ODGERS BERNDTSON

STRATÉGIE EN MATIÈRE DE DEI : TROIS ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR DE RÉELS PROGRÈS

Pour déterminer l'importance qu'accorde une organisation aux principes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), regardez son organigramme.

Comptez le nombre de personnes qui se trouvent entre le PDG et le responsable de la diversité. Si la personne chargée de diriger les initiatives en matière de DEI dans votre organisation est ensevelie sous des couches successives de cadres supérieurs, vous risquez d'avoir des difficultés à mettre en œuvre un programme de DEI efficace.

Dans de nombreuses organisations partout dans le monde qui s'efforcent de progresser, les responsables de la diversité se trouvent très loin sous des supérieurs hiérarchiques et privés de ressources adéquates.

Il y a un manque de ressources et d'autorité.

Les sondages menés pour examiner l'échec des programmes de DEI tendent à mettre en évidence les mêmes thèmes : des ressources inadéquates, une incapacité à évaluer et à mesurer correctement l'ampleur du problème et l'absence d'influence au niveau de la direction afin de créer un véritable changement.

D'après un sondage réalisé en 2022 auprès de professionnels des RH et de la DEI par Culture Amp, une plateforme d'engagement des employés, seulement la moitié des répondants ont déclaré que leur organisation avait mis en place un plan stratégique officiel en matière de diversité, et seulement un tiers ont déclaré que leur organisation avait affecté des ressources nécessaires pour provoquer un véritable changement.

De telles mesures expliquent en partie pourquoi les organisations ne parviennent pas à progresser vers leurs objectifs en matière de DEI. Mais le manque de ressources et de renseignements met en évidence un autre problème inhérent à la structure : le manque d'autorité des dirigeants.

La DEI requiert un leadership perturbateur.

En fin de compte, la première tâche d'un responsable de la diversité est de causer un léger malaise au sein de son organisation. Les exigences liées à la conception et au déploiement d'un plan d'action en matière de DEI sont trop complexes pour être considérées comme une responsabilité auxiliaire ou comme un exemple classique du complexe « toute autre tâche connexe, selon les besoins ».

Une conversation honnête et des évaluations franches sont nécessaires pour s'attaquer aux questions de DEI. Vous pouvez chercher longtemps, mais vous ne trouverez pas beaucoup d'exemples d'organisations qui ont réalisé de véritables progrès en matière de DEI sans avoir fait face à certaines réalités gênantes et peu flatteuses. La discrimination systémique est profondément ancrée dans la culture organisationnelle et la nature humaine; pour l'éliminer, il faut souvent un remaniement majeur plutôt que de simples petits changements.

Comment pouvez-vous vous assurer que votre organisation a une chance de progresser? Le défi lié à la DEI est trop complexe pour être surmonté par une petite série de points prescriptifs. Mais il y a trois éléments à prendre en compte dans le cadre de vos efforts en matière de DEI :

1. LE RESPONSABLE DE LA DIVERSITÉ DOIT AVOIR UN CONTACT DIRECT AVEC LA HAUTE DIRECTION.

Rien ne communique mieux un engagement significatif envers la DEI que de veiller à ce que le responsable de la diversité ait régulièrement la possibilité de parler et d'échanger des idées avec les plus hauts dirigeants de l'organisation. Ces occasions envoient un message fort au monde extérieur et à votre personnel à l'intérieur : votre organisation prend la DEI au sérieux.

2. LES RESPONSABLES DE LA DIVERSITÉ DOIVENT DISPOSER DE RESSOURCES ADÉQUATES POUR CONCEVOIR UN PLAN STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET EN MESURER LES RÉSULTATS.

Comme il en va dans de nombreux autres aspects importants de la vie, dans le monde de la DEI, la qualité a un prix. Pour apporter de réels changements, les responsables de la diversité ont besoin de ressources adéquates et permanentes pour recueillir des renseignements démographiques sur les employés, évaluer le recrutement et d'autres pratiques de RH, et mesurer l'impact de toute initiative. Les énoncés de mission et les assemblées publiques sont certainement importants, mais ils ne peuvent pas constituer le cœur d'un programme de DEI. L'instauration d'une culture plus diverse, équitable et inclusive nécessite des ressources.

3. L'EXPÉRIENCE VÉCUE DOIT ÊTRE PRIVILÉGIÉE DANS LE RECRUTEMENT DES RESPONSABLES DE LA DIVERSITÉ.

Puisque le rôle de responsable de la diversité est une discipline professionnelle émergente, les compétences requises pour l'exercer sont encore assez vagues. Faut-il être un professionnel des RH? Une formation en droit ou en psychologie organisationnelle serait-elle utile? Bon nombre des meilleurs responsables de la diversité au monde sont issus de milieux professionnels et possèdent des antécédents scolaires variés, mais ils partagent souvent une qualité inaliénable : l'expérience vécue.

Les nuances de la discrimination systémique sont si subtiles qu'elles peuvent être négligées par quelqu'un qui n'a pas vécu cette discrimination de première main. L'expérience vécue ne peut être la seule qualité, mais elle doit absolument figurer en tête de liste.

Éliminer les failles et les barrières systémiques d'une organisation et les remplacer par une nouvelle culture fondée sur une véritable DEI requiert force et résilience, mais aussi un leader qui soit considéré comme un pair par les autres hauts dirigeants et qui dispose des ressources nécessaires pour opérer un véritable changement.

CONTACTER UN EXPERT DE L'INDUSTRIE :

PHILIPPE BURTON

ASSOCIÉ DIRECTEUR, MONTRÉAL

TÉLÉPHONE : 514.290.6855
COURRIEL : PHILIPPE.BURTON@ODGERSBERNDTSON.COM

ODGERS BERNDTSON