améliorer le comportement des grandes entreprises et même à influencer sur l'orientation générale de leur pays⁴⁸.

La technologie peut nous aider à mieux inclure, mais de nouveaux défis pour unir se présentent

Plusieurs chefs d'entreprise à qui nous avons parlé ont fait part de leurs réflexions sur l'avenir du travail dans leur secteur d'activité et au pays. Ces dirigeants ont exprimé leurs préoccupations quant au fait que les progrès en matière d'inclusion sont au point mort et estiment qu'il est important de débattre de la façon dont la diversité et l'inclusion peuvent évoluer avec l'avenir du travail. À partir de nos entretiens, nous avons déterminé qu'une composante clé de cette conversation concerne la technologie et la manière dont celle-ci influence notre façon d'interagir avec nos collègues et les leaders.

Aujourd'hui, près de 25 % des employés canadiens travaillent à distance au moins une partie du temps, une tendance qui devrait s'accroître⁴⁹. La technologie qui favorise le travail virtuel ou à distance permet aux employeurs de puiser dans un nouveau bassin de talents diversifiés à l'échelle du pays et partout dans le monde. Mais sans un soutien adéquat, les travailleurs à distance risquent de se sentir isolés ou de craindre de rater des occasions de développement professionnel⁵⁰.

Parallèlement, l'économie à la tâche donne à de nombreux Canadiens, comme les personnes à mobilité réduite ou les aidants naturels, toute la flexibilité dont ils ont besoin pour occuper un travail adapté à leurs besoins. Selon le dernier *sondage sur les tendances mondiales relatives au capital humain* de Deloitte, 66 % des entreprises estiment que le recours aux services de travailleurs occasionnels, comme les pigistes, les entrepreneurs et autres travailleurs hors livres, augmentera au cours des trois à cinq prochaines années. Comment les employeurs géreront-ils les enjeux liés à l'équité et au sentiment d'appartenance envers les travailleurs occasionnels, par rapport aux employés permanents⁵¹?

Enfin, comment faire pour s'assurer que tous les Canadiens peuvent contribuer à notre prospérité et en profiter est une question que la montée de l'automatisation et l'augmentation des perturbations technologiques rendent de plus en plus urgente à régler⁵². Lorsque nous leur avons demandé dans un sondage effectué par Ipsos et IBM quelle était l'incidence des technologies perturbatrices sur les personnes, les collectivités, les entreprises et les gouvernements, les avis étaient partagés : pour 49 % des répondants, la généralisation des perturbations technologiques sera positive pour le Canada, tandis que 51 % d'entre eux pensent le contraire⁵³. Dans le même sondage, 71 % disent que tous ne bénéficieront pas également des avantages offerts par les nouvelles technologies et que les laissés pour compte seront nombreux.

Ces défis représentent l'occasion idéale de réexaminer les concepts de la diversité et de l'inclusion. Quelle que soit notre opinion sur le rôle qu'elle doit jouer dans la société d'aujourd'hui, la notion traditionnelle de la diversité en tant que représentation des différences semble grandement dépassée dans un monde où les drones, les robots domestiques, l'Internet des objets, la technologie financière, les villes intelligentes et les véhicules autonomes font pratiquement déjà partie de notre quotidien. L'évolution du monde du travail et la quatrième révolution industrielle pourraient-elles donner l'occasion d'entamer un nouveau dialogue sur la diversité et l'inclusion?

Une collaboration accrue entre les entreprises, les gouvernements et les citoyens est nécessaire pour mieux se préparer à l'avenir du travail et s'assurer que les nouvelles technologies favorisent la confiance et la cohésion sociale, et non l'inverse. Ici, les différences générationnelles sur la manière de définir la diversité et l'inclusion en milieu de travail peuvent être utiles. Les jeunes générations croient que l'inclusion est la pierre angulaire d'un environnement collaboratif qui valorise la participation ouverte des personnes ayant différentes idées et perspectives ainsi que les facteurs uniques qui contribuent à la personnalité et au comportement de chacun. Cette attitude contraste de manière frappante avec celle des générations précédentes, qui considèrent traditionnellement la diversité et l'inclusion sous l'angle de la représentation et de l'assimilation⁵⁴. Tout, de l'employabilité à la culture en passant par le perfectionnement professionnel, devra être repensé en fonction de la quatrième révolution industrielle. Pour ce faire, les organisations peuvent tirer profit des idées des jeunes générations afin de préparer leurs lieux de travail.

La nature évolutive du travail forcera toutes les organisations à réévaluer ce que cela implique d'être diversifiées et inclusives. Le changement générationnel majeur et l'accélération des perturbations technologiques sont des défis de taille pour les leaders. Mais ils présentent aussi des occasions d'approfondir notre compréhension de ce que signifie réellement unir pour inclure – en repoussant les limites de l'inclusion et du sentiment d'appartenance.

La nature évolutive du travail forcera toutes les organisations à réévaluer ce que cela implique d'être diversifiées et inclusives.

Comment bâtir des organisations inclusives : recommandations

Dans notre rapport de 2016 sur le courage des entreprises canadiennes, notre recherche suggérait deux mesures clés à prendre pour surmonter la peur et devenir une organisation plus courageuse : tirer parti d'une diversité de points de vue et de perspectives, et cultiver le courage dans l'ensemble de l'entreprise⁵⁵.

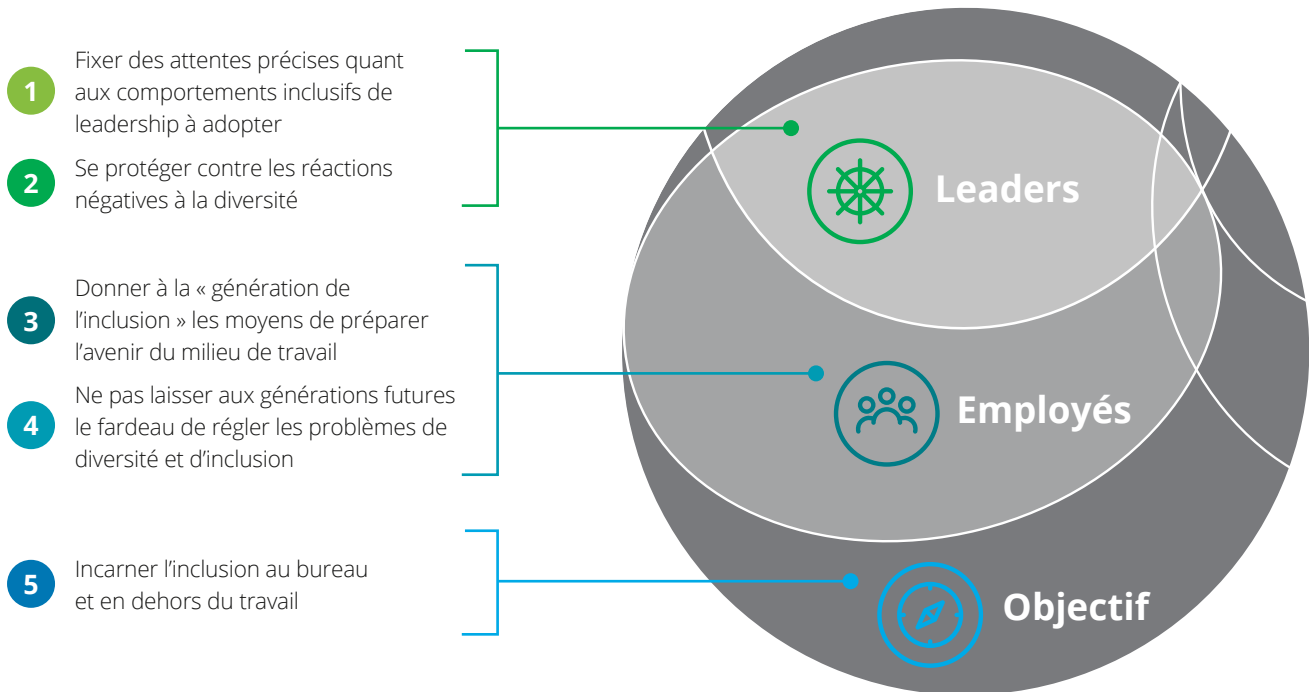
Deloitte estime que l'aspect le plus difficile de l'élément « unir pour inclure » du courage est de créer des milieux qui nous permettent de rassembler les gens pour entraîner un changement de culture dont nous profiterons tous. Autrement dit, unir les gens est à la fois l'élément le plus difficile et le plus crucial de l'inclusion.

Les entreprises et les autres organisations doivent s'armer du courage nécessaire pour s'attaquer aux problèmes de diversité et d'inclusion de manière plus réfléchie et plus exhaustive. Nous sommes mûrs pour des approches différentes, assorties d'objectifs plus ambitieux et de plans qui suscitent réellement le changement. Il est temps de choisir les résultats plutôt que les apparences. Devenir véritablement inclusives exige du courage; les organisations doivent décider de changer fondamentalement leur culture, c'est-à-dire leur façon d'agir et d'être. Il n'y a pas de solution rapide ou facile. Il faut un engagement indéfectible envers une vision à long terme.

Heureusement, il existe de nombreuses avenues pour bâtir le type d'entreprises, et par conséquent le pays et la prospérité, que tous les Canadiens souhaitent.

Lors de nos entretiens avec les leaders, nous avons entendu une foule d'idées, des plus subversives aux plus inspirantes, sur la manière dont nous pouvons aller de l'avant individuellement et collectivement. Deloitte a défini, sur la base de son étude, cinq actions concrètes qui nous aideront à passer des apparences aux résultats dès maintenant (figure 4). Pour chacune de ces mesures, nous avons fourni un exemple tiré de notre propre expérience. Pourquoi? Parce que, comme beaucoup des organisations que nous avons rencontrées, nous reconnaissons que l'inclusion est un long processus et qu'il nous reste encore du chemin à parcourir. En partageant leurs expériences, les entreprises canadiennes pourront s'aider mutuellement. Et, ensemble, nous avancerons plus rapidement.

Figure 4 : Cinq mesures pour nous aider à passer des apparences aux résultats dès maintenant



Source : Analyse de Deloitte, adaptée de Deloitte États-Unis, Deloitte Canada et Bennis (2007)⁵⁶.

Nous avons nous-mêmes eu de la difficulté, à divers degrés et à différents moments de notre histoire à mettre en pratique ces recommandations. Les progrès en matière de diversité et d'inclusion ne sont pas toujours faciles; ils peuvent être désespérément longs à réaliser et exiger des conversations difficiles, voire pénibles. Nous sommes toutefois prêts à parler ouvertement de nos propres progrès et apprentissages, y compris nos déceptions et nos échecs, si cela peut aider plus d'entreprises à s'améliorer. Nous le faisons parce que nous croyons que l'inclusion revêt une importance vitale pour l'avenir du Canada.



1

Fixer des attentes précises quant aux comportements inclusifs de leadership à adopter

Développez au sein de votre organisation une compréhension commune des traits caractéristiques d'un leadership inclusif afin de définir les comportements attendus. Les comportements des leaders stimuleront des cultures inclusives, où les gens éprouvent un sentiment d'appartenance dans leurs organisations, et notre pays. Ces objectifs ambitieux servent de phare pour les leaders à tous les échelons.

- **Établissez la vision** de la réussite et transmettez le message que l'inclusion est une grande priorité pour vous et votre organisation.
- **Prêchez par l'exemple** en incarnant les valeurs d'inclusion et de diversité au quotidien, au bureau comme en dehors du travail; n'hésitez pas à confronter ceux qui affichent inconsciemment des préjugés et des comportements discriminatoires, même s'il s'agit d'autres leaders.
- **Tenez tous les leaders responsables** de l'inclusion en soulignant les comportements inclusifs sur-le-champ et par l'intermédiaire de la rémunération; profitez des évaluations de rendement pour discuter franchement des attentes et des défis en matière d'inclusion, en évitant toutefois de vous appuyer uniquement sur celles-ci.

L'approche de Deloitte : deux comportements inclusifs que les leaders à tous les niveaux doivent absolument adopter

Chez Deloitte, deux comportements caractéristiques d'un leadership inclusif revêtent une importance primordiale : le perfectionnement personnalisé des capacités de leadership et le parrainage. Dans notre milieu, ces deux éléments se sont révélés être deux des mesures les plus efficaces pour produire de meilleurs résultats en matière de diversité et d'inclusion – et de meilleurs résultats commerciaux.

Ce n'est que lorsque nous avons commencé à adapter le perfectionnement des capacités de leadership aux besoins de chacun que nous avons observé une plus grande diversité parmi nos directeurs et associés principaux (les plus hauts échelons de notre Cabinet). Nous croyons que c'est parce que la route qui mène au succès professionnel peut être parsemée d'embûches pour les groupes traditionnellement sous-représentés. Par exemple, près de 49 % des femmes dans notre Cabinet s'éloignent du plan de carrière qu'elles s'étaient tracé pour prendre soin de leurs enfants, généralement lorsqu'elles sont sur le point d'accéder à des postes de haute direction. Nous avons également constaté qu'elles étaient de plus en plus nombreuses à mettre leur carrière en veilleuse pour s'occuper de personnes âgées de leur famille; en effet, 15 % des femmes ont quitté le Cabinet pour cette raison à un moment ou un autre de leur carrière. Dans un sondage interne mené en 2016, nos gens ont rapporté avoir l'impression de rater de bonnes occasions de carrière, et beaucoup ont eu du mal à nommer ne serait-ce qu'une solution simple pour remettre un plan de carrière sur les rails.

En adaptant le perfectionnement des compétences de leadership à la situation de chacun, nous aidons tous nos gens à s'engager sur la voie de la réussite professionnelle et personnelle. Comprendre comment chaque personne veut évoluer en tant que leader pour ensuite lui donner les moyens d'atteindre ses objectifs demande énormément de temps. En nous concentrant sur le développement personnalisé du leadership, nous nous libérons de certaines croyances bien ancrées et, à notre avis, contraignantes selon lesquelles « les meilleurs éléments sont ceux dont le chiffre de ventes est le plus élevé » (nos meilleurs talents sont ceux qui ont la plus grande incidence sur nos clients et nos collectivités, et non ceux qui génèrent les honoraires les plus élevés) ou qui « voyagent le plus » (nos meilleurs talents adoptent une perspective mondiale; ils n'ont pas à « vivre sur la route »).

Notre deuxième attente principale en matière de leadership inclusif concerne le parrainage. Tous les membres de notre équipe de direction ont choisi, au sein du Cabinet, et parfois à l'extérieur, plusieurs personnes qu'ils se sont engagés à parrainer personnellement. Les parrains sont des leaders qui aident leurs protégés à gagner de la visibilité au sein de l'organisation ainsi qu'auprès de nos clients et de nos collectivités; ils plaident en leur faveur pour qu'ils obtiennent des affectations et des promotions clés et se servent de leur réputation pour soutenir leur avancement. Notre étude indique que le parrainage est crucial pour stimuler l'ambition et l'engagement, en particulier chez ceux qui se sentent marginalisés en raison de leurs caractéristiques démographiques, de leur identité socioculturelle, de leur niveau d'éducation ou de leur situation économique.

L'inclusion est en fait un verbe d'action – elle dépend de nos comportements

« L'inclusion est vraiment une question d'empathie, notamment pour les gens qui proviennent de milieux différents. Comment faire pour développer l'empathie? Ne vous demandez pas si votre milieu de travail est accessible, par exemple. Faites-y entrer quelqu'un et voyez par vous-même. L'inclusion passe par les gestes, par l'action. »

– Craig Richmond, président et chef de la direction,
Vancouver Airport Authority

L'inclusion passe par le perfectionnement des gens – tous les gens

« La création d'un bassin de talents doit se faire de manière réfléchie. Pour chacune des personnes qui évoluent au sein de notre organisation, nous demandons à leurs leaders : que faites-vous pour la préparer à passer à la prochaine étape? Quelles occasions lui offrez-vous? »

– Victor Dodig, président et chef de la direction,
CIBC

2

Se protéger contre les réactions négatives à la diversité

L'exploitation de la diversité des points de vue, des expériences et du potentiel est le point de départ de la création d'une organisation inclusive qui bénéficiera à tous. Pour ce faire, il faut se concentrer sur l'individu, et non le groupe, et adapter sur mesure le perfectionnement de chacun pour l'aider à réussir. Les leaders doivent transmettre à l'ensemble de l'organisation le message selon lequel chaque membre de l'équipe doit aider les autres à progresser et à réussir. Cela signifie qu'il faut abondamment souligner en quoi la grande diversité des talents rend tout le monde plus fort et favorise une culture où les réactions négatives envers la diversité ne sont pas tolérées.

- **Évitez les gestes purement symboliques**

et leurs effets en vous assurant d'embaucher et de promouvoir un certain nombre de personnes qualifiées issues de la diversité; constituez activement un bassin de candidats issus de groupes sous-représentés en vue de pourvoir des postes de direction en adaptant leur perfectionnement professionnel à leurs besoins particuliers.

- **Soutenez les membres de groupes traditionnellement sous-représentés**

qui occupent des postes de dirigeants; s'ils se sentent à l'aise dans leur rôle, ils seront plus susceptibles de soutenir les autres.

- **Acceptez les conflits positifs** et dialoguez pour tirer parti de la diversité des points de vue des employés; soyez ouvert aux débats et aux remises en question.

L'exploitation de la diversité des points de vue, des expériences et du potentiel est le point de départ de la création d'une organisation inclusive qui bénéficiera à tous.

L'approche de Deloitte : constituer un bassin de leadership qui reflète la diversité de nos clients et de notre pays

La diversité a aussi suscité des réactions négatives chez Deloitte. Les hauts dirigeants issus de groupes traditionnellement sous-représentés (comme les femmes, les minorités visibles et les membres de la communauté LGBTQ+) sont moins susceptibles d'agir publiquement comme mentors ou parrains auprès de personnes provenant du même groupe qu'eux. Nous avons travaillé fort pour remédier à cette situation, qui peut avoir une incidence négative sur les décisions concernant l'embauche et les promotions et rassurer à tort la direction quant à l'équité du processus.

Nous encourageons tous nos leaders à être des mentors et des parrains actifs et visibles. Nous avons également veillé à ce que toutes les décisions relatives à l'embauche et aux promotions soient prises par un groupe diversifié (au sein duquel la parité entre les différentes identités de genre et ethnoculturelles est respectée).

Nous voulons que notre groupe d'associés soit représentatif de notre société et de nos clients, et nous prenons des moyens pour atteindre ce but depuis plusieurs années. Bien que le principal objectif soit l'égalité des sexes, nous accordons également de l'importance à tous les aspects de la diversité, en particulier la diversité des points de vue et des horizons. En septembre 2017, nous avons accueilli la cohorte d'associés la plus diversifiée de notre histoire, composée à 45 % de femmes. Nous sommes également fiers de dire que cette cohorte apporte au Cabinet un large éventail de compétences et d'expériences professionnelles qui nous aideront à offrir le meilleur à nos clients.

3

Donner à la « génération de l'inclusion » les moyens de préparer l'avenir du milieu de travail

Tirez parti du changement de mentalité apporté par les milléniaux pour façonner l'avenir du travail dans votre entreprise et votre secteur, et favorisez la diversité et l'inclusion. Être agile et rester concurrentiel demandera de prendre en considération toutes les idées.

- **Acquérez une connaissance approfondie de vos gens**, de leurs aspirations de leadership et des forces propres à chacun, et offrez-leur un soutien concret et créatif, adapté à leur situation personnelle et à leurs antécédents.
- **Laissez les employés s'exprimer** sur l'avenir de leur travail; donnez-leur de la latitude pour travailler comme ils le souhaitent.
- **Faites participer tous les employés** au processus visant à redéfinir ce que la diversité et l'inclusion signifient pour votre entreprise, votre secteur d'activité et votre pays dans un contexte de bouleversements des technologies et du marché du travail.

L'approche de Deloitte : créer le milieu de travail de l'avenir dès maintenant

Les styles de travail ont considérablement évolué au cours des dix dernières années. Pour répondre à ces changements, nous avons lancé Orbis, la stratégie nationale de Deloitte liée au milieu de travail. Nous avons constaté que les modèles de travail de nos employés et de nos clients étaient très diversifiés et nous souhaitons créer des espaces adaptés à cette réalité. Orbis a déjà été implanté à Ottawa, à St. John's, à Montréal, à Toronto, à Prince Albert et à Saskatoon et sera lancé sous peu à Kitchener-Waterloo et à Québec. Notre objectif est de transférer environ 60 % de notre portefeuille immobilier sur cinq ans.

La vision derrière Orbis est celle d'un espace innovateur et non hiérarchique, propice à des échanges nombreux, à la collaboration et à la focalisation, un espace de travail agréable et stimulant qui favorise la collaboration et qui procure la souplesse nécessaire pour travailler au moment et à l'endroit qui conviennent. Il a fallu pour cela que nous réinventons entièrement le bureau de services professionnels classique pour nous aligner sur les valeurs de Deloitte. Nous avons notamment dit adieu aux cubicules et aux bureaux assignés – sans exception – afin d'éliminer les barrières physiques et hiérarchiques, car nous croyons que le leadership se manifeste à tous les niveaux. Signe de notre engagement à faire de la santé et du bien-être de nos gens une priorité, nous offrons également des centres de mieux-être dans nos plus grands bureaux.

Orbis a été mis en œuvre dans certains de nos plus grands bureaux il y a maintenant plus d'un an, et, bien que le changement ait eu des retombées positives et se soit bien déroulé dans l'ensemble, nous admettons avoir rencontré quelques difficultés (encombrement, manque d'espaces pour les réunions, etc.). Comme nous l'avons fait pour définir la forme que prendrait le programme Orbis, nous nous sommes tournés vers nos gens, en très grande partie des milléniaux, pour trouver des solutions créatives à nos problèmes. Par exemple, en mai 2017, plus de 100 personnes de notre bureau du centre-ville de Toronto ont participé à un marathon de programmation; pendant 36 heures sans interruption, elles ont mis leurs idées en commun pour trouver des solutions créatives à intégrer dans Orbis.

4

Ne pas laisser aux générations futures le fardeau de régler les problèmes d'inclusion

Jetez un œil critique sur les processus et systèmes actuels de gestion et de perfectionnement des talents de votre entreprise. Mettez fin aux pratiques qui involontairement contribuent à perpétuer les préjugés par le passé.

- **Embauchez sur la base de la contribution culturelle**, et non du paramètre mal défini de la compatibilité culturelle.
- **Utilisez les outils technologiques** qui sont facilement accessibles aujourd'hui pour aider à assurer l'impartialité de toutes les étapes du processus de recrutement des talents de votre organisation.
- **Évaluez la performance relative à l'inclusion de manière dynamique**, plutôt qu'épisodique; n'abordez pas la performance à ce chapitre comme vous le feriez pour les objectifs de ventes ou les marges bénéficiaires, à savoir comme un paramètre unique qui peut être mesuré et noté dans une évaluation de rendement annuelle.

Ce n'est pas seulement aux générations futures de bâtir un meilleur avenir

« J'entends tellement de gens dire que les milléniaux changeront la donne. Il est très facile de laisser à la prochaine génération la responsabilité de résoudre le problème, mais en réalité, quand jeune, on fait son entrée sur le marché du travail, on commence à déterminer à quoi on doit se conformer pour réussir. Et nous, les dirigeants, ne faisons rien pour changer les choses. Nous ne pouvons pas nous contenter de laisser la prochaine génération régler le problème pour nous. »

- Tanya van Biesen, directrice générale,
Catalyst Canada

L'approche de Deloitte : adopter une nouvelle approche en matière de gestion du rendement

Au cours de la dernière année, nous avons délaissé les évaluations de rendement annuelles au profit d'une nouvelle approche en matière de rendement et de perfectionnement appelée la gestion réinventée du rendement (GRR). L'un des principes clés de la GRR est que tous nos professionnels doivent se comporter en leaders à tous les niveaux. Nous nous attendons à ce que l'ensemble des employés discutent régulièrement du perfectionnement de leurs compétences en leadership avec leurs chefs d'équipe ainsi qu'avec leur coach et parrain. La rétroaction est fournie régulièrement et sur-le-champ, plutôt qu'une fois par année. Dans le cadre de la GRR, les conversations sur le perfectionnement du leadership ont lieu toutes les deux semaines ou tous les mois, et sont planifiées automatiquement par l'intermédiaire de notre nouveau système de gestion du rendement. Nous encourageons cependant tout le monde à fournir et à demander de la rétroaction de façon spontanée, comme le veut notre culture axée sur les forces.

5

Incarner l'inclusion au bureau et en dehors du travail

Soutenez publiquement la création de communautés plus ouvertes, diversifiées et inclusives, et agissez comme un moteur pour le bien de la société, et pas seulement pour les actionnaires. L'entreprise de même que les employés doivent incarner et mettre en pratique l'inclusion.

- **Prenez la parole** pour défendre l'inclusion régulièrement, pas seulement en réaction à des événements précis, qu'ils soient tragiques (p. ex., la fusillade dans une mosquée de Québec) ou positifs (p. ex., le Mois de la fierté gaie ou la Journée internationale des femmes).
- **Défendez l'inclusion** auprès des clients, des fournisseurs et des autres acteurs de votre réseau lorsque ceux-ci se comportent de manière discriminatoire ou montrent des préjugés; profitez de ces occasions pour ouvrir le dialogue et discuter ouvertement de vos valeurs d'inclusion.
- **Discutez des leçons tirées** avec d'autres leaders et organisations. N'ayez pas peur de parler de votre propre expérience – comme nous le faisons – en abordant directement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Donnez aux autres l'occasion d'apprendre de vous.

L'approche de Deloitte : stimuler l'écosystème de la diversité et de l'inclusion au Canada

Dans tout le pays, de nombreux organismes sans but lucratif canadiens ont des mandats de diversité et d'inclusion. Étant donné les ressources limitées dont ils disposent, nous croyons qu'il revient aux chefs d'entreprise et aux employés qui siègent aux conseils d'administration de ces organismes ou travaillent pour eux bénévolement de s'assurer qu'ils ont les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Deloitte a établi un partenariat avec neuf de ces organismes, choisis expressément parce qu'ils reflètent un vaste éventail d'enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, dont les droits des LGBTQ+ et l'éducation des Autochtones. Nous encourageons tous nos gens à appuyer ces organismes d'une manière qui est nettement différente des années précédentes. En effet, nous les traitons désormais comme nos comptes clients clés, non pas pour leur vendre nos services, mais bien pour favoriser l'atteinte de nos objectifs respectifs en matière de diversité et d'inclusion, mobiliser nos gens, nous remettre mutuellement en question et bâtir ensemble un Canada plus diversifié et plus inclusif.

Comme pour les comptes clients habituels, nous avons nommé, parmi nos meilleurs directeurs et nouveaux associés, un responsable de compte pour chacun des neuf organismes à but non lucratif. (Il s'agit aussi de l'un des moyens que nous prenons pour perfectionner les capacités uniques de leadership de nos talents.) À ces responsables se joignent un associé principal qui agit à titre de champion, une équipe de compte et d'autres ressources. Ces responsables de compte relèvent tous de notre chef de l'inclusion, qui se trouve à être notre associé directeur général et chef de la direction. Cela donne le ton et envoie le message que, chez Deloitte, le leadership inclusif est indispensable et qu'il nous amènera à bâtir un Canada plus fort d'ici ses 175 ans.



Plutôt que de *répertorier*
les différences au sein de
nos effectifs et de nos
marchés, nous devons
unir nos différences.

Il est temps de choisir les résultats plutôt que les apparences

« Qu'ai-je appris en tant que gouverneur général? », s'est interrogé David Johnston, qui a exercé cette fonction jusqu'en octobre 2017. « Premièrement, bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour bâtir une société plus inclusive, la diversité du Canada représente une force et un avantage concurrentiel sur le marché mondial. Deuxièmement, au Canada, par le passé, au présent et vraisemblablement dans le futur, nous sommes plus forts et plus prospères quand nous faisons des compromis et travaillons ensemble. Enfin, malgré nos nombreuses différences culturelles, ethniques et linguistiques, nous avons tous beaucoup en commun et ce beaucoup, c'est le Canada. Faisons en sorte que notre pays tire parti de la diversité des talents et des compétences de tous pour naviguer au sein d'un monde complexe en constante évolution⁵⁷. »

Beaucoup d'initiatives ont été mises de l'avant dans les dernières années pour accroître la diversité et l'inclusion, mais les progrès sont encore trop lents. Deloitte et de nombreuses autres organisations à l'échelle du pays ont beaucoup à faire afin de produire des résultats concrets pour tous les Canadiens. En premier lieu, nous devons cesser de traiter l'inclusion comme une question de représentation, fondée sur les caractéristiques démographiques ou l'identité socioculturelle. Plutôt que de répertorier les différences au sein de nos effectifs et de nos marchés, nous devons unir nos différences.

Aujourd'hui, 35 ans après l'enchâssement de la Charte canadienne des droits et libertés dans notre constitution, l'occasion d'une génération s'offre au Canada – et c'est maintenant qu'il faut la saisir. L'avenir de notre économie sera assurément marqué par une concurrence mondiale de plus en plus vive. Les pays tentent de se mettre en position favorable pour attirer les entreprises les plus productives et innovatrices et les meilleurs talents. Ceux qui parviennent à attirer, à mobiliser et à retenir des travailleurs de tous les horizons vont prospérer; ceux qui n'y arrivent pas risquent de se retrouver à la traîne. Si nous sommes prêts à prendre des mesures concrètes et réfléchies pour remettre en question le statu quo, nous pourrions amorcer ensemble un changement radical dans les pratiques et attitudes sociétales face à l'inclusion dont notre pays a besoin pour libérer son plein potentiel et bâtir l'avenir qu'il souhaite.

Les leaders doivent s'unir pour unir le Canada

« L'inclusion et la diversité n'ont rien à voir avec les allégeances politiques; il s'agit de générer une prospérité partagée pour tous les Canadiens. »

– Riaz Ahmed, chef de groupe et chef des finances, Groupe Banque TD

Le présent document a pour but de susciter un dialogue national en partageant les apprentissages de Deloitte et d'autres entreprises canadiennes afin que nous puissions, individuellement et collectivement, trouver des moyens d'accélérer les progrès à l'égard de la diversité et de l'inclusion et passer des apparences aux résultats. Les organisations doivent délaisser les approches désuètes et travailler pour créer des cultures inclusives. Les leaders aux échelons les plus élevés doivent soutenir l'inclusion et assumer la responsabilité de sa concrétisation jour après jour. Nos entreprises doivent également investir le temps et les efforts nécessaires pour promouvoir une culture d'inclusion au sein de leur effectif. Enfin, tant les leaders que les employés doivent s'engager à incarner l'inclusion au quotidien.

Les nombreux chefs d'entreprise à qui nous avons parlé dans le cadre de ce rapport estiment qu'il est impératif d'unir pour inclure afin d'assurer l'avenir de leur entreprise – et de notre pays. Deloitte est prêt à s'engager dans cette démarche avec les entreprises, les gouvernements et d'autres organisations d'un océan à l'autre. Nous avons encore du travail à faire, comme beaucoup d'autres. Mais le Canada dans lequel nous voulons vivre et travailler est un pays où tous se sentent inclus et valorisés et où chacun peut exprimer son être authentique en tout temps. En tant que Canadiens, nous savons qu'en unissant nos forces, nous avons le potentiel d'aller plus loin et de créer le pays que nous voulons d'ici ses 175 ans.



Notes de fin de texte

1. S'inspire de la définition de croissance inclusive de l'Organisation de coopération et de développement économiques accessible à l'adresse suivante (en anglais) : www.oecd.org/inclusive-growth.
2. Deloitte. *L'avenir de la productivité : exportation avisée pour les entreprises canadiennes*, série L'avenir du Canada, 2014.
3. Deloitte. *L'avenir appartient aux plus audacieux : le Canada a besoin de plus de courage*. Deloitte, juillet 2016.
4. Le niveau d'inclusion de l'organisation a été calculé à l'aide des réponses reçues lors d'un sondage commandé par Deloitte sur le courage des entreprises. Les organisations qui ont obtenu six ou sept points pour le pilier « unir pour inclure » étaient classées comme des entreprises très inclusives, celles qui ont obtenu quatre ou cinq points étaient classées comme des entreprises moyennement inclusives et celles qui ont obtenu quatre points et moins étaient considérées comme des entreprises peu inclusives.
5. Verna Myers. *Moving Diversity Forward: How to Go from Well-Meaning to Well-Doing*, ABA Book Publishing, 2011.
6. Stacia Sherman Garr, karen Shellenback et Jackie Scales. *Diversity and Inclusion in Canada: The Current State*, Bersin by Deloitte, août 2014.
7. *Ibid.*
8. Stephen Frost. *The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies*, Kogan Page, 2014.
9. Mike preston et Deborah Dehaas. *Inclusion: Unleashing the Power of Diversity*, « *Life at Deloitte* » (blogue), 2017, [En ligne], [<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-inclusion.html>].
10. Deloitte. *L'avenir appartient aux plus audacieux : le Canada a besoin de plus de courage*.
11. Warren Bennis. *The Challenges of Leadership in the Modern World*, *American Psychologist* 26, 2007, [<https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>].
12. Deloitte. *L'avenir appartient aux plus audacieux : le Canada a besoin de plus de courage*, Deloitte; *Tenets of our inclusive culture*, Deloitte États-Unis, juin 2017; Warren, Bennis. *The Challenges of Leadership in a Modern World*, *American Psychologist*, janvier 2007.
13. Juliet Bourke et Bernadette Dillon. *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte, 2016.
14. Deloitte. *L'avenir appartient aux plus audacieux : le Canada a besoin de plus de courage*.
15. Juliet Bourke et Bernadette Dillon. *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte, 2016.
16. Deloitte. *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, 2017, 109.
17. Christie Smith et Stephanie Turner. *The radical transformation of diversity and inclusion: The millennial influence*, Deloitte, 2015, [En ligne], [<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/radical-transformation-of-diversity-and-inclusion.html>].
18. Juliet Bourke et Bernadette Dillon. *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte, mai 2013, [En ligne], [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>], page consultée le 21 décembre 2016.
19. Laura Sherbin et Ripa Rashid. *Diversity Doesn't Stick Without Inclusion*, *Harvard Business Review*, 1^{er} février 2017.
20. Adam Galinsky et Maurice Schweitzer. *Friend & Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*, New York, Crown Business, 2015.
21. Analyse de Deloitte fondée sur les données de Statistique Canada (tableau CANSIM 282-0226).
22. Rubab Arim. *Un profil de l'incapacité chez les Canadiens âgés de 15 ans ou plus, 2012*, Statistique Canada, 13 mars 2015.
23. *Ibid.*
24. Analyse de Deloitte fondée sur les données de Statistique Canada (tableau CANSIM 282-0106).
25. Commission Ontarienne des Droits de la Personne. *Politique sur la suppression des obstacles liés à l'« expérience canadienne »*, 1^{er} février 2013, [En ligne], [<http://www.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-la-suppression-des-obstacles-li%C3%A9s-%C3%A0-l%E2%80%99%C2%AB-exp%C3%A9rience-canadienne-%C2%BB>].
26. Pour le revenu moyen des employés à temps plein. Analyse de Deloitte fondée sur les données de Statistique Canada (numéro de catalogue. 98-400-X2016205).
27. Conseil canadien pour la diversité administrative. *Bulletin du rendement annuel 2016*, 2 novembre 2016; Analyse de Deloitte fondée sur les données de Statistique Canada, numéro de catalogue 98-400-X201690.
28. Thomas Sasso et Amy Ellard-Gray. *In & Out: Diverging Perspectives on LGBT Inclusion in the Workplace*, Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 20 mai 2015.
29. Analyse de Deloitte fondée sur les données de Statistique Canada (tableau CANSIM 282-0142).
30. Analyse de Deloitte fondée sur les données de Statistique Canada (tableau CANSIM 282-0142); Anne Milan, Leslie-Anne Keown et Covadonga Robles Urquijo. *Les familles, la situation dans le ménage et le travail non rémunéré*, Femmes au Canada, Statistique Canada, 2011, [En ligne], [<https://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11546-fra.htm#a13>].
31. Frederick E. Allen. *Howard Schultz to Anti-Gay-Marriage Starbucks Shareholder: You Can Sell Your Shares*, *Forbes*, 2013, [En ligne], [<https://www.forbes.com/sites/frederickallen/2013/03/22/howard-schultz-to-anti-gay-marriage-starbucks-shareholder-you-can-sell-your-shares/>].

32. *An Open Letter from the Canadian Tech Community: Diversity Is Our Strength*, BetaKit (blogue), 2017, [En ligne], [<https://betakit.com/an-open-letter-from-the-canadian-tech-community-diversity-is-our-strength/>].
33. *Ibid.*
34. Rohini Anand et Mary-Frances Winters. *A Retrospective View of Corporate Diversity Training From 1964 to the Present*, *Academy of Management Learning & Education* 7, n° 3, 2008, p. 356-72.
35. Frank Dobbin et Alexandra Kalev. *Why Diversity Programs Fail*, *Harvard Business Review*, 1^{er} juillet 2016, [<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>].
36. Frank Dobbin, Soohan Kim et Alexandra Kalev. *You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs*, *American Sociological Review* 76, n° 3, 1^{er} juin 2011, p. 386-411.
37. Frank Dobbin et Alexandra Kalev. *Why Diversity Programs Fail*, *Harvard Business Review*, 2016.
38. Joan F. Marques. *Colorful Window Dressing: A Critical Review on Workplace Diversity in Three Major American Corporations*, *Human Resource Development Quarterly* 21, n° 4, 1^{er} décembre 2010, 435-46.
39. Sherbin et Rashid. *Diversity Doesn't Stick Without Inclusion*.
40. Ce rapport définit les milléniaux comme étant les personnes nées entre 1982 et 1995 et la génération Z comme étant celles nées entre 1995 et aujourd'hui.
41. Smith et Turner. *The radical transformation of diversity and inclusion*.
42. Sur le plan statistique, la proportion de membres de la génération X et de baby-boomers diffère de celle des milléniaux. Sarah Kochhar. *Millennials@Work: Perspectives on Diversity & Inclusion*, Institute for Public Relations, 6 décembre 2016, [En ligne], [<http://www.instituteforpr.org/millennialswork-perspectives-diversity-inclusion/>].
43. Smith et Turner. *The radical transformation of diversity and inclusion*.
44. Deloitte. *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, 2017, p. 121.
45. Sarmishta Subramanian et Al., *All of Us: What We Mean When We Talk about Inclusion*, RBC et l'Institut pour la citoyenneté canadienne, 2017.
46. (1) Statistique Canada. *La population canadienne en 2011 : âge et sexe*, Statistique Canada, mai 2012. (2) Statistique Canada. *Regard sur la démographie canadienne : quelques aspects de la composition démographique et ethnoculturelle de la population*, Statistique Canada, 2008. (3) Laurent Martel et Al., *L'Observateur économique canadien – La population active canadienne : tendances projetées à l'horizon 2031*, Statistique Canada, août 2011. (4) Statistique Canada. *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*, Statistique Canada, juillet 2011. (5) Ray Williams. *Like It or Not, Millennials Will Change the Workplace*, *Financial Post*, 16 septembre 2013. (6) Rick Miner. *People Without Jobs, Jobs Without People: Ontario's Labour Market Future*, Collèges Ontario, février 2010.
47. Deloitte. *Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world*, Deloitte, 2017.
48. *Ibid.*
49. Randstad. *Workforce 2025: The Future World of Work*, Randstad, avril 2017, [En ligne], [<http://content.randstad.ca/hubfs/workforce2025/Workforce-2025-Randstad-Part1.pdf>].
50. Sonny Cheng, Kelly Monahan et Karen Reid. *Beyond Office Walls and Balance Sheets: Culture and the Alternative Workforce*, *Deloitte Review*, n° 21, 31 juillet 2017.
51. Deloitte. *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, 2017, 121.
52. Deloitte. *Des paris audacieux pour notre pays : des mesures délibérées s'imposent*, Deloitte, juillet 2017.
53. Rob Myers. *The Canada We Want in 2030 Must Be Debated Today*, *The Globe and Mail*, 2017, section Opinion, [En ligne], [<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/the-canada-we-want-in-2030-must-be-debated-today/article36335896/>].
54. Smith et Turner. *The radical transformation of diversity and inclusion*.
55. Deloitte. *L'avenir appartient aux plus audacieux : le Canada a besoin de plus de courage*.
56. Deloitte. *L'avenir appartient aux plus audacieux : le Canada a besoin de plus de courage*, *Tenets of our inclusive culture*, Deloitte États-Unis, juin 2017; Warren Bennis. *The Challenges of Leadership in a Modern World*, *American Psychologist*, janvier 2007.
57. David Johnston. *Pluralism Is a Path to Lasting Peace and Prosperity*, *The Globe and Mail*, 28 septembre 2017, section Opinion, [En ligne], [<https://www.theglobeandmail.com/opinion/pluralism-is-a-path-to-lasting-peace-and-prosperity/article36422623/>].

CANADA À 175

Le Canada à 175 ans constitue la vision de l'avenir qu'a Deloitte à l'égard de la prospérité de notre pays au 1^{er} juillet 2042. Comme le 150^e anniversaire de la Confédération approche à grands pas, il est maintenant temps pour le Canada de redéfinir sa notion de leader mondial.

Notre ambition en tant que nation doit être plus audacieuse – non seulement nous devons viser la prospérité économique, mais nous devons aussi rehausser la qualité de vie de notre population vaste et diversifiée.

La vision de Deloitte consiste à faire en sorte que d'ici notre 175^e anniversaire, le Canada sera dans une classe à part – non pas un parmi les meilleurs, mais il sera devenu le meilleur endroit au monde où vivre et travailler. Pour ce faire, nous devons faire preuve d'un engagement indéfectible envers des leaders courageux qui incarnent l'inclusion.

Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.