Les consultantes et les consultants DEI ne sont pas tous égaux : un guide pratique pour choisir votre partenaire DEI

Auteur:

Ryna Young
Associée et cheffe de la Pratique
Diversité, équité et inclusion

ODGERS BERNDTSON

La prochaine fois que vous serez appelé à participer à une discussion sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), prêtez une oreille attentive et vous verrez une tendance se dessiner.

Une tendance à tourner en rond.

Près de trois ans après les manifestations mondiales contre le racisme systémique, les entreprises ont encore du mal à progresser en matière de DEI. Pour la plupart, elles ont de très bonnes intentions et elles ont diffusé des messages publics éloquents. Toutefois, si l'on examine la portée de toutes ces bonnes intentions et de tous ces messages, on constate rapidement que beaucoup trop d'entreprises font du surplace en matière de DEI.

Les groupes en quête d'équité, notamment ceux définis par le genre ou l'orientation sexuelle, sont encore largement sous-représentés. Ce phénomène est particulièrement visible à mesure que l'on monte dans la hiérarchie organisationnelle. De nombreuses organisations ont fait des progrès en ce qui concerne le personnel subalterne, mais les cercles de direction sont encore majoritairement blancs et masculins.

Parallèlement, la définition de la « diversité » ne cesse d'évoluer.

Dans le cadre du débat sur la diversité des genres, de nouvelles préoccupations ont surgi. On veut que les organisations prêtent attention non seulement au nombre de femmes qu'elles emploient et

> « De nombreuses organisations ont fait des progrès en ce qui concerne le personnel subalterne, mais les cercles de direction. »

à leur salaire, mais aussi à la représentation équitable des femmes de couleur dans les programmes de renforcement de l'équité. Selon un sondage réalisé en mars 2022 par Catalyst, un organisme à but non lucratif qui promeut la diversité des genres, si les femmes représentent désormais 24 % de l'ensemble des cadres supérieurs en Amérique du Nord, seulement 4 % d'entre elles sont des

femmes de couleur. Il en va de même à d'autres échelons de la hiérarchie organisationnelle au Canada et aux États-Unis : les femmes de couleur ne représentent qu'un quart à un cinquième de l'ensemble des femmes occupant des postes de direction.

Les piètres données sur la diversité réelle ne sont pas le seul signe d'un manque de progrès.

BEAUCOUP DE BELLES PAROLES, MAIS UN MANQUE DE CLARTÉ EN CE QUI CONCERNE LA FAÇON D'AGIR

Le contraste entre l'augmentation considérable du recrutement de chefs de la diversité et la durée relativement courte de leur mandat en dit long sur les raisons qui expliquent l'absence de progrès importants.

Les événements de 2020 ont eu des répercussions profondes et immédiates sur les plus grands employeurs du monde. Selon un sondage réalisé en 2020 par RBC, une institution financière mondiale, 40 % des sociétés du S&P 500 ont parlé de diversité, d'équité et d'inclusion lors de l'appel aux résultats du deuxième trimestre de 2020. Il s'agit d'une hausse considérable par rapport au premier trimestre (4 %) et à un an plus tôt (6 %).

Les résultats révèlent que la DEI est devenue une préoccupation majeure pour ces sociétés, et cette préoccupation s'est traduite par une augmentation des embauches.

Au cours des deux dernières années, les offres d'emploi pour des chefs de la diversité et de l'inclusion ont explosé. Selon LinkedIn, le deuxième poste à la croissance la plus rapide aux États-Unis au cours des 24 derniers mois est celui de chef de la diversité (ou l'équivalent), derrière les spécialistes des vaccins. De 2015 à 2020, LinkedIn a constaté que le nombre de personnes portant le titre de « responsable de la diversité » a doublé, tandis que celui de « directrice ou directeur de la diversité » a augmenté de 75 % et celui de « chef de la diversité », de 68 %.

Cependant, malgré toutes ces embauches, les résultats ont été décevants, et les mandats des chefs de la diversité, d'une brièveté alarmante.

LES CHEFS DE LA DIVERSITÉ JETÉS DANS LA FOSSE AUX LIONS

Selon l'article de LinkedIn, l'ancienneté moyenne des chefs de la diversité était d'environ trois ans en 2020. Et, les médias économiques pensent qu'elle a encore diminué au cours des deux dernières années. Lorsque vous essayez de changer l'ensemble de la culture d'une

organisation – du recrutement jusqu'à la planification de la relève –, deux ans sont loin d'être suffisants pour ne serait-ce qu'effleurer les forces sous-jacentes qui perpétuent l'inégalité.

En ce qui concerne ces forces sous-jacentes, il est de plus en plus évident que même les entreprises qui embauchent des chefs de la diversité en font très peu pour les soutenir. Les résultats d'un sondage mené auprès de professionnels des RH en 2020 par Josh Bersin et Perceptyx, une plateforme de sondage et d'engagement, révèlent que seulement 12 % des firmes interrogées récompensent les dirigeants pour l'atteinte des objectifs en matière de DEI, que moins d'un tiers exigent que tout le personnel suive une formation en DEI et que seulement 34 % exigent que les gestionnaires suivent une formation en DEI. Fait plus révélateur encore, 75 % des personnes interrogées déclarent que les principes de DEI ne sont pas essentiels au perfectionnement du leadership. Le rapport indique qu'environ 80 % des entreprises se contentent de débattre de la question et ne rendent pas de compte.

Cela en dit long sur tout ce qui ne va pas malgré les bonnes intentions des entreprises lorsqu'elles tentent de remédier à leurs lacunes en matière de DEI. Plutôt que d'envisager un changement systémique et culturel à grande échelle, elles engagent une ou un spécialiste talentueux pour apporter des « correctifs » à l'entreprise.

DE NOMBREUSES ENTREPRISES NE PROGRESSENT PAS PARCE QU'ELLES NE MESURENT PAS LEURS PROGRÈS

D'après une étude sans précédent réalisée en 2020 par la revue Fortune, seules 256 entreprises de la liste Fortune 500 publient ce qu'elles appellent des données « raciales et ethniques », qui décrivent en partie la diversité de leurs organisations. En outre, seules 22 d'entre elles ont fourni une ventilation complète de la représentation raciale et ethnique au sein de leur personnel, de leur direction et de leur conseil d'administration, ainsi que les écarts de rémunération.

Autrement dit, vous ne pouvez pas commencer à élaborer une solution si vous ne connaissez pas l'ampleur du problème. Bien qu'il s'agisse d'un problème fondamental auquel de nombreuses organisations sont confrontées, le constat n'est guère nouveau.

De nombreuses recherches universitaires se sont intéressées à l'empressement d'adopter des principes de DEI à la fin des années 1990 et dans les années 2000, alors que certaines des plus grandes institutions financières du monde faisaient face à des poursuites civiles liées à des cas de discrimination et de harcèlement sexuels. Une entreprise de services financiers mondiale a dû verser plus de 100 millions de dollars en règlements. Pendant ce temps, en seulement 15 ans de poursuites civiles, l'entreprise et ses filiales ont payé près d'un demi-milliard de dollars.

Il n'est pas surprenant qu'il y ait un consensus assez large sur le fait que des entreprises bien intentionnées et sincères se sont empressées d'embaucher des chefs de la diversité de haut niveau, mais n'ont rien fait d'autre pour ouvrir la voie à une plus grande DEI. La discrimination a été « interdite » dans les politiques

d'entreprise, la formation sur la diversité a commencé à faire partie intégrante du perfectionnement du leadership et divers outils permettant de supprimer la discrimination du processus d'embauche ont été adoptés. Hélas, toutes ces mesures n'ont mené à aucun progrès concret.

Selon certaines analyses, le problème réside dans l'absence d'esprit d'innovation dans le monde. Dans un article paru dans la revue Harvard Business Review en 2016, on explique que même si les entreprises disposent de quelques nouveaux outils grâce aux mégadonnées, elles ne font que reproduire les approches qu'elles utilisent depuis les années 1960, ce qui, bien souvent, ne fait qu'empirer les choses.

Qu'en est-il d'une entreprise bien intentionnée qui souhaite sincèrement améliorer la DEI à tous les échelons et à tous les égards? Le désir de changement ne suffit pas. Vous devez collaborer étroitement avec une ou un partenaire de confiance pour planifier le changement.

Cependant, comme nous l'avons noté plus haut, le nombre de personnes prétendant être des spécialistes en DEI a considérablement augmenté. Plusieurs des plus grandes sociétés de service-conseil en capital humain du monde ont également tenté de se positionner en tant que spécialistes en DEI. Bien qu'il y ait des personnes très compétentes dans ce domaine, le manque de progrès que révèlent les sondages et les études partout dans le monde démontre que, malgré l'abondance de consultantes et de consultants, ce sont les compétences en matière de DEI qui manquent cruellement.

Alors, tâchons de trouver une consultante ou un consultant en DEI. Quelles questions devriez-vous poser pour aider votre organisation à trouver les bonnes personnes afin de relever le défi de la DEI?

> “Même si les entreprises disposent de quelques nouveaux outils grâce aux mégadonnées, elles ne font que reproduire les approches qu'elles utilisent depuis les années 1960, ce qui, bien souvent, ne fait qu'empirer les choses.”
>
> **Revue de Harvard Business**

Liste de vérification pour trouver une ou un partenaire en DEI

1.

Quel est l'état de préparation de mon organisation?

Nombreux sont les consultantes et les consultants en DEI qui commencent leur argumentaire par une série de solutions toutes faites : formation sur les préjugés inconscients pour les responsables du recrutement, formation psychosociale pour les membres de la direction, séminaires de sensibilisation pour tous les autres. L'argumentaire est fortement axé sur ce que les consultantes et les consultants considèrent comme étant les « pratiques exemplaires » pour atteindre les objectifs de votre organisation en matière de DEI.

Cependant, compte tenu du rythme des changements dans le domaine de la DEI, l'idée des pratiques exemplaires n'a pas beaucoup de sens. Au moment où vous pensez avoir trouvé une solution adaptée aux défis d'aujourd'hui, vous vous rendrez compte que votre organisation aura besoin de nouvelles approches et de nouvelles façons de faire pour préserver les progrès accomplis. Il n'existe pas d'approche passe-partout pour répondre aux préoccupations en matière de DEI.

Pour dresser un portrait juste de l'état de préparation de votre organisation, des évaluations formelles, des entrevues individuelles et une vérification rigoureuse de l'état actuel de la DEI dans votre organisation doivent être réalisées. Combien de personnes de couleur, de femmes ou de personnes d'orientation sexuelle différente employez-vous? À quel échelon de l'entreprise travaillent-elles? Quel est leur salaire? Et plus important encore, dans quelle mesure les gens sont-ils ouverts au changement?

2.

Pouvez-vous m'aider à établir un plan de DEI pour mon organisation?

Un plan de DEI aide les organisations à déterminer leurs besoins en la matière.

Nous savons qu'au sein d'une organisation, chaque service, chaque unité et chaque équipe peuvent présenter des défis différents. Quoi qu'en dise une consultante ou un consultant, il n'existe pas de solution unique dans ce domaine. Vous devez trouver une ou un partenaire qui vous aidera à déterminer les secteurs où les besoins sont les plus importants, puis à trouver les meilleures solutions possibles.

Quels secteurs de votre organisation ont les plus grands besoins en matière de DEI et quels sont ces besoins? Y a-t-il un problème d'équité salariale dans un service? Y a-t-il un manque criant de personnes appartenant à des groupes en quête d'équité parmi les cadres? Il convient de noter que seule une minorité de moyennes et de grandes entreprises prennent le temps de réaliser des vérifications en matière de DEI pour déterminer les besoins et les secteurs préoccupants de l'organisation.

Par conséquent, si votre entreprise fait partie de la majorité, vous ne savez probablement pas le nombre de personnes issues de groupes sous-représentés qu'emploie votre organisation, ni à quel échelon elles se trouvent. Vous ne savez probablement pas non plus s'il y a des inégalités salariales entre des personnes de genre, de race ou d'identité sexuelle différents au sein de votre entreprise. Un plan de DEI révélera les secteurs les plus préoccupants de votre organisations.

3.

Comptez-vous seulement m'aider à embaucher des personnes de divers horizons ou pouvez-vous m'aider à bâtir une culture qui permettra de les retenir

Beaucoup trop d'organisations pensent que les questions de DEI ne peuvent être résolues que par un meilleur recrutement. Ne vous méprenez pas; les politiques et les pratiques de recrutement et d'embauche sont des éléments essentiels de tout bon programme de DEI. Toutefois, une firme qui peut uniquement vous aider à créer un bassin de talents plus diversifié ne vous aidera pas à retenir ces talents si vous n'avez pas apporté d'autres changements à la culture et aux façons de faire de l'organisation pour garantir que les nouvelles recrues aient toutes les chances de réussir.

Selon un sondage réalisé en 2018 par Gallup, le traitement inéquitable au travail est la principale raison pour laquelle les gens souffrent d'épuisement professionnel. Dans le secteur de la technologie, le sentiment accablant de ne pas être traité équitablement est la première cause de départ volontaire. Ce sentiment d'iniquité peut être particulièrement marqué chez les personnes appartenant à des groupes en quête d'équité, notamment si, après leur qu'elles

ne sont pas traitées de la même façon que les autres ou qu'elles n'ont pas accès aux mêmes chances que les autres.

Embaucher davantage de personnes issues de groupes en quête d'équité est un pas dans la bonne direction. Mais ça ne s'arrête pas là. Les organisations doivent s'assurer que ces nouvelles recrues se sentent accueillies et soutenues, et qu'elles ont toutes les chances de réussir. Sinon, elles quitteront votre entreprise aussi rapidement qu'elles ont été embauchées.

4.

Quelle est votre définition de la « diversité »?

Si on doit tirer une leçon de l'été 2020, marqué par des manifestations contre le racisme systémique, c'est que la diversité est une question beaucoup plus complexe qu'on ne le pensait. Alors que les Afro-Américains protestaient contre la façon dont ils étaient traités par la police, les Américains d'origine asiatique tiraient la sonnette d'alarme face à une nouvelle vague de racisme et de discrimination découlant de la pandémie mondiale. Au Canada, les peuples autochtones continuent de lutter pour que l'on soutienne leurs efforts afin de se libérer des séquelles des pensionnats et du racisme systémique qui persiste.

Les groupes en quête d'équité peuvent aussi être victimes de discrimination, de préjugés et d'un manque de privilèges. Par contre, les expériences des personnes appartenant à ces groupes peuvent être très différentes et nécessitent des solutions de DEI qui tiennent compte de leurs caractéristiques propres. Il faut savoir qu'à l'heure actuelle au Canada et aux États-Unis, près de 6 % des gens s'identifient comme homosexuels ou bisexuels. De plus, selon le Corporate Equality Index (indice d'égalité des entreprises), un projet de l'organisme Human Rights Campaign Foundation, 54 % des entreprises interrogées autorisent désormais les membres de leur personnel à déclarer leur orientation sexuelle en toute confidentialité. Cela représente un tout nouveau défi pour les organisations qui cherchent à améliorer la DEI, et pour les firmes qui les conseillent.

CONCLUSION

L'essentiel pour une entreprise qui embauche une consultante ou un consultant en DEI, ce sont les résultats. La consultante ou le consultant « A » peut-il aider mon organisation à améliorer la diversité de sa main-d'œuvre, de même qu'à créer une culture dans laquelle les personnes issues de groupes en quête d'équité reçoivent le soutien dont elles ont besoin pour réussir?

Toutefois, ce n'est pas en empruntant des raccourcis au moyen de solutions toutes faites qu'une entreprise obtiendra des résultats. Pour atteindre un véritable état de DEI, il faut que votre organisation s'engage à long terme à recenser, à mesurer puis à combler ses besoins, équipe par équipe et service par service.

La bonne nouvelle, c'est que les avantages sont infinis pour les organisations qui ont la vision et la patience nécessaires pour créer un programme de DEI à partir de zéro. Tout ce qu'il faut, c'est d'avoir un but, un engagement authentique et la bonne ou le bon partenaire.

odgersberndtson.com