



Si le parrainage fait progresser les gens de talent, pourquoi ne l'utilisons-nous pas?

Comment réparer ce qui n'est pas cassé

Marathon de la diversité 2016 :
Rapport sur le parrainage en collaboration avec Deloitte,
Dentons, Banque HSBC et la fonction publique de l'Ontario

Dans ce rapport



Page 4



Page 6



Page 8



Page 10



Page 12



Page 14

4

Marathon de la diversité 2016 :
Sommaire

6

Préparer le terrain :
pourquoi devons-nous régler la question de la diversité?

9

Décoder le parrainage :
des organisations se réunissent pour trouver une solution et définir le programme de parrainage idéal

10

La solution gagnante :
une approche en trois volets

12

Des idées diversifiées

14

Définir les étapes suivantes :
ce que nous pouvons tous faire pour appuyer les leaders à potentiel élevé

16

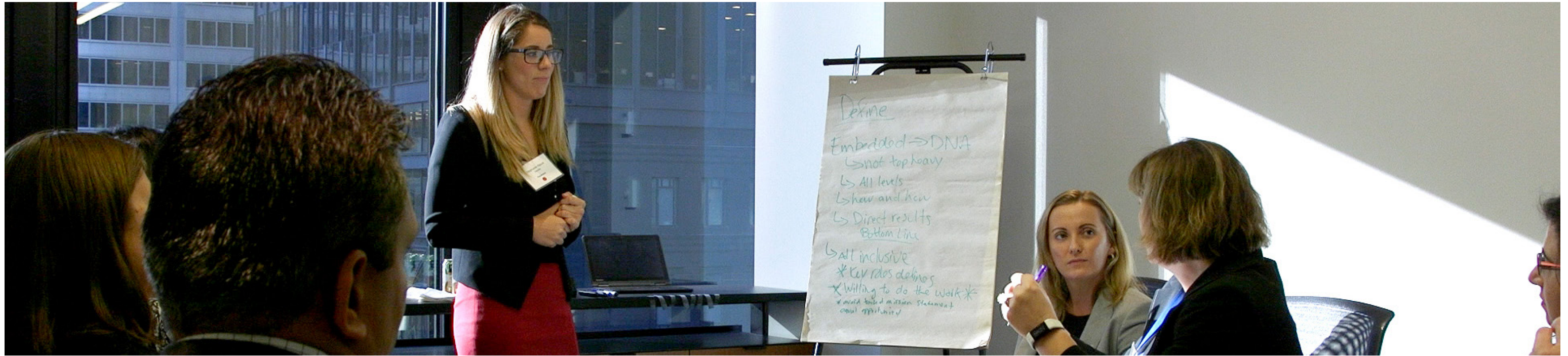
Personnes-ressources



Marathon de la diversité 2016 :

Sommaire

- ? **Quoi** : Activité inspirée du marathon de programmation pendant laquelle les participants créent une stratégie de parrainage favorisant la promotion des femmes à des postes de direction au sein des plus grandes entreprises canadiennes.
- AAA **Qui** : Des participants de Deloitte Canada, Dentons Canada LLP, Banque HSBC Canada et de la fonction publique de l'Ontario ont été répartis dans six équipes mixtes.
- 📁 **Pourquoi** : Des études indiquent que le parrainage, non seulement à titre de programme, mais aussi comme philosophie d'entreprise, est très efficace pour propulser la carrière des femmes, par exemple en facilitant la communication avec des cadres supérieurs ou l'accès à de meilleurs emplois, mais que la plupart des entreprises ne s'en servent pas. Nous avons uni nos efforts pour en découvrir la raison.
- 🎯 **Résultat** : Les juges, qui comprenaient des leaders des organisations participantes, ont choisi une proposition gagnante, qui suggérait une approche fondée sur le travail en équipe.
- 📊 **Point à retenir** : Même si chaque équipe a fait une proposition très inspirée, aucune solution radicale ne s'est démarquée. Cela laisse supposer que le parrainage en tant que programme ou stratégie ne pose pas vraiment problème. Il ne récolte tout simplement pas l'adhésion de tous.
- 🪜 **Prochaines étapes** : Les dirigeants doivent déterminer comment ils peuvent promouvoir le parrainage en le considérant comme une priorité stratégique.



Préparer le terrain :

pourquoi devons-nous régler
la question de la diversité?

Déséquilibre au sein du leadership

Malgré les progrès accomplis au fil des ans, des processus et politiques et des changements d'attitude, les femmes demeurent sous-représentées dans les équipes de direction. Selon Catalyst, les femmes occupent moins de 5 % des postes de chef de la direction des entreprises de S&P 500¹, même si la proportion d'hommes et de femmes dans la main-d'œuvre est pratiquement équivalente².

Ce déséquilibre est encore plus déconcertant quand on considère les avantages financiers de la diversité. En effet, les entreprises qui comptent un nombre égal d'hommes et de femmes à des postes de direction sont plus performantes que les autres³.

« Les équipes diversifiées sont plus engagées et performantes et elles innovent davantage. »

Chris Pinnington
Chef de la direction, Dentons Canada

Du mentorat au parrainage

Pour résoudre cette question, certaines entreprises abandonnent le mentorat au profit du parrainage. La différence est subtile mais importante. Tandis que les mentors donnent à leurs protégés des conseils pour atteindre leurs objectifs professionnels et de la rétroaction sur leur travail, les parrains utilisent activement leur influence pour les aider à progresser sur le plan professionnel en favorisant leur promotion et leur inclusion dans des projets

très visibles. Soulignons que les avantages du parrainage sont mesurables : 68 % des femmes parrainées estiment que leur carrière progresse à un rythme satisfaisant, comparativement à 57 % des femmes non parrainées⁴. L'effet du parrainage est encore plus prononcé chez les femmes qui ont des enfants : 85 % des femmes parrainées continuent à travailler à temps plein et à viser des postes de direction, comparativement à 58 % des femmes non parrainées⁵.



Décoder le parrainage :

des organisations se réunissent
pour trouver une solution
et définir le programme de
parrainage idéal

Bilan du marathon de la diversité 2016

Partant de ces constats, quatre grandes organisations canadiennes — Deloitte Canada, Dentons, Banque HSBC Canada et la fonction publique de l'Ontario — ont récemment participé au marathon de la diversité, une activité inspirée du marathon de programmation pendant laquelle des équipes mixtes formées de représentants de chacune mettent en commun leurs idées pour définir la stratégie de parrainage idéale. Les participants, un groupe diversifié sur le plan du genre, de l'origine ethnique, de la capacité physique, de l'expérience et du contexte fonctionnel, ont été répartis dans six équipes identifiées par des couleurs. Chaque équipe devait trouver des façons de transformer le parrainage en stratégie d'entreprise qu'il serait possible d'intégrer aux pratiques des leaders.

Pour aider les équipes à réinventer le parrainage, les animateurs de l'activité leur avaient demandé de trouver des façons de motiver les parrains et les protégés, de déterminer les leviers culturels qu'il faudrait utiliser pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie et de définir des critères de réussite et une méthode d'évaluation.

À propos des organisations participantes

Le fait que ces quatre organisations se soient réunies pour chercher de nouvelles manières de promouvoir l'avancement professionnel des femmes n'était pas fortuit. Depuis de nombreuses années, chacune déploie de grands efforts en matière de diversité et d'inclusion. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., Dentons Canada LLP et la fonction publique de l'Ontario font toutes partie du palmarès des Meilleurs employeurs pour la diversité au Canada de 2016⁶. HSBC a pour sa part été élue meilleur employeur mondial selon le *Global Workplace Equality Index de Stonewall* pendant deux années consécutives⁷. Catalyst Canada, qui récompense des modèles exceptionnels en matière d'inclusion des femmes dans les milieux de travail, a décerné le titre de champion à Dentons (2013) et à Deloitte (2016)⁸.

« Pour favoriser un leadership inclusif, nous devons prendre conscience de nos préjugés. »

Jackie Scales
Leader nationale,
Inclusion et diversité
Deloitte Canada

La solution gagnante : une approche en trois volets

Après trois heures de délibérations, chaque équipe avait cinq minutes pour présenter sa meilleure solution. Les juges, qui incluaient des invités prestigieux tels que le chef de la direction de Dentons, deux ministres, l'associée directrice des Talents de Deloitte et d'autres leaders des organisations participantes, ont ensuite choisi la proposition gagnante.

Renverser le conformisme

La première place a été décernée à l'équipe jaune, qui a comparé les programmes existant déjà à l'environnement dangereusement compétitif du film Hunger Games. Selon cette équipe, il arrive souvent que les protégés soient choisis au hasard, alors que les parrains sont affectés d'office et manquent d'enthousiasme ou ne sont pas motivés à prêter assistance. Pour contrer ces problèmes, l'équipe a proposé de favoriser un environnement ressemblant davantage à l'émission de télévision La Voix, dans laquelle chaque concurrent est encouragé à réussir. À cette fin, elle a élaboré une stratégie en trois volets selon laquelle les protégés seraient identifiés en fonction de leur talent et les parrains seraient motivés à jouer activement le rôle de champion. Pour atteindre ces objectifs, il faudrait renverser deux grandes pratiques classiques : les parrains doivent choisir leurs protégés, et le parrainage doit être une relation individuelle.

La scène

Le premier volet de la stratégie consiste à faire en sorte que les personnes les plus talentueuses, hommes et femmes, aient l'occasion de monter sur scène. À cette fin, l'entreprise utiliserait divers processus pour sélectionner les meilleurs candidats et leur fournir une plate-forme pour faire valoir leurs compétences (par exemple, en les intégrant à une équipe multifonctionnelle chargée d'un projet crucial pour l'entreprise). Dans cette structure, plutôt que de demander aux parrains de choisir leurs protégés, on donnerait aux protégés sélectionnés la possibilité de choisir des parrains en leur demandant de se joindre à leur équipe. Cela permettrait ainsi aux protégés d'établir des relations fructueuses avec plusieurs parrains pouvant les aider tout au long de leur carrière. Ainsi, plutôt que de cultiver une relation avec une seule personne, les parrains gèreraient une équipe de protégés.

Le prix

Dans le deuxième volet, les leaders ayant donné l'exemple en assumant les rôles de parrains seraient récompensés par des occasions de participer à des projets intéressants, de siéger à des comités ou à des conseils et de favoriser leur propre promotion. Et pour encourager des relations de parrainage inclusives et diversifiées, on raconterait des histoires inspirantes de réussite.

L'encadrement

Le troisième volet de la stratégie a trait à l'encadrement. Il amènerait les parrains à prendre conscience de l'importance de la diversité, de l'incidence du parrainage, des mesures à prendre pour être un bon coach, de la façon de parrainer une femme et des obstacles particuliers que les femmes doivent franchir. Quant aux protégés, ils apprendraient pourquoi il est important d'avoir un parrain, comment être un bon protégé, comment cultiver des relations avec des parrains de sexe masculin et comment tirer parti de la relation. Tout le personnel de l'entreprise serait sensibilisé à l'importance de la diversité, au pouvoir des relations de parrainage et à la façon d'intégrer ces relations à leurs propres fonctions.

L'avantage

En vertu de cette approche, le bassin diversifié d'employés talentueux de l'entreprise aurait des chances égales d'avancement, les parrains seraient enthousiastes à l'idée de travailler avec des protégés; les protégés perfectionneraient leurs compétences



et leur capacité à travailler en équipe, et l'ensemble du personnel serait inspiré par le succès de la stratégie. Comme l'ont indiqué les juges, cette approche fondée sur le travail d'équipe peut contribuer à éliminer une partie de la résistance observée quand une entreprise instaure un tel programme tout en jetant les bases du changement de culture nécessaire pour mettre en place une stratégie de parrainage efficace.

« En permettant aux protégés de choisir leurs parrains, le processus de jumelage est plus équitable et moins influencé par le sexe. De même, en récompensant les parrains, en leur offrant une formation professionnelle et en leur permettant de travailler en équipe, nous éliminons les risques associés au parrainage et faisons en sorte que les parrains soient prêts à en faire plus en cas de besoin. »

Équipe jaune



Des idées diversifiées

Parrainage collaboratif

La diversité des idées présentées par les six équipes s'est reflétée dans la créativité des solutions proposées. L'équipe rouge, qui s'est classée deuxième, a fait valoir que les programmes de parrainage échouent souvent parce qu'ils sont abordés de façon isolée sans être intégrés à l'ADN de la culture d'entreprise. Selon cette équipe, une partie du problème vient du fait que les relations de parrainage sont confinées à une seule entreprise. Sa solution consiste notamment à créer un programme de parrainage permettant aux professionnels d'interagir de façon organique avec

d'autres entités. De cette manière, les organisations participantes serviraient de catalyseurs en parrainant de façon collaborative des projets, des activités à but non lucratif ou bénévoles, des événements spéciaux ou des conférences où des parrains et des protégés uniraient leurs efforts pour créer des possibilités de carrière élargies. Bien que les juges aient trouvé cette solution un peu trop avant-gardiste, ils ont convenu que les organisations aimeraient un jour adopter une telle approche lorsque leur stratégie de parrainage sera plus mature.

Quelques citations

« Tous les employés devraient avoir accès à du parrainage, et ce, sans considération de genre. En plaçant le parrainage au cœur de notre stratégie d'affaires, nous pourrions repérer tous les employés à potentiel élevé susceptibles de devenir des leaders. L'entreprise y gagnerait en productivité et en rétention de gens de talent. »

Équipe bleue

« Comme certains employés souhaitent suivre un cheminement de carrière non traditionnel, les stratégies de parrainage doivent s'adapter aux ambitions des protégés et prendre en compte leur parcours individuel, qui peut comprendre un congé de paternité, la nécessité de prendre soin d'un parent âgé ou un engagement bénévole. »

Équipe orange

« Une solution à l'échelle de l'entreprise favorise l'engagement, la collaboration et le réseautage en prenant appui sur une approche à long terme holistique et entièrement inclusive. »

Équipe rouge

« Une stratégie de parrainage efficace doit être attrayante, viable et réalisable, à la fois pour l'entreprise, le protégé et le parrain. Elle doit reposer sur des principes directeurs, demander à toutes les parties de se fixer des cibles de rendement et jumeler les protégés à des parrains qui défendront leur cheminement professionnel et leur cause. »

Équipe verte

« Espérons que d'ici 40 ou 50 ans, nous n'aurons plus à promouvoir l'avancement des femmes et des minorités, car il sera normalisé. Pour y parvenir, les organisations doivent justifier clairement la diversité et l'inclusion d'un point de vue économique, déterminer comment ces aspects contribuent à l'innovation et former les gens afin de combattre les préjugés inconscients. »

Équipe violette



Définir les étapes suivantes :

ce que nous pouvons tous faire pour appuyer les leaders à potentiel élevé

Comment donner des ailes au parrainage?

Bien que les solutions proposées par chaque équipe étaient uniques, aucune idée radicale ne s'est démarquée. Cela laisse supposer que le parrainage se porte plutôt bien. En fait, il semble que les entreprises savent déjà comment élaborer des programmes et des stratégies de parrainage efficaces. Ce qui pose problème, c'est la justification du parrainage d'un point de vue économique et l'adhésion de la haute direction au programme et à sa mise en œuvre. Soulignons que les idées formulées lors de cette activité peuvent aider les entreprises à faire les premiers pas nécessaires pour promouvoir le parrainage.

Pour lancer le processus, les dirigeants peuvent poser les questions suivantes :

- Comment faire du parrainage une priorité stratégique?
- Comment inciter les parrains à jouer activement le rôle de champions?
- Comment veiller à ce que tous les gens de talent présentant un potentiel élevé aient un accès égal aux occasions de parrainage?
- De quelles données avons-nous besoin pour mieux justifier le parrainage d'un point de vue économique?
- Pouvons-nous favoriser la réussite en associant le parrainage à des critères de rendement?

Bien que chaque entreprise doive trouver elle-même les réponses à ces questions, une chose est claire : plus les dirigeants comprendront l'avantage économique de la diversité et de l'inclusion, plus ils seront enclins à défendre la cause du parrainage.

Personnes-ressources

Deloitte Canada
Carolyn Lawrence
Leader,
Diversité et inclusion
416-775-8850
clawrence@deloitte.ca

En plus de soutenir un milieu de travail diversifié et inclusif, Deloitte possède une équipe spécialisée qui aide ses clients à mettre en œuvre des stratégies d'inclusion et de diversité et à profiter des avantages que les personnes et les idées diversifiées peuvent leur procurer.

Dentons Canada LLP
Chris Pinnington
Chef de la direction pour le Canada
416-863-4409
chris.pinnington@dentons.com

La diversité et l'inclusion sont des dimensions essentielles de notre stratégie et un catalyseur d'affaires chez Dentons. Elles enrichissent notre entreprise et les collectivités que nous servons et améliorent la qualité de nos services-conseils ainsi que notre capacité à collaborer et à innover afin d'offrir une meilleure valeur à nos clients.

HSBC Bank Canada
Gisela Pong
Directrice principale, Marketing
416-868-8413
gisela_pong@hsbc.ca

Ici et ailleurs dans le monde, HSBC est plus solide grâce aux différences qui la rendent unique. La variété de nos parcours, de nos expériences et de nos perspectives contribue à la créativité, à la productivité et au rendement qui font le succès de HSBC. Chaque employé et chaque client est unique, et HSBC apprécie à sa juste valeur le point de vue de chacun.

Ontario Public Service
Heather Taylor
Sous-ministre adjointe, Division
de la gestion interne, et directrice
générale de l'administration
416-314-6424
heather.taylor@ontario.ca

Dans le cadre de l'initiative *L'inclusion maintenant!*, la fonction publique de l'Ontario va au-delà des exigences qui lui incombent afin de créer un milieu de travail enrichi par les différences personnelles et rehaussé par l'innovation et la créativité de son personnel motivé.

Notes en fin de texte

1. Catalyst, 19 septembre 2016. *Women in S&P 500 Companies*. <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>, consulté le 5 octobre 2016.
2. Statistics Canada, 28 septembre 2016. *The surge of women in the workforce*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2015009-eng.htm>, consulté le 5 octobre 2016.
3. Harvard Business Review, 28 mars 2014. *It's Time for a New Discussion on Women in Leadership*, par Avivah Wittenberg-Cox. <https://hbr.org/2014/03/its-time-for-a-new-discussion-on-women-in-leadership>, consulté le 5 octobre 2016.
4. Forbes, 10 septembre 2013. *Sylvia Ann Hewlett: Find A Sponsor Instead Of A Mentor*, par Dan Schawbel. <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/10/sylvia-ann-hewlett-find-a-sponsor-instead-of-a-mentor/#3130961da6f5>, consulté le 5 octobre 2016.
5. *The Globe and Mail*, 10 mars 2016. *Sponsorship: The missing link between women and the executive suite*, par Jennifer Reynolds. <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/sponsorship-the-missing-link-between-women-and-the-executive-suite/article29105670/>, consulté le 6 novembre 2016.
6. Canada's Best Diversity Employers (2016). <http://www.canadastop100.com/diversity/>, consulté le 5 octobre 2016.
7. HSBC, 2016. *Diversity and inclusion*. <http://www.hsbc.com/our-approach/diversity-and-inclusion>, consulté le 5 octobre 2016.
8. Catalyst. *Catalyst Canada Honours Champions*. <http://www.catalyst.org/awards-practices/catalyst-canada-honours/catalyst-canada-honours-champions>, consulté le 6 novembre 2016.