

SÉRIE D'ARTICLES SUR LE LEADERSHIP ÉCLAIRÉ

Diversité, équité et inclusion : Quelles sont les leçons à tirer de la pandémie de COVID-19 et comment pouvons-nous agir?



STÉPHANIE MYNER-NHAM
CHEF DU SERVICE DES
RESSOURCES HUMAINES À
EXPRESS SCRIPTS CANADA

Certains enjeux importants amplifiés par la pandémie de COVID-19 donnent aux entreprises l'occasion de tirer parti de la diversité et de favoriser une culture d'inclusion.

La pandémie de COVID-19 a bouleversé la façon dont nous vivons, travaillons et interagissons. La pandémie a profondément modifié la vie des Canadiens et elle a révélé l'existence de disparités importantes en matière de santé. Ces disparités touchent de manière disproportionnée certains groupes raciaux et elles mettent en évidence la nécessité d'amorcer un virage important, particulièrement en milieu de travail.

Même si les données sur la race ne sont pas toujours disponibles à l'échelle du Canada, de nombreux rapports indiquent que **certaines communautés racialisées sont touchées de manière disproportionnée par la COVID-19**. Cette tendance n'est pas propre au Canada. Des données probantes provenant d'autres pays à revenu élevé, comme les États-Unis et le Royaume-Uni, montrent également que la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions plus importantes parmi certaines communautés racialisées.

En cette période d'incertitude et de bouleversement, il est plus important que jamais que les entreprises accordent la priorité à la diversité et à l'inclusion afin d'améliorer leur culture organisationnelle et leurs résultats financiers. Certaines entreprises sont passées en mode survie depuis le début de la pandémie afin de pouvoir poursuivre leurs activités et elles considèrent peut-être la diversité et l'inclusion simplement comme souhaitables. Cependant, les événements de la dernière année nous ont permis de constater que les initiatives en matière de diversité et d'inclusion sont au contraire essentielles au sein d'une entreprise socialement responsable.

Les changements provoqués par la pandémie offrent aux entreprises et aux individus l'occasion d'apprendre comment améliorer la manière dont ils encouragent la diversité, l'équité et l'inclusion. La diversité est plus qu'un simple point de vue. C'est une occasion d'examiner sous différents angles et à partir de diverses expériences les moyens que nous pouvons mettre en œuvre pour devenir plus forts, ensemble.

Voici trois principes à adopter pour faire avancer une culture axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de votre entreprise¹.

1. **N'hésitez pas à remettre en question le statu quo afin d'accepter les différences et la diversité** : Éliminez les obstacles injustes auxquels sont confrontés les groupes sous-représentés. Évaluez et examinez régulièrement l'état actuel des choses à tous les niveaux de votre entreprise ou de votre collectivité, et recherchez de manière proactive des domaines d'amélioration.
2. **Respectez la personne qui se trouve devant vous** : Nous avons tous une histoire à raconter. Prenez le temps d'écouter. Nous avons tous besoin – et nous méritons tous – d'être vus, entendus et appréciés. L'inclusion et la diversité réelles commencent par l'écoute de l'autre et de son expérience. Lorsque nous sommes prêts à apprendre, nous pouvons nous améliorer.

Suite à la page suivante...

3. **Trouvez des points communs grâce à l'inclusion** : Assurez-vous que les autres personnes se sentent à l'aise d'être elles-mêmes. Créez un environnement qui favorise l'empathie et l'inclusion. Plus nous nous comprendrons et nous nous traiterons les uns les autres avec dignité et respect, plus nous serons forts.

Les collectivités se diversifient rapidement, et les entreprises doivent faire de même afin de bien représenter les collectivités auxquelles elles offrent des services. Même si l'année qui vient de s'écouler a été difficile partout dans le monde, la pandémie de COVID-19 nous donne l'occasion de réinventer le monde du travail de demain, sur le plan de la représentativité du personnel.

Les principes de diversité et d'inclusion aident les entreprises à recruter et à conserver les meilleurs employés. Elles les aident aussi à miser sur l'innovation, la créativité, l'adaptabilité et le rendement. De plus, les principes de diversité et d'inclusion rehaussent l'image de marque des entreprises. Ces principes sont essentiels à la création et à la mise en œuvre de nouveaux produits, services et processus commerciaux.

Un sondage réalisé par **Forbes Insights** (en anglais seulement) auprès de plus de 300 cadres supérieurs de grandes entreprises à l'échelle mondiale (dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à plus de 500 millions de dollars), qui étaient responsables des programmes de diversité et d'inclusion dans leur entreprise, a révélé ce qui suit :

1. La diversité est un élément clé de l'innovation et une composante essentielle de la réussite à l'échelle mondiale.
2. Une main-d'œuvre diversifiée et représentative est essentielle au sein des entreprises qui veulent attirer et conserver les meilleurs employés.
3. À peu près tous les répondants au sondage ont déclaré que leur entreprise avait mis en place des stratégies en matière de diversité et d'inclusion.
4. La responsabilité pour la réussite des stratégies en matière de diversité et d'inclusion incombe à la haute direction d'une entreprise.
5. D'importants progrès ont été réalisés pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre diversifiée. Cependant, les entreprises doivent encore surmonter certains obstacles.

Elles peuvent adopter une approche active et stratégique, qui tient compte des expériences individuelles et collectives et des différentes façons de penser et de communiquer. Un environnement inclusif nous permet de voir le potentiel d'une personne, d'innover et de régler d'importants enjeux commerciaux qui sont essentiels à la mission d'une entreprise.

Un environnement inclusif favorise un sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce qui est d'autant plus important pendant la pandémie de COVID-19, en raison des restrictions relatives à la distanciation physique. Un sentiment d'appartenance mène à une meilleure collaboration, favorise le maintien en poste des employés et améliore le rendement de l'entreprise. Les entreprises qui mettent en valeur la diversité et l'inclusion ont également une culture plus solide, et leurs employés sont plus créatifs. La diversité et l'inclusion donnent à ces entreprises un accès à de nouveaux bassins d'employés talentueux, ce qui leur permet d'accroître leurs revenus et de répondre aux besoins de leurs clients.

Les entreprises peuvent mettre en œuvre des programmes en matière de diversité et d'inclusion en milieu de travail au moyen des stratégies suivantes :

- Adopter une approche relative à l'inclusion et à la diversité à l'échelle de l'entreprise, en créant des équipes multifonctionnelles et en intégrant les initiatives dans les priorités de l'entreprise, tout en s'assurant d'un engagement ferme de la part d'un membre de la direction.

Suite à la page suivante...

- Favoriser les relations avec des dirigeants d'entreprise d'autres secteurs afin d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives prometteuses.
- S'assurer que les principes liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion font partie intégrante des plans d'activités fonctionnels et généraux.
- Faire évoluer les stratégies de recrutement et de perfectionnement des employés et effectuer une vérification ainsi qu'un suivi régulier à l'interne des stratégies en matière de diversité et d'inclusion visant le recrutement, le maintien en poste et la promotion d'employés issus de la diversité.
- Mettre en œuvre des programmes à l'échelle de l'entreprise qui soutiennent et renforcent l'engagement de celle-ci en matière de diversité et d'inclusion.
- Élaborer un programme inclusif de leadership et de perfectionnement qui soutient les employés sous-représentés au sein de l'entreprise, en leur fournissant, ainsi qu'à leurs superviseurs, l'occasion de se pencher sur la question des préjugés inconscients et la sensibilisation aux cultures.
- Offrir de la formation sur les préjugés inconscients afin de s'assurer que les décisions qui sont prises relativement aux embauches et aux promotions sont axées sur les aptitudes et les compétences des personnes ainsi que sur l'atténuation des préjugés inconscients dans le cadre du processus d'embauche.
- Concevoir des tableaux de bord et des méthodes d'analyse de données qui permettent de mesurer sur une base régulière les progrès réalisés et l'efficacité des méthodes utilisées.
- Présenter des messages et des récits qui tiennent compte d'une vision claire et constante.
- Transformer les pratiques exemplaires et les tendances du marché en initiatives significatives.
- S'assurer du respect des lois ainsi que des politiques, des programmes et des processus internes et de leur mise à jour régulière.
- Établir d'importants partenariats culturels et créer une valeur ajoutée pour les nouvelles collectivités.

Ces mesures ne sont que le commencement. La diversité et l'inclusion sont des priorités à l'égard desquelles une entreprise doit s'engager et elles doivent faire l'objet d'une approche active et stratégique.

Même si la pandémie de COVID-19 a modifié notre environnement social, nous devons, en tant qu'employeurs, rester informés et vigilants lorsqu'il est question de diversité dans le milieu des affaires d'aujourd'hui. Par conséquent, il est normal que l'entreprise reflète ce que véhicule le discours social. Nous devons poursuivre la conversation et nous améliorer.

En nous exprimant sur la diversité, nous créons un espace où tous sont bienvenus. Lorsque nous favorisons l'inclusion, nous créons un monde meilleur. Ensemble, nous pouvons encourager l'inclusion et favoriser une culture d'appartenance et d'équité qui a des répercussions positives sur les personnes et les collectivités que nous servons.

¹ <https://www.cigna.com/about-us/newsroom/community-impact/celebrating-diversity-equity-and-inclusion>
(en anglais seulement)