

La diversité et l'inclusion au Canada

La situation actuelle

Stacia Sherman Garr

Vice-présidente

Gestion des talents et Recherche sur les RH

Bersin by Deloitte

Deloitte Consulting LLP

Karen Shellenback

Directrice de recherche

Gestion des talents et Recherche sur les RH

Bersin by Deloitte

Deloitte Consulting LLP

Jackie Scales

Directrice principale

Leader national de l'inclusion et de la diversité

Deloitte Canada

Août 2014



Le programme d'adhésion Bersin WhatWorks®

Le présent document fait partie de la Bersin Research Library. Les résultats de nos recherches sont communiqués exclusivement aux entreprises adhérentes du Bersin Research Programme. Ces dernières ont accès à une vaste bibliothèque d'études portant sur la gestion de l'apprentissage et des talents. De plus, nos membres reçoivent différents produits et services destinés à faciliter la transformation des activités liées aux talents dans leur entreprise, soit :

- **Recherche**—Accès à une gamme étendue de rapports de recherche tels que des méthodologies, des modèles de processus et des cadres de référence, ainsi qu'à un éventail complet d'études sectorielles et d'études de cas.
- **Analyse comparative**—Ces services portent sur un large spectre de paramètres relatifs aux RH et à l'apprentissage et au perfectionnement, personnalisés par secteur d'activité et selon la taille de l'entreprise.
- **Outils**—Des outils complets destinés aux professionnels des RH et de l'apprentissage et du perfectionnement, notamment des outils d'analyse comparative, de sélection des fournisseurs et des systèmes, de conception de programmes, de mise en œuvre de programmes, de gestion du changement et de mesure.
- **Soutien aux analystes**—Que ce soit par téléphone ou par courriel, nos services-conseils sont soutenus par les analystes sectoriels chevronnés qui mènent nos recherches.
- **Services-conseils stratégiques**—Soutien spécialisé dans le cadre de projets sur mesure.
- **Tables rondes des adhérents**—Occasions de rencontrer des pairs et des dirigeants de votre secteur d'activité pour échanger et vous renseigner au sujet des plus récentes tendances et des pratiques d'avant-garde.
- **Conférence IMPACT : La gestion des talents**—Participation à des séances spéciales dans le cadre de notre conférence annuelle IMPACT.
- **Ateliers**—Les analystes et les conseillers de Bersin animent sur place des ateliers portant sur un éventail de sujets pour éduquer, informer et inspirer les professionnels, et les leaders des RH et de l'apprentissage et du perfectionnement.

Pour plus de détails au sujet de notre programme d'adhésion, veuillez consulter www.bersin.com/membership.

Aperçu

L'essor du secteur de l'énergie, l'expansion mondiale des multinationales, l'évolution démographique et la nécessité grandissante de recruter et de retenir une main-d'œuvre très qualifiée suscitent dans les entreprises canadiennes un intérêt renouvelé à l'égard des pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Pour mieux comprendre la situation actuelle et les pratiques d'avant-garde dans le domaine de la diversité et de l'inclusion en Amérique du Nord, Bersin by Deloitte a entrepris un projet de recherche d'une durée d'un an.

Le présent rapport traite de la gouvernance et de la structure fonctionnelles, de la culture, de la gestion des talents et des pratiques en matière de diversité et d'inclusion des entreprises canadiennes. De plus, il fait état des défis que représentent la diversité et l'inclusion, de même que des perspectives propres au Canada.

Dans ce rapport

- Définitions de la diversité et de l'inclusion
- Pourquoi les entreprises canadiennes investissent dans la diversité et l'inclusion
- Comment les entreprises canadiennes gouvernent leurs efforts en matière de diversité et d'inclusion
- Comment les entreprises canadiennes intègrent la diversité et l'inclusion dans les autres processus de gestion des talents
- Comment les cabinets canadiens utilisent les paramètres de la diversité et de l'inclusion

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	6
Pourquoi préconiser la diversité et l'inclusion? Pourquoi maintenant?	6
En quoi la diversité et l'inclusion consistent-elles?	11
La diversité	11
L'inclusion	12
La situation actuelle de la diversité et de l'inclusion	14
Raisons d'investir dans la diversité et l'inclusion	17
La gouvernance de la diversité et de l'inclusion	19
La diversité et l'inclusion sont des fonctions modestes et sont, pour l'essentiel, assurées par des volontaires	19
La fonction de la diversité et de l'inclusion relève principalement des RH	21
Près de la moitié des entreprises canadiennes n'ont pas de groupes-ressources du personnel	23
L'intégration de la gestion des talents	28
L'acquisition de talents	28
La gestion du rendement	30
La rémunération de la direction	31
Paramètres	37
Mesurer l'impact de la diversité et de l'inclusion	37
Établir les paramètres de la diversité et de l'inclusion et en effectuer le suivi	37
Utiliser les données paramétriques	39
Conclusion	40
Principaux points à retenir	41

Annexe I : Méthodologie de recherche et profil démographique des participants au sondage	44
Annexe II : Études connexes	49
Annexe III : Glossaire	50
Annexe IV : Liste des titres des figures	52
À propos de nous	53

Introduction

Pourquoi préconiser la diversité et l'inclusion? Pourquoi maintenant?

Depuis des décennies, les leaders discutent de l'importance de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail. Année après année, ils martèlent à répétition des arguments qui, pour la plupart, reposent sur l'idée qu'une diversité et une inclusion accrues s'accompagnent d'une capacité accrue d'attirer des candidats très talentueux, de répondre aux besoins de la clientèle et de mettre au point des produits plus innovateurs. Après 20 ans, la question suivante s'impose : pourquoi la diversité et l'inclusion sont-elles importantes en 2014? Qu'est-ce qui a changé?

En substance, le monde est différent de ce qu'il était il y a 20 ans. Le milieu de travail, la main-d'œuvre et le marché connaissent des transformations nécessitant l'adoption d'une nouvelle approche de la gestion.

1. Le profil démographique et les attentes de la main-d'œuvre continuent de changer

Les talents les plus prisés se font de plus en plus rares dans certaines régions du monde, abondent ailleurs et sont globalement plus diversifiés.¹ Au Canada, en particulier, les tendances démographiques changent. De 2006 à 2011, par exemple, le taux de croissance de la population autochtone a été quatre fois plus élevé que celui de la population non autochtone.² De plus, la composition des équipes de la

¹ Bien que la population mondiale soit appelée à passer de 6,9 milliards de personnes en 2010 à 7,6 milliards de personnes en 2020 selon des projections de croissance, la population en âge de travailler devrait diminuer dans de nombreux pays. Le bassin de travailleurs qualifiés continue de s'amenuiser dans la majeure partie des Amériques et de l'Europe de l'Ouest, mais il grossit en Amérique du Sud et dans certaines régions d'Asie et d'Afrique. Source : *Tracking Global Trends: How six key developments are shaping the business world*, Ernst & Young, 2011, [En ligne], <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-global-trends-shaping-the-business-world>.

² Selon les données de l'Enquête nationale auprès des ménages de Statistique Canada, de 2006 à 2011 la population autochtone a augmenté de 20 %, comparativement à 5 % pour la population non autochtone; cette croissance devrait se poursuivre. Source : *Les peuples autochtones au Canada : Premières Nations, Métis et Inuits*, gouvernement du Canada/Statistique Canada, [En ligne], <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-011-x/99-011-x2011001-fra.cfm>.

direction se diversifie en raison de la réglementation gouvernementale, des attentes des parties prenantes et de l'accélération des changements démographiques.³ Les pénuries de talents (attribuables, en partie, au vieillissement de la population) signifient non seulement que la main-d'œuvre sera vraisemblablement composée de travailleurs plus jeunes, mais aussi qu'un grand nombre d'entre eux seront appelés à dispenser des soins à des personnes âgées, ce qui pourrait à l'avenir modifier leur rapport au travail.⁴ En outre, les baby-boomers continuent d'avancer en âge et les entreprises devront mettre en place des régimes de travail souples pour inciter ces travailleurs à prolonger leur vie active ou, à tout le moins, transférer efficacement leurs connaissances. Enfin, comme les travailleurs d'un certain âge sont plus longtemps actifs, ils risquent davantage de faire face à une invalidité,⁵ ce qui accentue l'importance de mettre au point des approches efficaces pour attirer et fidéliser des personnes ayant des handicaps.

La nature et les attentes de la main-d'œuvre évoluent aussi. Les candidats peuvent choisir de travailler dans des entreprises qui leur offrent un régime souple, les technologies les plus récentes et des possibilités d'apprentissage à l'étranger et de participation à des activités liées à la responsabilité sociale de leur employeur. Les employés craignent moins de changer d'entreprise, voire de pays, pour accepter une offre dont l'attrait, qui ne se limite pas à la rémunération, est supérieur. D'autres aspects importants de la proposition de valeur en matière d'emploi (tels que le milieu de travail, la mise en place d'une mission et des collègues ayant une passion et un but manifestes, de même que la capacité d'apporter une contribution et de s'épanouir professionnellement)

³ Par exemple, les sociétés cotées à la Bourse australienne sont tenues d'adopter et de divulguer une politique sur la diversité et d'établir des objectifs quantifiables pour réaliser un bon équilibre hommes-femmes. Source : *Women in the boardroom: A global perspective*, Deloitte Global Center for Corporate Governance, mars 2013, [En ligne], <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-cg-women-in-the-boardroom.pdf>

⁴ Près de 70 % des plus de 50 ans seront touchés par une invalidité au cours de leur vie. Source : *Beyond 50.09 Chronic Care: A Call to Action for Health Reform*, AARP Public Policy Institute, mars 2009, [En ligne], http://www.aarp.org/health/medicare-insurance/info-03-2009/beyond_50_hcr.html.

⁵ Source : *The Public Workforce System: Serving Older Job Seekers and the Disability Implications of an Aging Workforce*, ministère du Travail des États-Unis/NTAR Leadership Center/Maria Heidkamp, William Mabe, Ph. D., et Barbara DeGraaf, mai 2012, [En ligne], http://www.dol.gov/odep/pdf/NTAR_Public_Workforce_System_Report_Final.pdf.

influent sur le choix de l'employé.⁶ Dans beaucoup d'entreprises, la participation et l'inclusion exercent une influence déterminante sur le pouvoir d'attraction des entreprises et leur capacité de retenir les éléments les plus talentueux.

2. Le milieu de travail et le marché n'échappent pas non plus au changement

Pour faire face à l'évolution de la démographie, du milieu de travail et du marché, les entreprises canadiennes adoptent une approche proactive. Certaines d'entre elles reconfigurent la composition démographique de leur main-d'œuvre pour qu'elle soit davantage en adéquation avec le marché de la consommation. D'autres embauchent des personnes qui apportent de nouveaux points de vue et solutions dans le monde des affaires de plus en plus complexe.

En outre, le fait que le Canada délaisse son rôle d'acteur continental dans le secteur de l'énergie et devienne un intervenant mondial⁷ et la fréquence plus élevée des opérations de fusion et d'acquisition obligent les chefs d'entreprise canadiens à repenser leur conception de l'aménagement des effectifs. Un grand nombre de dirigeants sont d'avis que le recours à une main-d'œuvre homogène, à prédominance masculine⁸ n'assurera pas l'apport des talents nécessaires, aux échelons les plus bas comme les plus hauts de la hiérarchie, pour que les entreprises canadiennes des secteurs de l'énergie et des matières premières puissent réussir à l'échelle mondiale. Pour atteindre leurs objectifs à l'égard des talents, les entreprises canadiennes (en particulier celles des secteurs de l'énergie et des services financiers) accordent une

⁶ Cette information est tirée de nos recherches actuelles sur les entreprises ayant un pouvoir d'attraction irrésistible, dont nous publierons les résultats plus tard en 2014.

⁷ Source : *Powering up Canadian prosperity: Growing the energy-sector value chain*, Connect!/The Canadian Chamber of Commerce, juillet 2010, [En ligne], <http://barriechamber.com/news-announcement/powering-up-canadian-prosperity-growing-the-energy-sector-value-chain>.

⁸ Les femmes représentent seulement 15,6 % des administrateurs des sociétés FP500 (Financial Post 500). Les sociétés inscrites à la Bourse de Toronto (TSX60) ne comptent que 23 administrateurs issus des minorités visibles, dont 6 femmes, 5 autochtones et seulement 3 personnes handicapées. Les secteurs dans lesquels moins de 10 % de femmes siègent aux conseils d'administration sont ceux du bâtiment, des mines, du pétrole et du gaz, de l'agriculture, de l'exploitation forestière et des pêches. Source : *2013 Annual Report Card*, Conseil canadien pour la diversité administrative, KPMG et The Conference Board of Canada, 2013, [En ligne], http://boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-2013-ARC_ENG.pdf.

importance particulière à l'embauche, à la rétention et à l'avancement professionnel d'un effectif qui compte de plus en plus de travailleurs autochtones,⁹ de personnes ayant des handicaps visibles et de femmes aux postes de cadres supérieurs.¹⁰

3. La diversité se reflète également dans la clientèle

Nous vivons dans un monde de plus en plus mondialisé, connecté, transparent et diversifié, et les entreprises ne peuvent plus s'attendre à ce que leur clientèle soit stable, loyale et homogène. Les groupes de consommateurs qui ont un caractère distinct disposent d'un énorme pouvoir d'achat,¹¹ et de nombreux clients donnent la préférence, dans leurs décisions d'achat, aux entreprises dont la philosophie et les produits correspondent à leurs exigences et à leurs désirs.¹² Ces exigences et ces désirs sont fréquemment liés à la manière dont l'entreprise traite ses travailleurs. Dans notre monde de plus en plus interconnecté, les consommateurs peuvent observer les rouages internes des entreprises en consultant le site Web d'un employé ou celui d'une partie intéressée.

⁹ Selon les données de l'Enquête nationale sur les ménages de Statistique Canada, de 2006 à 2011 la population autochtone a augmenté de 20 %, comparativement à 5 % pour la population non autochtone; cette croissance devrait se poursuivre. Source : *Les peuples autochtones au Canada : Premières Nations, Métis et Inuits*, gouvernement du Canada/ Statistique Canada, [En ligne], <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-011-x/99-011-x2011001-fra.cfm>.

¹⁰ Source : « It's not enough to want a diverse workforce; you have to create one », *Financial Post*/Caitlyn Coverly, 18 juin 2014, [En ligne], <http://business.financialpost.com/2014/06/18/its-not-enough-to-want-a-diverse-workforce-you-have-to-create-one/>.

¹¹ Voici trois sources qui corroborent cette affirmation : 1) par exemple, selon des estimations, le pouvoir d'achat des consommatrices américaines s'élève entre 5 000 milliards et 15 000 milliards de dollars annuellement. Source : « U.S. women control the purse strings », Nielsen, 2 avril 2013, [En ligne], <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/u-s-women-control-the-purse-strings.html>; 2) selon des projections, le pouvoir d'achat total de la population lesbienne, gaie, bisexuelle et transgenre adulte aux États-Unis se chiffre à 790 milliards de dollars (données estimatives de 2012). Source : Witeck Communications et MarketResearch.com; 3) le pouvoir d'achat discrétionnaire des personnes handicapées s'établit à environ 220 milliards de dollars. Source : Diversity Inc., 2001.

¹² Source : « Understand the Importance of Diversity », BusinessWeek.com/Yash Gupta, 12 janvier 2011, [En ligne], www.businessweek.com/smallbiz/tips/archives/2011/01/understand_the_importance_of_diversity.html.

**POINT CLÉ**

Le milieu de travail, la main-d'œuvre et le marché connaissent des transformations nécessitant l'adoption d'une nouvelle approche de la gestion.

En plus de susciter l'intérêt des consommateurs, les entreprises sont de plus en plus contraintes de rendre compte publiquement de leurs pratiques et de leurs politiques en matière de diversité. Par exemple, les sociétés canadiennes cotées en Bourse sont tenues de déclarer leurs pratiques sous forme d'énoncés de responsabilité sociale. De plus, les entreprises de l'Ontario ayant 50 employés ou plus doivent rédiger et divulguer des politiques en matière d'accessibilité en vertu de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Forts de l'information que les nouvelles exigences en matière de divulgation leur permettent d'obtenir, les consommateurs et les investisseurs sont de plus en plus à même de scruter les pratiques et les résultats des entreprises dans le domaine de la diversité et de l'inclusion.

Il est évident que des forces externes poussent les entreprises canadiennes à prendre la tête du mouvement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Pour mieux comprendre la situation actuelle, les forces en présence dans les entreprises et les pratiques d'avant-garde en matière de diversité et d'inclusion, Bersin by Deloitte a entrepris une étude d'une durée d'un an. Celle-ci a comporté une recension complète, des entretiens avec plus de 50 responsables de la diversité et de l'inclusion et un sondage en ligne.

Les participants au sondage comprennent 260 professionnels de la diversité et de l'inclusion, dont 53 proviennent du Canada et 107 des États-Unis. (*Pour plus de détails au sujet de la méthodologie et des caractéristiques démographiques de la population sondée, veuillez lire Annexe I : Méthodologie de recherche et profil démographique des participants au sondage.*) Cette étude met l'accent sur les constatations faites à propos des participants canadiens au sondage, mais comprend également des renvois aux données américaines lorsqu'il est utile d'élargir le contexte.

En quoi la diversité et l'inclusion consistent-elles?

Les concepts de diversité et d'inclusion ne sont pas forcément nouveaux. Cependant, l'une des premières constatations de notre étude est que les entreprises définissent ces termes de différentes manières. Avant d'aller plus avant, nous tenons à définir ces deux concepts apparentés quoique distincts.

La diversité

La diversité

Bersin by Deloitte définit la « diversité » comme étant la variété des personnes et des idées que présente une entreprise. Les entreprises définissent fréquemment la diversité de leurs gens en fonction de différences exclusives ou protégées par la loi telles que la race, le genre, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la situation de maternité ainsi que d'autres qualités et antécédents « non visibles ». 

Il se peut que les entreprises utilisent une définition standard qui recoupe les groupes protégés, mais il faut se rappeler que la diversité humaine est multidimensionnelle. Les éléments et les facteurs qui contribuent à la diversité peuvent être tant visibles qu'invisibles.¹³

- **Caractéristiques de la diversité visible**—culture, ethnicité/race, nationalité, genre, état physique et mental (fréquemment appelé handicap) et âge.
- **Caractéristiques de la diversité invisible**—mentalités, perspectives et expériences de vie pouvant inclure l'éducation, la situation familiale, les valeurs et les croyances, les préférences à l'égard du mode de travail et le statut socio-économique.

D'autres dimensions peuvent être visibles, ou ne pas l'être : ce sont l'orientation sexuelle, la religion, la langue et le statut d'ancien combattant.

¹³ Dans le sondage, ce sont ces descriptions de la diversité que nous avons utilisées.

L'inclusion

L'inclusion

Bersin by Deloitte définit l'« inclusion » comme la création d'un milieu où les gens éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent respectés, valorisés et interreliés, et où chacun exprime son être « authentique » (ses idées, ses antécédents et sa perception des choses) dans son travail avec ses collègues et auprès des clients. 

Le concept d'« inclusion » revêt une importance grandissante depuis quelques années. L'inclusion s'attache moins aux différences entre les gens qu'à la création d'un milieu qui invite les gens à exprimer leurs points de vue, à apporter une contribution et à être appréciés dans toutes les facettes de leur diversité en milieu de travail.

Peut-être vous demandez-vous pourquoi nous accordons de l'importance tant à la diversité qu'à l'inclusion. En bref, ces deux concepts retiennent notre attention parce qu'ils sont tous les deux importants. Tout au long des recherches qui ont présidé à cette étude, les leaders des entreprises dotées d'approches élaborées en matière de diversité et d'inclusion ont souligné l'importance de comprendre tant la diversité que l'inclusion de même que leurs différences. Dans la pratique, cela signifie que l'approche voulue ne consiste pas simplement à valoriser les divers antécédents des employés : elle privilégie aussi la création d'un milieu inclusif et accueillant pour tous, quelles que soient leurs différences.

Les entreprises ont tendance à regrouper ces deux concepts pourtant différents et à gérer la diversité et l'inclusion à partir d'une fonction ou d'un groupe unique. Quoique certains préfèrent peut-être dissocier les concepts de diversité et d'inclusion puisque leur sens est différent, ces concepts ont traditionnellement été combinés parce qu'ils sont fréquemment gérés par le même groupe au sein de l'entreprise. Quand il est question à la fois de diversité et d'inclusion dans ce rapport, nous faisons allusion à la définition suivante.

Diversité et inclusion

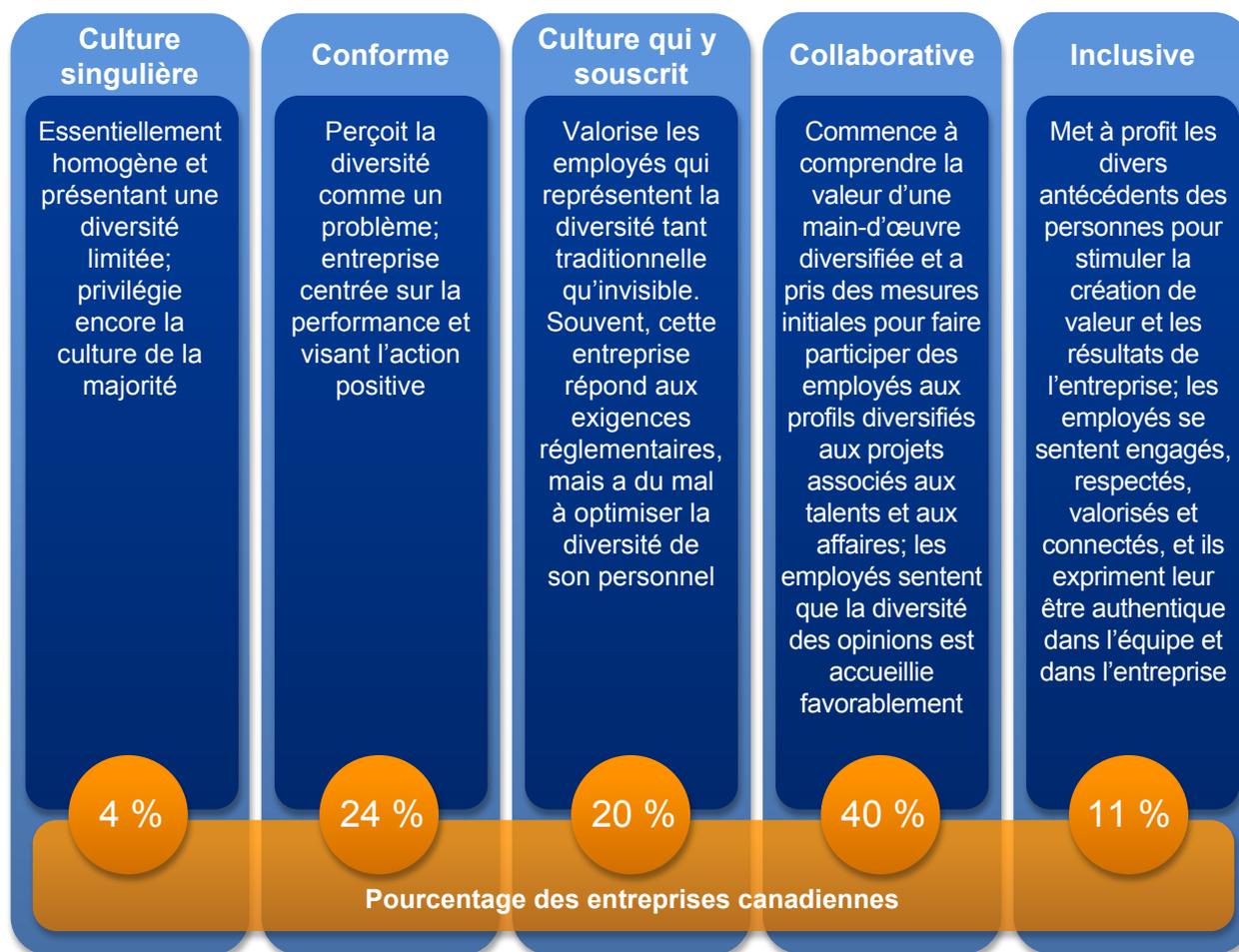
Bersin by Deloitte définit « la diversité et l'inclusion » comme étant la variété des gens et des idées dans une entreprise, et la création d'un milieu où chacun éprouve un sentiment d'appartenance et se sent respecté, valorisé et interrelié, et exprime son être « authentique » (p. ex. ses idées, ses antécédents et sa perception des choses) à l'équipe et à l'entreprise. 

La diversité et l'inclusion étant définies, nous allons maintenant nous tourner vers la situation actuelle de la diversité et de l'inclusion au Canada.

La situation actuelle de la diversité et de l'inclusion

L'une des questions fondamentales que nous avons posées pour comprendre la diversité et l'inclusion au Canada a porté sur la mesure dans laquelle les cultures d'entreprise souscrivent à la diversité et à l'inclusion. Nous avons établi un spectre de la diversité et de l'inclusion (voir la figure 1).

Figure 1 : Continuum des cultures de la diversité et de l'inclusion et pourcentage des entreprises canadiennes à chaque étape*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Comme l'indique la figure 1, nous avons également demandé aux participants au sondage d'indiquer où leur entreprise se situe dans ce spectre. Comme on peut le voir, près de 30 % des entreprises canadiennes sondées se situent aux niveaux « culture singulière » et « conformité ». Plus précisément, une forte proportion des entreprises canadiennes (24 %) ont répondu qu'elles avaient une culture de la « conformité ». Ce résultat contraste avec les données recueillies aux États-Unis, selon lesquelles seulement 11 % des entreprises américaines ont une culture de la « conformité ». Au Canada, tout comme aux États-Unis, la réglementation est fréquemment l'élément déclencheur des activités en matière de diversité et d'inclusion. La proportion des entreprises canadiennes qui se situent toujours à l'étape de la conformité donne à entendre qu'une proportion plus forte d'entreprises canadiennes (que d'entreprises américaines) n'ont pas atteint un niveau de maturité plus élevé.



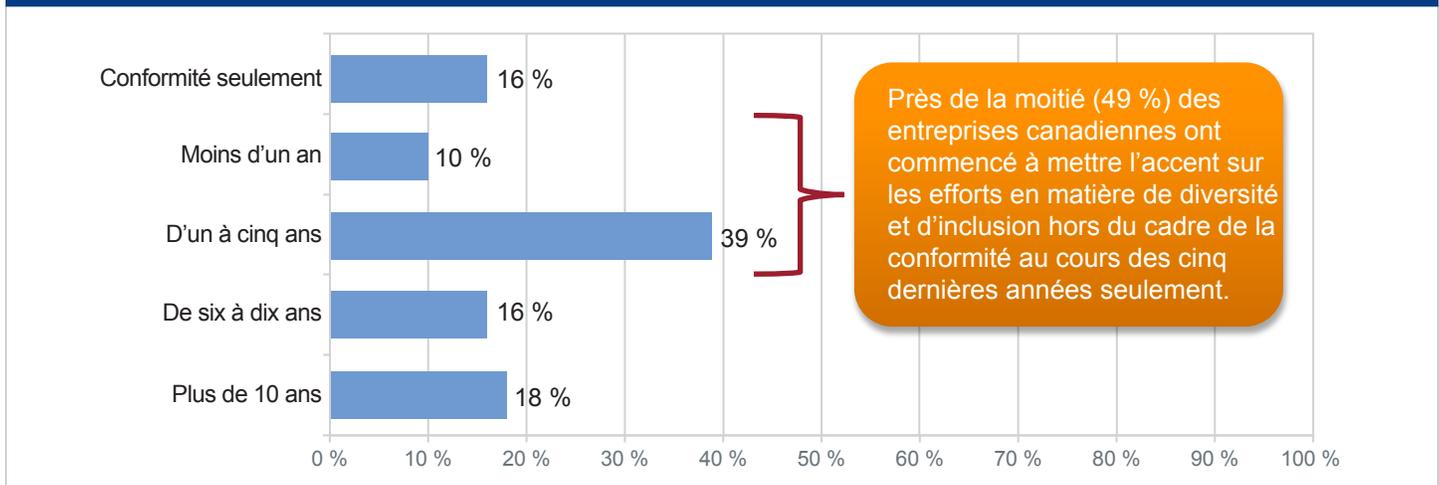
POINT CLÉ

49 % des entreprises canadiennes ont commencé à mettre l'accent sur les efforts en matière de diversité et d'inclusion hors du cadre de la conformité au cours des 5 dernières années seulement.

Vu le spectre des cultures de la diversité et de l'inclusion, nous voulions également savoir avec précision pendant combien de temps les entreprises sondées ont privilégié une diversité et une inclusion non fondées sur la conformité (c'est-à-dire qu'elles ont privilégié une culture transcendant les exigences de la loi). Nous avons été étonnés par les résultats, car près de la moitié des participants canadiens au sondage (49 %) ont indiqué que leur entreprise n'avait commencé à déployer des efforts en matière de diversité et d'inclusion non fondés sur la conformité qu'au cours des cinq dernières années (voir la figure 2).¹⁴

¹⁴ Les résultats canadiens sont comparables aux résultats américains. La moitié (51 %) des participants américains au sondage ont déclaré que leur entreprise n'avait commencé à se consacrer à des activités de diversité et d'inclusion hors du cadre de la conformité qu'au cours des cinq dernières années.

Figure 2 : Période écoulée depuis que les entreprises canadiennes ont commencé à déployer des efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion non fondés sur la conformité*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Comme le montre la figure 2, 26 % des participants ont actuellement une approche de la diversité et de l'inclusion fondée sur la conformité ou n'ont commencé à délaisser cette approche qu'au cours de la dernière année. Ce pourcentage cadre avec les données de la figure 1, selon lesquelles 28 % des participants au sondage ont une culture « singulière » ou « conforme ».

On observe également une correspondance entre les données des figures 1 et 2. Plus précisément, seulement 11 % des personnes interrogées ont répondu que leur entreprise avait une culture inclusive (selon la définition de la figure 1), et 18 % ont indiqué qu'elles privilégiaient une culture de la diversité et de l'inclusion non fondée sur la conformité depuis plus de 10 ans. Ces constatations et d'autres analyses nous incitent à conclure qu'il y a probablement une corrélation entre l'engagement des entreprises envers la diversité et l'inclusion stratégiques et le type de culture de l'entreprise.

Raisons d'investir dans la diversité et l'inclusion

Bien qu'il n'y ait pas de données chronologiques sur les investissements dans la diversité et l'inclusion, notre étude fait ressortir des points positifs. Près de la moitié (49 %) des entreprises ont affecté des ressources à ce titre au cours des cinq dernières années (voir la figure 2), ce qui montre que cet enjeu suscite un intérêt accru et qu'il est perçu comme étant important. Comme nous l'avons noté en introduction, les entreprises ont une foule de raisons très précises d'investir dans la diversité et l'inclusion. Notre analyse (voir la figure 3) a révélé que les principaux motifs pour lesquels les entreprises canadiennes investissent dans la diversité et l'inclusion sont les suivants :

- renforcer la participation des employés;
- assurer leur notoriété à l'extérieur;
- améliorer leur capacité d'attirer de nouveaux talents.

Figure 3 : Motifs pour lesquels les entreprises sondées investissent dans la diversité et l'inclusion

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Notons que, au Canada, les énoncés « Mieux servir les clients » et « Améliorer l'innovation et l'agilité » se classent seulement en cinquième et septième places respectivement. Nous avons été un peu étonnés que ces facteurs ne figurent pas parmi les trois premiers, car ce sont les principaux facteurs évoqués par les responsables de la diversité et de l'inclusion aux États-Unis.

Pour atteindre les objectifs indiqués à la figure 3, il serait bon que les entreprises investissent dans la diversité et l'inclusion en prenant des mesures telles que la création d'une fonction de diversité et d'inclusion. Dans un premier temps, nous allons donc nous demander en quoi les fonctions de diversité et d'inclusion consistent dans les entreprises canadiennes.

La gouvernance de la diversité et de l'inclusion

Les efforts en matière de diversité et d'inclusion sont régis par une grande variété d'approches dans le monde entier. Dans cette section, nous analyserons les aspects ci-dessous des entreprises canadiennes :

- la composition de la fonction de diversité et d'inclusion;
- les rapports hiérarchiques au sein de la fonction de diversité et d'inclusion;
- le recours à des groupes-ressources du personnel¹⁵ (GRP).

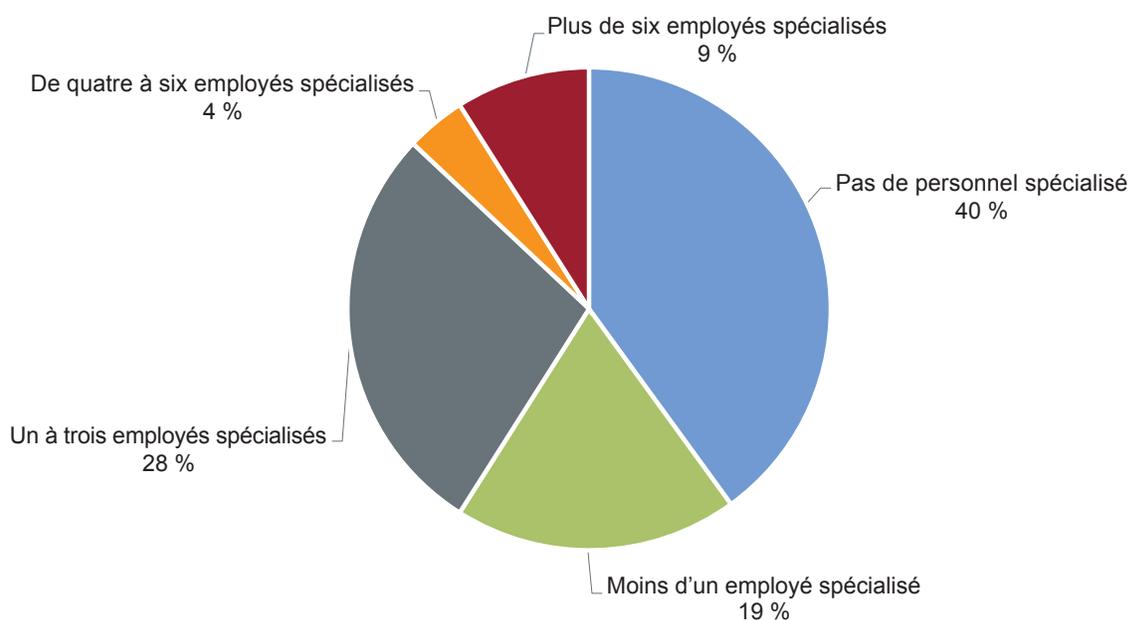
La diversité et l'inclusion sont des fonctions modestes et sont, pour l'essentiel, assurées par des volontaires

Les entreprises ont recours à un éventail de stratégies de dotation, qui vont de fonctions informelles faisant appel au volontariat à des modèles de dotation en bonne et due forme. Certaines entreprises puisent dans les ressources de leur personnel, c'est-à-dire qu'elles sollicitent la participation d'un réseau important, dévoué et étendu de volontaires qui, en plus d'accomplir leurs tâches quotidiennes, encouragent les efforts en matière de diversité et d'inclusion. Souvent, les leaders qui souscrivent à cette philosophie sont d'avis que cela garantit que les activités et les projets verront le jour là où sont déployés les efforts de promotion de la diversité et de l'inclusion. D'autres leaders estiment que si l'entreprise n'investit pas dans la mise sur pied d'une équipe qui se consacre à la diversité et à l'inclusion, la responsabilisation, la visibilité et les résultats laissent à désirer.

¹⁵ Les « groupes-ressources du personnel (GRP) » sont depuis longtemps des figures emblématiques des efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises. Ces groupes consistent en forums de discussion sans caractère officiel visant à établir des liens entre des collègues ayant des affinités aussi bien qu'en groupes officiels, parrainés par l'entreprise, qui s'emploient à promouvoir des stratégies de gestion des opérations et des talents centrées sur la diversité.

Quoique les philosophies de dotation et les stratégies d'affectation des ressources diffèrent, notre étude montre qu'elles présentent un important point en commun : même si les leaders canadiens comprennent les arguments en faveur de la diversité et de l'inclusion et aspirent en général à l'avancement de ces fonctions, ils investissent relativement peu dans la dotation en personnel à cet égard. Nous avons constaté que la majorité (66 %) des entreprises canadiennes n'ont pas de fonction de diversité et d'inclusion ou disposent d'une fonction de diversité et d'inclusion assurée exclusivement par des volontaires.

Figure 4 : Nombre d'employés qui se consacrent au volet diversité et inclusion dans les entreprises dotées de fonctions de diversité et d'inclusion (en équivalents à temps plein)



Source: Bersin by Deloitte, 2014.



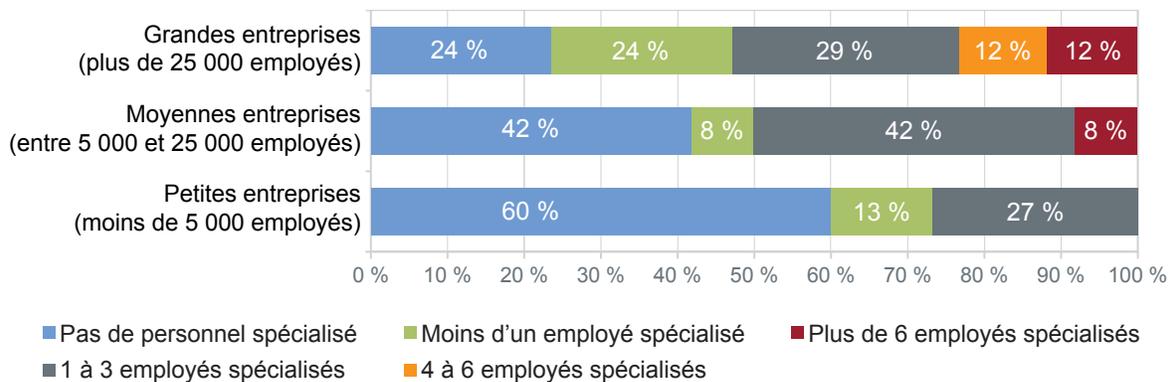
POINT CLÉ

La quasi-totalité (87 %) des entreprises canadiennes qui ont participé au sondage affectent au plus trois employés au volet diversité et inclusion.

Comme le montre la figure 4, dans la quasi-totalité (87 %) des entreprises qui disposent d'une fonction de diversité et d'inclusion, au plus deux employés se consacrent à cette activité. Vu le nombre élevé de fonctions de gestion des talents et des activités sur lesquelles les pratiques en matière de diversité et d'inclusion ont une incidence (l'acquisition de talents, la notoriété, les fournisseurs, les opérations, le service à la clientèle, les relations communautaires, etc.), les leaders doivent se demander s'il est judicieux de confier ces tâches à tout au plus trois employés. Il est clair que de nombreuses fonctions et initiatives essentielles à la conduite des affaires, sinon la majorité d'entre elles, sont assurées par plus de trois personnes.

Comme cela était prévisible, nous avons constaté que les grandes entreprises font état de fonctions à peine plus importantes en matière de diversité et d'inclusion. Par exemple, plus des trois quarts d'entre elles affectent au plus trois employés au volet diversité et inclusion. Il en ressort que même si les grandes entreprises sont peut-être plus enclines à avoir une équipe qui se consacre à temps plein à la diversité et à l'inclusion, la plupart n'affectent vraisemblablement pas un personnel plus nombreux au volet diversité et inclusion, par employé.

Figure 5 : Taille du personnel affecté à la diversité et à l'inclusion selon l'importance de l'employeur*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

La création d'un milieu de travail diversifié et inclusif—visant à encourager la participation, assurer la notoriété de l'entreprise et attirer de nouveaux talents—fait appel à une approche de la dotation centrée sur les affaires et ciblée. Sans un apport officiel de ressources financières et humaines et sans l'appui du public, l'instauration de pratiques en matière de diversité et d'inclusion risque de stagner.

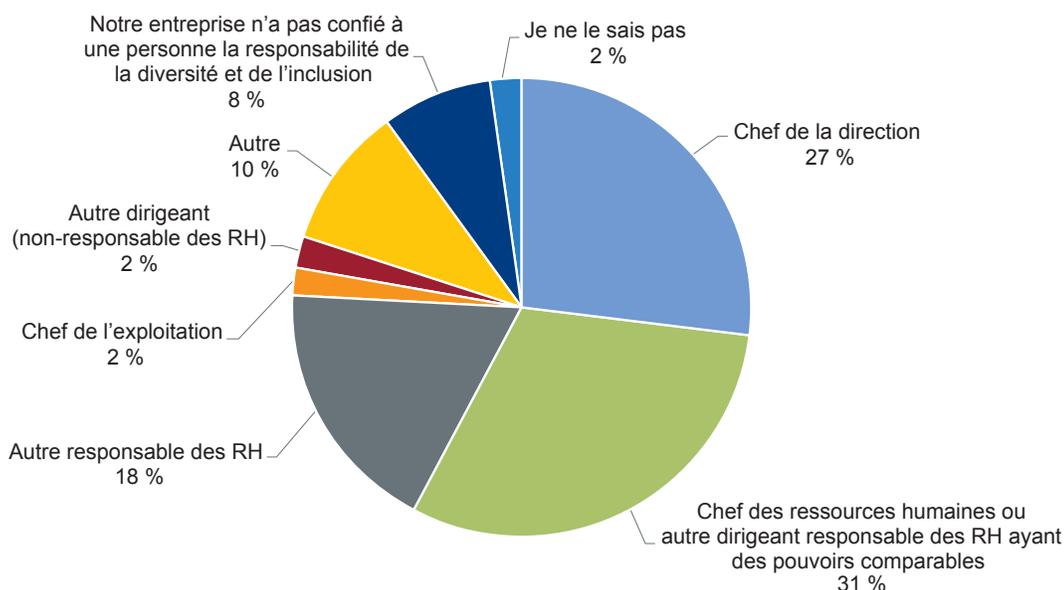
La fonction de la diversité et de l'inclusion relève principalement des RH

Comme le montre la figure 6, environ 50 % des fonctions de diversité et d'inclusion au Canada relèvent des RH. Fait intéressant, plus du quart (27 %) des responsables de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises canadiennes relèvent de leur chef de la direction. Le volet diversité et inclusion devrait-il relever du chef de la direction ou des RH? Cette

question suscite de vives discussions dans l'ensemble de la communauté de la diversité et de l'inclusion.

Les entretiens que nous avons menés auprès d'entreprises tant américaines que canadiennes ont révélé que cette question ne faisait pas l'unanimité. Certains leaders estiment que la diversité et l'inclusion devraient relever des RH parce que de nombreuses tâches qui s'y rapportent peuvent être exécutées au moyen des processus de gestion des talents. D'autres sont d'avis que les efforts en matière de diversité et d'inclusion doivent être dirigés par les cadres supérieurs et que, par conséquent, le responsable de la diversité et de l'inclusion devrait relever du chef de la direction. Ce point de vue est partagé par les entreprises, ce qui montre que le recours à un responsable de la diversité et de l'inclusion relevant directement du chef de la direction est répandu et essentiel à l'efficacité de son rôle.¹⁶ La taille de notre échantillon n'était malheureusement pas suffisante pour que nous puissions vérifier l'existence d'une corrélation entre le fait que le volet diversité et inclusion relève du chef de la direction et l'importance des niveaux d'inclusion ou la supériorité des résultats opérationnels.

Figure 6 : Rapports hiérarchiques au sein de la fonction de la diversité et de l'inclusion



Source: Bersin by Deloitte, 2014.

¹⁶ Source : *Diversity Management: The Chief Diversity Officer's No. 1 Advantage*, Diversity Inc, 2012, [En ligne], <https://www.diversityinc.com/diversity-events/how-sodexo-did-it-the-all-important-ceochief-diversity-officer-relationship/>.

Près de la moitié des entreprises canadiennes n'ont pas de groupes-ressources du personnel



POINT CLÉ

Près de la moitié des participants canadiens au sondage n'ont pas de groupes-ressources du personnel.

Les groupes-ressources du personnel (GRP) sont depuis longtemps des figures emblématiques des efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises. Les GRP représentent fréquemment l'un des mécanismes fondamentaux utilisés pour amorcer des pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Bien que ces groupes aient une tradition assez longue aux États-Unis, nous avons constaté que près de la moitié (45 %) des participants canadiens au sondage n'ont pas de GRP, comparativement à 30 % de leurs homologues américains. Cet écart pourrait tenir aux préjugés entourant les GRP ou à leur stigmatisation au Canada, ce qui perpétue la tendance à faire ressortir les différences plutôt qu'à créer une culture qui souscrit à l'inclusivité et encourage la singularité des groupes.

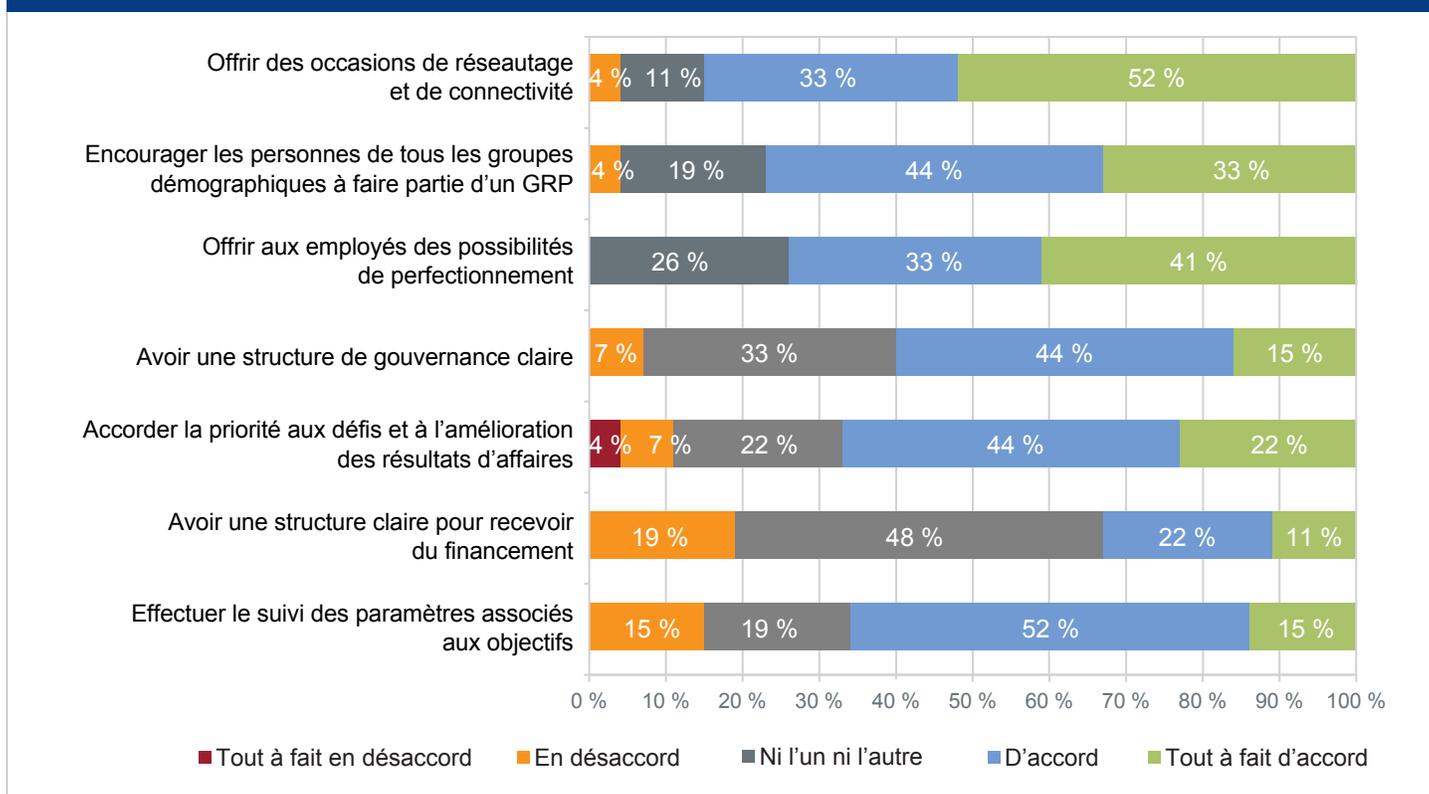
Au Canada, le recours aux GRP vise généralement à créer des possibilités de réseautage et de connectivité, de participation à la vie communautaire et de perfectionnement des employés. Cela cadre avec l'un des principaux motifs pour lesquels les entreprises canadiennes investissent dans la diversité et l'inclusion, à savoir renforcer la participation du personnel. Il est intéressant de noter que les GRP des entreprises canadiennes sont plus susceptibles que leurs homologues des États-Unis d'avoir mis en place une structure définie pour recevoir du financement. Les participants canadiens au sondage ont également été plus nombreux que les participants américains à déclarer que leur entreprise effectuait le suivi des paramètres relatifs aux objectifs des GRP. L'établissement d'une structure clairement définie pour recevoir des fonds et le suivi des paramètres relatifs à l'atteinte des objectifs sont deux activités utiles à la compréhension de l'impact et de la viabilité des GRP.

L'incidence plus élevée du suivi des données paramétriques au Canada qu'aux États-Unis peut être liée aux facteurs suivants :

- la proportion plus élevée d'entreprises canadiennes ayant une culture de la conformité (24 % par rapport à 11 % aux États-Unis);
- la proportion plus forte d'entreprises canadiennes ayant des GRP qui se consacrent à relever des défis ou à améliorer les résultats d'affaires (66 %).

Comme nous l'avons noté précédemment, les GRP des entreprises canadiennes sont moins susceptibles que ceux des sociétés américaines de disposer d'une structure définie pour recevoir du financement. Le fait qu'une proportion élevée d'entreprises canadiennes (66 %) n'aient pas de responsables des efforts en matière de diversité et d'inclusion ou comptent exclusivement sur des volontaires n'est peut-être pas étranger à cette situation. En l'absence d'une fonction officielle, le flux des fonds n'a pas de point d'origine et aucune surveillance n'est exercée sur la reddition de comptes.

Figure 7 : Pratiques des GRP dans les entreprises canadiennes*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Au Canada, certaines entreprises mettent à profit les GRP pour diriger des travaux innovateurs ayant un but précis. À la TD, par exemple, les GRP jouent un rôle stratégique en ce sens qu'ils sont les yeux et les oreilles de la collectivité. Comme l'illustre le cas type décrit ci-après, les GRP ont le mandat de déterminer quels sont les talents et les marchés sur lesquels la Banque devrait miser et de promouvoir la culture inclusive de la TD.

Cas type : comment les GRP de la TD aident à gouverner les efforts en matière de diversité

La TD, dont le siège social est situé au Canada, est l'une des dix principales institutions de services financiers en Amérique du Nord. Ses trois gammes de services (services du secteur détail au Canada, services du secteur détail aux É.-U. et services bancaires de gros s'adressent à plus de 22 millions de clients dans le monde entier. Le succès avec lequel la TD a instauré une culture favorable à la diversité et à l'inclusion est ancré dans la certitude que le soutien et la célébration de la diversité constituent un enjeu vital pour la Banque.

C'est la haute direction qui donne aux GRP le mandat de se consacrer à la promotion de la diversité et de l'inclusion. Il y a dix ans, la TD avait délibérément amorcé un parcours pour instaurer la diversité et l'inclusion quand le chef de la direction a constaté que celles-ci représentaient non seulement un enjeu de conformité et un enjeu de société, mais également des facteurs essentiels à la prospérité de la Banque. Ayant reconnu qu'une culture de l'inclusion durable devait être mise en place pour appuyer la diversité et l'inclusion, la TD a inauguré ce parcours en effectuant de la sensibilisation à l'interne et en faisant valoir les avantages de la diversité et de l'inclusion avant de solliciter la participation des intéressés et d'imposer la reddition de comptes.

Aujourd'hui, la diversité et l'inclusion à la TD comportent six thématiques prioritaires. La première—servir des collectivités diversifiées—représente la priorité associée à la clientèle du programme en faveur de la diversité de la Banque. La deuxième—appuyer les groupes représentatifs de la diversité des employés—concerne les employés de la TD qui sont affiliés à ces groupes (c.-à-d. les femmes dirigeantes, les LGBT et les autochtones). Ces GRP ont été mis sur pied pour relier les groupes d'employés de la Banque et les faire participer à la création d'un milieu plus inclusif.

Les GRP de la TD créent de la valeur pour la Banque parce qu'ils offrent aux employés une tribune où ils peuvent prendre part aux

Cas type : comment les GRP de la TD aident à gouverner les efforts en matière de diversité (suite)

activités de recrutement des talents et de rayonnement dans la collectivité. Les rôles des GRP consistent en ce qui suit :

- **Participation des talents**—offrir une tribune pour le réseautage et jouer un rôle consultatif pour permettre l'harmonisation des initiatives et de la culture de la Banque.
- **Perfectionnement des talents**—présenter aux membres du réseau des séances sur le cheminement professionnel animées par des conférenciers.
- **Recrutement des talents**—participer à des événements communautaires afin d'attirer plus facilement des talents ou commanditer des événements de ce genre.
- **Rayonnement dans la collectivité**—soutenir le rayonnement de la TD dans la collectivité par le bénévolat et des activités philanthropiques.
- **Rayonnement par le marketing / perspectives**—aider la Banque à se renseigner sur les possibilités uniques offertes par les collectivités et cultiver des relations avec ses clients présents sur ces marchés.

À la TD, les GRP peuvent être créés par l'équipe de la direction ou par des employés. La Banque a pour principe de souscrire aux deux approches dans la mesure où la mission et les priorités des GRP cadrent avec sa stratégie et son mandat de la TD en matière de diversité et d'inclusion et où les GRP observent les lignes directrices pertinentes.

L'approche adoptée par la Banque pour favoriser la diversité et l'inclusion lui est particulièrement utile pour atteindre ses objectifs. Compte tenu de l'engagement de la haute direction envers la diversité et l'inclusion, les GRP jouent un rôle stratégique en étant les yeux et les oreilles de la collectivité, c'est-à-dire qu'ils déterminent quels sont les talents et les marchés sur lesquels la Banque devrait miser et qu'ils exercent des activités de sensibilisation à la culture inclusive de la TD.

Cas type : comment les GRP de la TD aident à gouverner les efforts en matière de diversité (suite)

Le parcours emprunté par la TD pour instaurer une culture de l'inclusion durable a été reconnu publiquement en raison de son impact sur ses employés et les collectivités qu'elle sert. La TD a été trois fois lauréate du prix Meilleurs employeurs pour la diversité au Canada. Aux États-Unis, en 2012, la Human Rights Campaign Foundation a accordé à la Banque la mention de « milieu de travail qui excelle dans la promotion des droits des LGBT », lui attribuant une note parfaite de 100 % sur son indice d'égalité des droits, pour une quatrième année consécutive. 

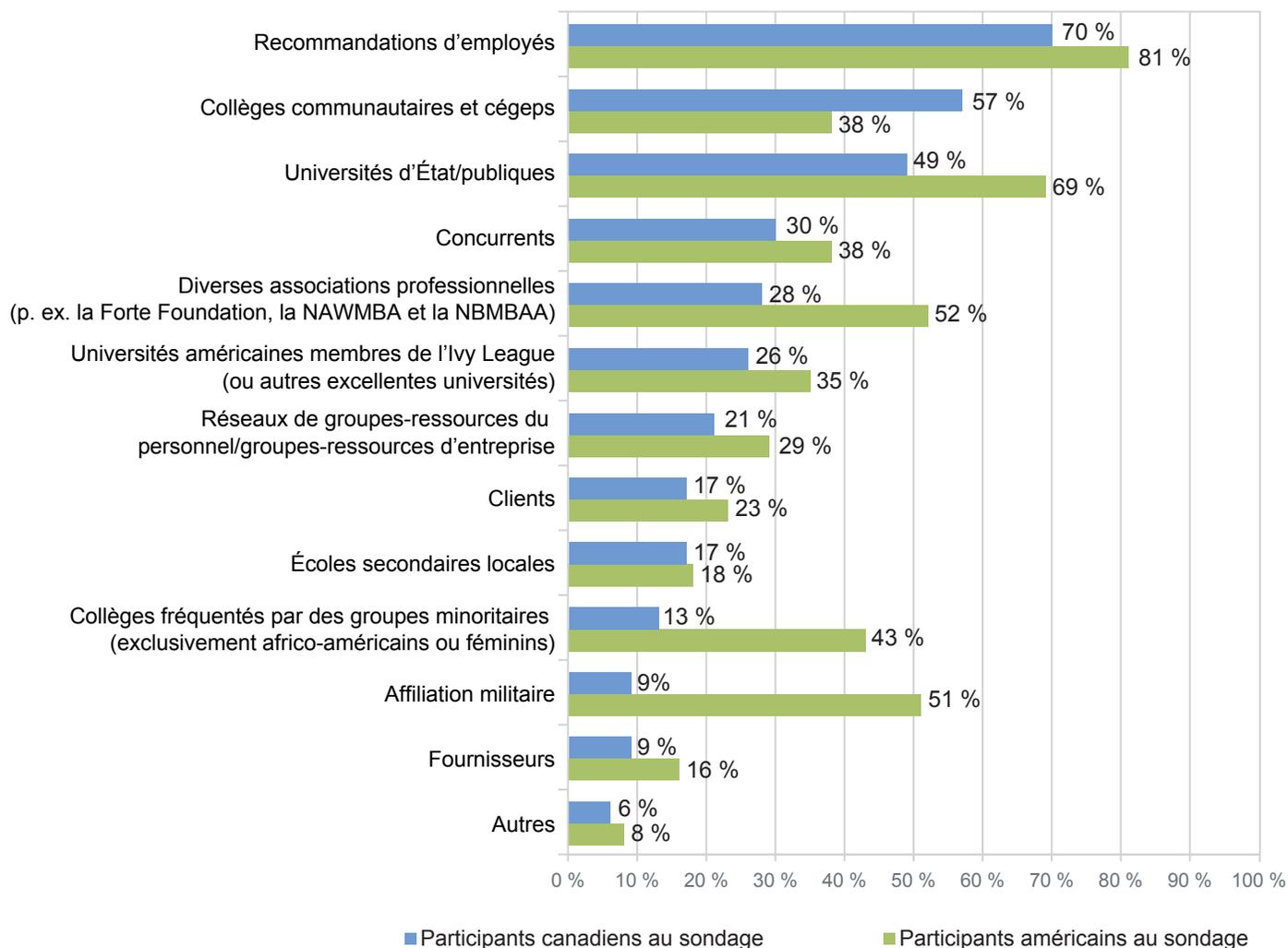
L'intégration de la gestion des talents

Notre étude révèle qu'un élément essentiel à l'efficacité des approches en matière de diversité et d'inclusion consiste à intégrer entièrement les efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les processus de gestion des talents. C'est pourquoi la présente section porte sur plusieurs processus de gestion des talents importants, soit l'acquisition de talents, la rétention des talents, la gestion du rendement et la rémunération.

L'acquisition de talents

Bien que de nombreux aspects de l'acquisition de talents retiennent l'attention, les canaux de recrutement de l'entreprise font partie de ceux qui sont les plus importants. C'est pourquoi nous avons analysé les sources utilisées par les entreprises canadiennes pour recruter leurs talents (voir la figure 8). Nous avons constaté que les canaux les plus fréquemment utilisés par ces dernières sont les suivants :

- les recommandations d'employés;
- les collèges communautaires et les cégeps;
- les universités.

Figure 8 : Canaux de recrutement des talents au Canada

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

**POINT CLÉ**

Les recommandations d'employés, qui ne sont peut-être pas un moyen de promouvoir la diversité, constituent la principale source de recrutement des entreprises canadiennes.

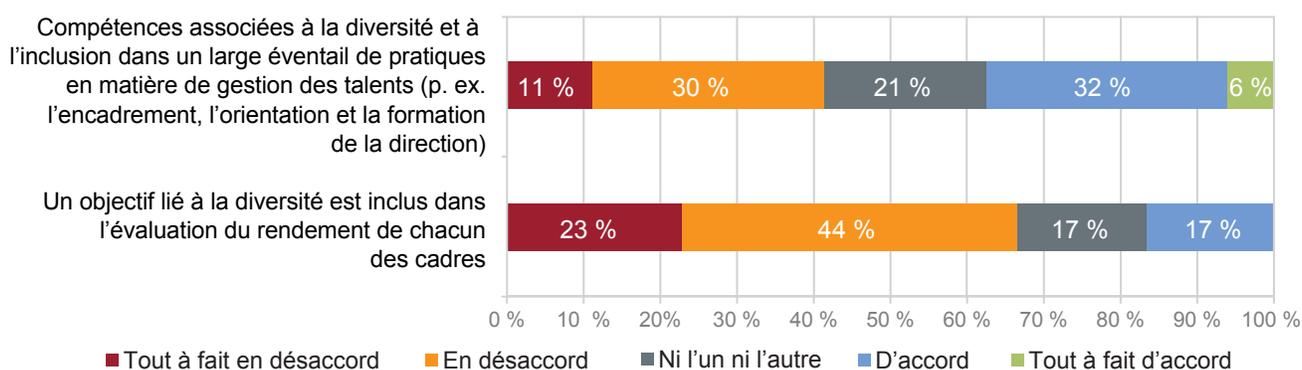
Il n'est pas étonnant que les recommandations d'employés se classent au premier rang. Il faut cependant envisager cette question sous l'angle de la diversité : si l'effectif d'une entreprise n'est pas diversifié, il est plausible que ses employés entretiennent des relations avec des personnes qui, pour l'essentiel, représentent la culture de la majorité. Par conséquent, il serait peut-être bon que les entreprises accordent une importance accrue à d'autres canaux susceptibles de leur attirer des candidats qualifiés qui présentent une plus grande diversité sur le plan des antécédents, de l'expérience ou de l'ethnicité. De plus, les données mettent en lumière la possibilité qu'ont les entreprises de tirer un meilleur parti de leurs GRP pour le recrutement, car seulement 21 % des participants au sondage ont indiqué que leur entreprise a recours à ce mode de recrutement.

La gestion du rendement

L'évaluation du rendement est l'un des processus primordiaux en matière de gestion des talents parce qu'elle touche chacun des employés des entreprises et renforce les comportements et les réalisations que celles-ci valorisent. Aussi n'est-il pas étonnant que notre étude montre que l'intégration des mesures de la diversité et de l'inclusion dans l'évaluation du rendement des employés est essentielle à la réussite et à la longévité des initiatives dans ce domaine.¹⁷

Notre étude indique malheureusement que la diversité et l'inclusion ne sont pas bien intégrées dans l'évaluation du rendement. Comme le montre la figure 9, seulement 17 % des participants au sondage ont dit être d'accord avec l'énoncé selon lequel un objectif lié à la diversité était inclus dans les objectifs de tous les cadres. De plus, seulement 38 % des participants au sondage se sont déclarés d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé voulant que les compétences dans le domaine de la diversité et de l'inclusion soient utilisées dans un large éventail de pratiques en matière de gestion des talents. Ce manque d'intégration dénote le fait que même si les dirigeants prétendent vouloir que leur entreprise soit un modèle de diversité et d'inclusion, ils ne parviennent pas à imposer aux cadres l'adoption de comportements qui favorisent constamment ces résultats.

Figure 9 : Pourcentage des entreprises canadiennes ayant intégré la diversité et l'inclusion dans la gestion du rendement*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

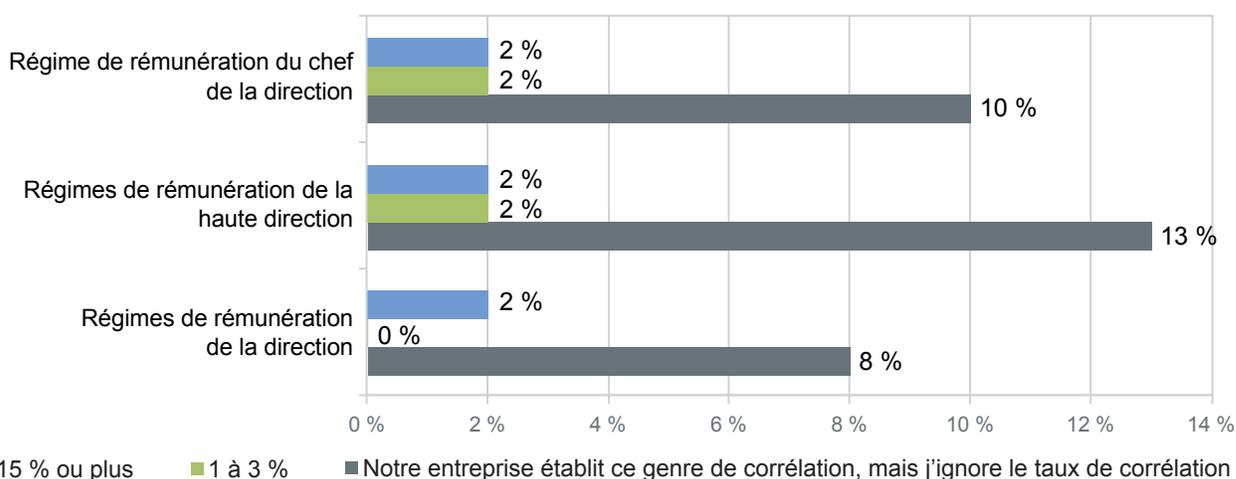
Source: Bersin by Deloitte, 2014.

¹⁷ Source : *Diversity Staffing Structures: Examining Current Practices in the Area of Diversity Staffing*, Institut canadien de la diversité et de l'inclusion, 10 juillet 2013, [En ligne], <http://www.cidi-icdi.ca/reports/20130710-CIDI-Report-Staffing.pdf>.

La rémunération de la direction

Sur le plan de la reddition de comptes, il n'y a pas de corrélation entre la diversité et l'inclusion et la rémunération dans la plupart des entreprises canadiennes. Cette tendance est plus prononcée au Canada qu'aux États-Unis, car les entreprises canadiennes n'établissent pas de rapport entre la rémunération et l'atteinte d'un objectif de diversité et d'inclusion. Comme l'indique la figure 10, seulement 14 % des entreprises canadiennes associent les mesures de la diversité et de l'inclusion à la rémunération du chef de la direction; 17 % à celle des cadres supérieurs; et seulement 10 % à celle des cadres. Ces données présentent un contraste avec les statistiques correspondantes pour les États-Unis, qui s'établissent respectivement à 24 %, 25 % et 19 %.

Figure 10 : Comparaison des rapports entre la rémunération et la diversité et l'inclusion –Canada



Source: Bersin by Deloitte, 2014.



POINT CLÉ

Sur le plan de la reddition de comptes, il n'y a pas de corrélation entre la diversité et l'inclusion et la rémunération dans la plupart des entreprises canadiennes.

Pourquoi ce secteur est-il si peu dynamique? Un facteur important peut être qu'au cours des cinq dernières années, la moitié des entreprises canadiennes ont tout juste commencé à mettre en œuvre des pratiques en matière de diversité et d'inclusion qui vont au-delà de la conformité. La mise en place d'incitatifs pour amener des changements de comportement est une pratique de gestion des talents d'avant-garde qu'un grand nombre d'entreprises n'ont peut-être pas encore commencé à mettre en œuvre au Canada. En outre, la création d'une culture dans laquelle ces incitatifs sont porteurs de sens, valides et équitables exige beaucoup de temps. L'établissement d'un processus visant à recueillir et à analyser des mesures de rendement comparables peut aussi être difficile. Enfin, quoique de

nombreux dirigeants d'entreprises dotées de pratiques avancées en matière de diversité estiment que l'ajout de paramètres donne du mordant à la promotion de la diversité et de l'inclusion, d'autres sont d'avis que les mesures de la rémunération risquent de faire de la diversité et de l'inclusion une activité qui se résume à cocher des cases. Ces leaders ne sont tout simplement pas intéressés à cette approche de la gestion des talents.

BHP Billiton est l'une de ces entreprises qui s'emploient à mieux intégrer les pratiques de gestion des talents et à établir des structures de reddition de comptes. Elle fait l'objet du cas type ci-dessous.

Cas type : Recours à des pratiques intégrées en matière de gestion des talents

BHP Billiton redéfinit le concept d'inclusion dans l'industrie minière canadienne

BHP Billiton emploie environ 50 000 personnes dans le monde entier, fait partie des principaux producteurs des marchandises les plus importantes à l'échelle mondiale (aluminium, charbon, cuivre, minerai de fer, manganèse, nickel, argent et uranium) et détient des participations substantielles dans le secteur pétrolier et gazier.¹⁸ Au cours des années à venir, de l'avis de nombreux chefs d'entreprise, la demande de travailleurs qualifiés dans l'industrie minière canadienne sera forte, car les projections des besoins d'embauche se chiffrent à plus de 145 000 personnes d'ici à 2023.¹⁹ Les dirigeants de ces entreprises à prédominance masculine seront appelés à répondre à la demande créée par les niveaux élevés des départs à la retraite, une concurrence féroce pour attirer les talents et le milieu de travail relativement moins attrayant des installations minières éloignées.²⁰

¹⁸ Source : [En ligne], <http://www.bhpbilliton.com/home/aboutus/ourcompany/Pages/default.aspx>.

¹⁹ Source : *Canadian Mining Industry Employment, Hiring Requirements and Available Talent 10-year Outlook*, Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, mai 2013, [En ligne], http://www.mihr.ca/en/resources/MiHR_10_Year_Outlook_2013.pdf.

²⁰ Source : Les secteurs dans lesquels moins de 10 % de femmes siègent aux conseils d'administration sont ceux du bâtiment, des mines, du pétrole et du gaz, de l'agriculture, de l'exploitation forestière et des pêches. Source : *2013 Annual Report Card*, Conseil canadien pour la diversité administrative, KPMG et The Conference Board of Canada, 2013, [En ligne], http://boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-2013-ARC_ENG.pdf.

Cas type : Recours à des pratiques intégrées en matière de gestion des talents (suite)

En prévision de cette pénurie de main-d'œuvre, les sociétés minières telles que BHP Billiton doivent trouver de nouvelles sources de talents, et les femmes de même que la population autochtone représenteront peut-être des options viables. Aujourd'hui, les femmes comptent pour seulement 19 % de la main-d'œuvre totale de l'industrie minière canadienne,²¹ et elles sont sous-représentées dans les postes de haute direction, les sciences, le génie, les technologies et les métiers spécialisés ainsi que dans l'exploitation.²² De plus, les peuples autochtones, qui représentent l'un des segments de la population canadienne dont la croissance est la plus rapide, constituent un bassin de talents de plus en plus important pour l'industrie minière, mais, en tant que groupe, ils font face à d'importants obstacles à l'emploi.²³

En 2013, ayant pris conscience de l'importance des lacunes qu'il leur faudrait bientôt combler sur le plan des talents et des possibilités offertes par la main-d'œuvre de la Saskatchewan, les dirigeants de BHP Billiton Canada Inc. ont entrepris de concevoir un plan quinquennal complet assorti d'une vision claire : devenir une entreprise qui privilégie un milieu de travail où les gens peuvent être eux-mêmes, se sentent appréciés et apportent une contribution significative tant sur le plan professionnel que sur le plan social. Pour étayer cette vision, la stratégie quinquennale en matière d'inclusion et de diversité a harmonisé les initiatives stratégiques avec quatre piliers :

²¹ Source : *De petits progrès, une longue distance à parcourir : étude comparative sur le leadership féminin au Canada*, Carleton University Centre for Women in Politics and Public Leadership et Deloitte Canada, L. Pauline Rankin, Ph. D. et Jennifer Stewart, Ph. D., 2012, [En ligne], <http://carleton.ca/cwpppl/wp-content/uploads/12-2999-Woman-Leadership-FR.pdf>.

²² Source : *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources—A Report*, Carleton University Centre for Women in Politics and Public Leadership, Umut Riza Ozkan, Ph. D. et Clare Beckton, novembre 2012, [En ligne], <http://carleton.ca/cwpppl/wp-content/uploads/Women-in-Mining-2.5.pdf>.

²³ Source : *Assessing the Effectiveness of Labour Force Participation Strategies*, The Atlantic Aboriginal Economic Development Integrated Research Program, Lori Ann Roness et Mary Collier, mars 2010, [En ligne], http://www.unsi.ns.ca/upload/file/eco-dev/assessing_the_effectiveness_of_labour_force_participation_strategies_-_apcfn.pdf.

Cas type : Recours à des pratiques intégrées en matière de gestion des talents (suite)

- la culture;
- les talents;
- la participation externe;
- le milieu de travail.

Chez BHP Billiton, promouvoir l'inclusion repose sur la conciliation des aspirations et des pratiques qui soutiennent la création de la valeur pour l'entreprise tout en répondant d'une manière holistique aux besoins de ses employés, de la collectivité et du marché. On peut lire ce qui suit sur le site Web de l'entreprise :

« Notre stratégie d'entreprise repose sur la propriété et l'exploitation d'actifs diversifiés par produit, région géographique et marché. Pour ce faire, nous avons également besoin d'une main-d'œuvre qui reflète la diversité sous tous ses aspects, soit le genre, les compétences, l'expérience et l'ethnicité. En souscrivant à l'ouverture, à la confiance, au travail d'équipe, à la diversité et à l'établissement de relations mutuellement avantageuses, nous démontrons l'importance que nous attachons au respect, qui représente notre valeur fondamentale et la priorité de notre stratégie en matière de ressources humaines. Dans toutes nos activités, nous visons à être inclusifs et à créer un climat de fierté et de loyauté dans notre effectif.²⁴ »

Cette entreprise a entamé son parcours vers la mise en œuvre d'une culture holistique de l'inclusion et de la diversité. Elle a amorcé ce processus en 2013 en sensibilisant et en informant un groupe de base composé des principaux intervenants (soit l'équipe de l'inclusion et de la diversité, les membres des groupes de travail des RH et les conseils de la direction des gammes de services). Comme la culture de l'inclusion de BHP Billiton continuera de rayonner et de s'étendre, la stratégie d'inclusion et de diversité a été conçue de manière à être aussi souple et organique que possible. L'objectif de cette stratégie organique est de permettre à la culture d'évoluer au rythme du changement des besoins environnementaux et organisationnels.

²⁴ Source : [En ligne], <http://www.bhpbilliton.com/home/aboutus/ourcompany/Pages/default.aspx>.

Cas type : Recours à des pratiques intégrées en matière de gestion des talents (suite)

Pour mobiliser l'« adhésion », les dirigeants de BHP Billiton ont harmonisé les pratiques relatives à l'inclusion et à la diversité avec la culture d'entreprise en intégrant ces pratiques dans toutes les facettes de la gestion des talents. La stratégie d'inclusion et de diversité a été élaborée en tant qu'approche intégrée, interfonctionnelle et centrée sur les affaires; toute l'entreprise en assume la responsabilité.

Les points d'intégration comprennent le processus de recrutement,²⁵ les processus de planification de la main-d'œuvre standards ainsi que l'établissement d'objectifs et l'évaluation du rendement.

« Cette démarche nous a appris que les entreprises peuvent modifier leur façon de penser et leur approche de l'inclusion et de la diversité. Nous avons maintenant une vision holistique de notre parcours. Nous avons délaissé une approche de la diversité fondée sur des «cibles» pour adopter une vision qui englobe tous les aspects multidimensionnels de l'inclusion. La prochaine étape consistera à consolider nos acquis en aidant les cadres à établir et à exécuter des plans d'action qui permettent à ces derniers et à leurs équipes de créer des milieux réellement inclusifs. Nos schèmes de pensée se sont transformés et bien que nous n'ayons pas encore atteint notre destination, nous sommes en route. »

*Chef du recrutement, Apprentissage et talent,
Ressources humaines*

Potash BHP Billiton

²⁵ Extrait d'une offre d'emploi de BHP Billiton. « BHP Billiton s'engage à être une entreprise qui privilégie un milieu où les gens peuvent être eux-mêmes, se sentent appréciés et apportent une contribution significative tant sur le plan professionnel que sur le plan social. Pour y parvenir, nous reconnaissons, accueillons et mettons à profit les particularités individuelles. C'est pourquoi nous nous engageons à attirer et à retenir une main-d'œuvre diversifiée. De ce fait, dans le cas où les compétences et l'expérience pertinentes des candidats sont relativement égales, nous pouvons accorder la préférence aux candidats autochtones ou aux candidates à des postes qui ne sont traditionnellement pas occupés par ces personnes. » [Traduction] Source : [En ligne], <http://jobs.bhpbilliton.com/jobDetails.asp?sJobIDs=768921&stp=aw&sLanguage=en>.

Cas type : Recours à des pratiques intégrées en matière de gestion des talents (suite)

Les dirigeants de BHP Billiton ont la conviction que le recours à une main-d'œuvre diversifiée procure des perspectives variées à l'entreprise, lui permettra de devenir plus souple et plus agile, et mènera au renforcement de l'innovation sur le marché au cours des prochaines années. 

Paramètres

Mesurer l'impact de la diversité et de l'inclusion

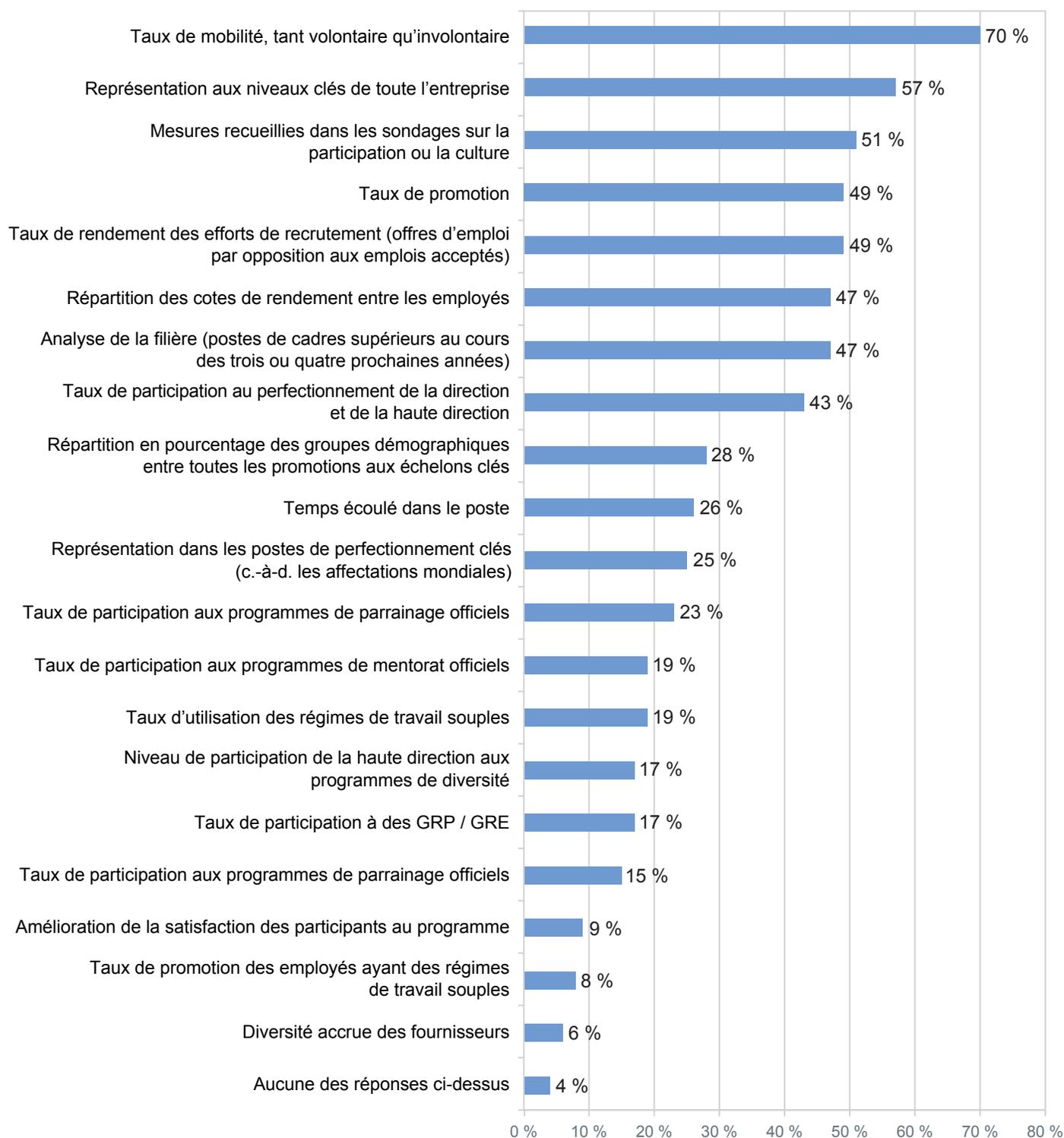
Selon l'auteur d'un livre à succès américain, ce qui est mesuré peut être fait. Cet adage encourage les chefs d'entreprise à procéder, année après année, au suivi et à l'évaluation de leurs principales initiatives dans les domaines des opérations et des talents. Dans celui de la diversité et de l'inclusion, cependant, ce qui est mesuré et ce qui est fait sont malheureusement dissociés dans beaucoup d'entreprises. Nous avons constaté que la majorité des entreprises effectuent le suivi des résultats mesurés, mais ne parviennent pas à en tirer parti sur les plans de la responsabilisation, des moyens d'action, de l'impact et du changement.

Établir les paramètres de la diversité et de l'inclusion et en effectuer le suivi

Notre étude a mis en lumière une tendance positive : la majorité des entreprises sondées effectuent le suivi des mesures de la diversité et de l'inclusion tout au long du cycle de vie des talents, soit aux étapes du recrutement, de l'avancement et de la rétention (voir la figure 11). Voici les mesures qui font le plus fréquemment l'objet d'un suivi :

- taux de mobilité du personnel;
- taux de représentation aux niveaux clés dans toute l'entreprise;
- mesures de la participation des employés;
- rendement des efforts de recrutement;
- taux de promotion.

Autre tendance positive : les entreprises utilisent des mesures tant quantitatives que qualitatives. Le recours aux deux types de mesures tout au long du cycle de vie des talents donne vraisemblablement une image plus complète des enjeux et de la manière dont ils peuvent être abordés. De plus, cela aide les dirigeants à se tenir mutuellement responsables de l'amélioration d'une série de résultats. Enfin, il est essentiel d'effectuer le suivi des paramètres pour continuer de lier les initiatives et les solutions en matière de diversité et d'inclusion aux résultats d'entreprise et de mesurer le rendement des capitaux investis.

Figure 11 : Mesures utilisées pour effectuer le suivi des efforts en matière de diversité et d'inclusion et les évaluer

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Utiliser les données paramétriques



POINT CLÉ

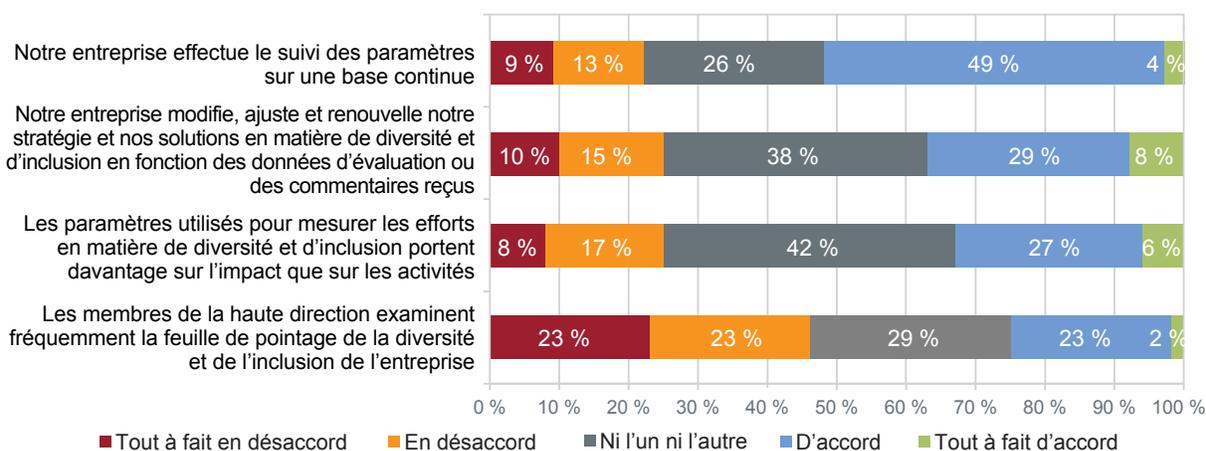
La majeure partie des entreprises canadiennes effectuent le suivi des paramètres, mais échouent à mettre à profit ces mesures en ce qui a trait à la responsabilisation, aux moyens d'action, à l'impact et au changement.

Bien que les participants au sondage aient indiqué que leur entreprise effectue le suivi d'une multitude de données, environ la moitié d'entre eux seulement (53 %) a répondu que leur suivi était effectué sur une base continue (voir la figure 12). De plus, seulement 4 % des participants ont dit être tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel leur entreprise effectue un suivi permanent de ces mesures (le pourcentage correspondant aux États-Unis est nettement supérieur, soit 13 %).

Il y a d'autres motifs de préoccupation et tous se rapportent à la manière dont les paramètres sont utilisés après qu'ils ont fait l'objet d'un suivi. Par exemple, seulement 8 % des participants étaient tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel leur entreprise transforme, ajuste ou renouvelle les stratégies et les solutions en matière de diversité et d'inclusion en fonction des données d'évaluation ou des commentaires reçus. De plus, 65 % n'étaient pas d'accord avec l'énoncé voulant que les cadres supérieurs examinent fréquemment la feuille de pointage sur la diversité et l'inclusion de l'entreprise.

En résumé, la plupart des entreprises effectuent le suivi des paramètres, mais en retirent peu de connaissances ou apportent peu de changements en conséquence. Bien que ce constat ne soit peut-être pas étonnant dans un milieu où 26 % des entreprises accordent actuellement la priorité à la diversité et à l'inclusion dans le contexte de la conformité ou ont modifié leur approche depuis un an seulement, il montre que les entreprises canadiennes ont la possibilité d'utiliser plus efficacement ces paramètres.

Figure 12 : Mesure dans laquelle les participants au sondage sont d'accord avec les énoncés relatifs à l'utilisation des paramètres*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Conclusion

Les forces du marché et de la démographie poussent les entreprises à jeter un regard neuf sur la diversité et l'inclusion et à les promouvoir avec un nouveau dynamisme. Les pénuries de talents, en particulier dans les secteurs canadiens de l'énergie et des matières premières en plein essor, incitent les dirigeants à trouver de nouveaux moyens de recruter des candidats de calibre. Le regain d'attention que suscitent l'expansion mondiale, la gestion intégrée des talents et l'accélération des changements d'ordre démographique (la main-d'œuvre qui, de plus en plus, avance en âge, fait face à des handicaps, compte une population féminine plus scolarisée et des travailleurs autochtones) amènent les entreprises canadiennes à repenser leurs pratiques en matière de diversité et d'inclusion. En plus de faire face aux nouvelles attentes de la main-d'œuvre et à la prépondérance accordée aux consommateurs, les entreprises subissent des pressions pour instaurer des cultures organisationnelles souples, innovatrices, transparentes et qui adhèrent à la diversité et à l'inclusion.

Notre étude a fait ressortir des points positifs, car près de la moitié des entreprises canadiennes ont investi dans des pratiques stratégiques en matière de diversité et d'inclusion (par-delà la conformité) au cours des cinq dernières années, ce qui dénote un intérêt accru à cet égard et l'importance attribuée à la diversité et à l'inclusion. Cependant, bien que les entreprises canadiennes sentent qu'on les pousse à adopter davantage de méthodes de travail inclusives et affirment le faire, notre étude a révélé qu'il y a actuellement une coupure entre la rhétorique publique et la réalité des pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Notre étude montre que la conception et la dotation en personnel de la majorité des programmes internes de gestion des talents, des processus et des méthodes d'évaluation n'aident pas forcément les entreprises à atteindre leurs objectifs de diversité et d'inclusion.

Les entreprises canadiennes ont une occasion inestimable de se recentrer sur la transformation de leurs cultures organisationnelles pour souscrire à la diversité et être plus inclusives. Il est maintenant temps de mettre à profit les nouvelles technologies et les changements démographiques afin de renforcer les capacités organisationnelles en établissant des objectifs en matière de diversité et d'inclusion et en les intégrant dans les méthodes de gestion des talents. Les premières étapes de ce parcours amènent les entreprises à accorder plus d'importance à l'acquisition de ressources adéquates et aux investissements pécuniaires, à la création de structures additionnelles de soutien, de rémunération et de responsabilisation de la haute direction et à la mise à profit de mesures transparentes.



PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

- La priorité stratégique accordée à la diversité et à l'inclusion est un phénomène relativement nouveau pour près de la moitié des entreprises canadiennes. Environ la moitié (49 %) de ces dernières seulement ont dépassé l'étape de la conformité au cours des cinq dernières années. Cela signifie que, auparavant, la moitié des participants au sondage ne voyaient pas dans les pratiques en matière de diversité et d'inclusion un outil essentiel de gestion des talents.
- Les deux tiers des entreprises canadiennes n'affectent pas des employés à temps plein à la fonction de la diversité et de l'inclusion. De plus, la quasi-totalité (87 %) des entreprises ayant une fonction de diversité et d'inclusion affectent au plus trois personnes à cette fonction. Quoique les dirigeants canadiens reconnaissent en paroles la nécessité impérieuse d'appuyer le caractère inclusif de la main-d'œuvre, ils investissent relativement peu dans la dotation de la fonction de diversité et d'inclusion. Cela est peut-être particulièrement vrai si l'on considère l'importance des investissements dans d'autres fonctions prioritaires.
- La plupart des entreprises canadiennes n'attribuent pas à la haute direction et à la direction la responsabilité des résultats relatifs à la diversité et à l'inclusion. Des participants au sondage, 83 % ont déclaré qu'ils n'étaient pas d'accord avec l'énoncé selon lequel un objectif lié à la diversité est inclus dans l'évaluation du rendement de chacun des cadres. La plupart des entreprises canadiennes ne font pas de lien entre la rémunération et les résultats obtenus en matière de diversité et d'inclusion. De plus, seulement 38 % des participants au sondage ont dit être d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel les compétences relatives à la diversité et à l'inclusion sont utilisées dans un large éventail de méthodes de gestion des talents. Ce manque d'intégration dénote que, même si les entreprises prétendent vouloir être diverses et inclusives, elles n'exigent pas de leurs dirigeants et de leurs cadres qu'ils adoptent ces comportements.
- La plupart des mesures de la diversité et de l'inclusion n'incitent pas les entreprises à apporter des changements et n'ont pas d'impact sur le changement. On constate malheureusement une dissociation entre la mesure des efforts consacrés à la diversité et à l'inclusion et les moyens à prendre pour apporter des améliorations. Bien que la plupart des entreprises effectuent

Principaux points à retenir (suite)

le suivi de ces mesures, elles ne parviennent pas à les traduire en matière de responsabilisation, d'action, d'impact et de changement. La plupart des entreprises ne conçoivent pas les initiatives en matière de diversité et d'inclusion en fonction de résultats stratégiques précis, car plus de la moitié des participants au sondage (56 %) ont indiqué que leurs efforts n'étaient pas en adéquation avec les résultats stratégiques de leur entreprise.

De plus, seulement 8 % des participants au sondage ont déclaré qu'ils étaient tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel leur entreprise change, ajuste ou renouvelle ses stratégies et ses solutions en matière de diversité et d'inclusion en fonction des données d'évaluation ou des commentaires reçus. Enfin, 65 % d'entre eux ne sont pas d'accord avec l'énoncé voulant que les cadres supérieurs examinent fréquemment la feuille de pointage de la diversité et de l'inclusion de l'entreprise.

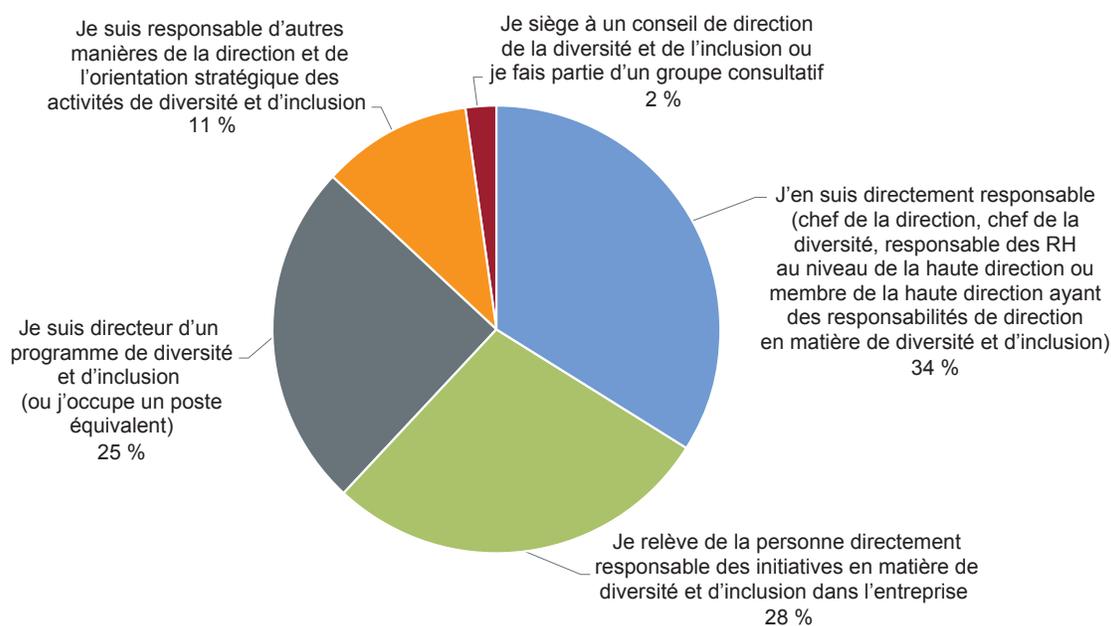
Annexes

Annexe I : Méthodologie de recherche et profil démographique des participants au sondage

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche entrepris en juin 2013 par Bersin by Deloitte. Dans ce cadre, nous avons effectué une recension secondaire détaillée, avons eu des entretiens avec 50 dirigeants et leaders éclairés dans le domaine de la diversité et de l'inclusion et avons élaboré un sondage en ligne détaillé. Cette étude repose sur les résultats de toutes ces activités.

Le sondage en ligne a eu lieu en décembre 2013 et janvier 2014. Les relations d'affaires tirées des bases de données de Bersin by Deloitte et de Deloitte Consulting Canada ont reçu des courriels les invitant à participer à un sondage en ligne. Celui-ci a permis de recueillir des données auprès des responsables des activités en matière de diversité et d'inclusion aux États-Unis et au Canada. Le nombre final de participants au sondage s'est établi à 53 au Canada et à 207 aux États-Unis. Compte tenu du fait que le niveau de confiance a atteint 90 %, nous estimons que l'échantillon global du sondage est représentatif de l'ensemble des entreprises en Amérique du Nord, moyennant une marge d'erreur de +/- 6 %. Un sous-univers de 53 personnes interrogées est approprié dans le cas de la cohorte canadienne.

Figure 13 : Rôle en matière de diversité et d'inclusion des participants au sondage

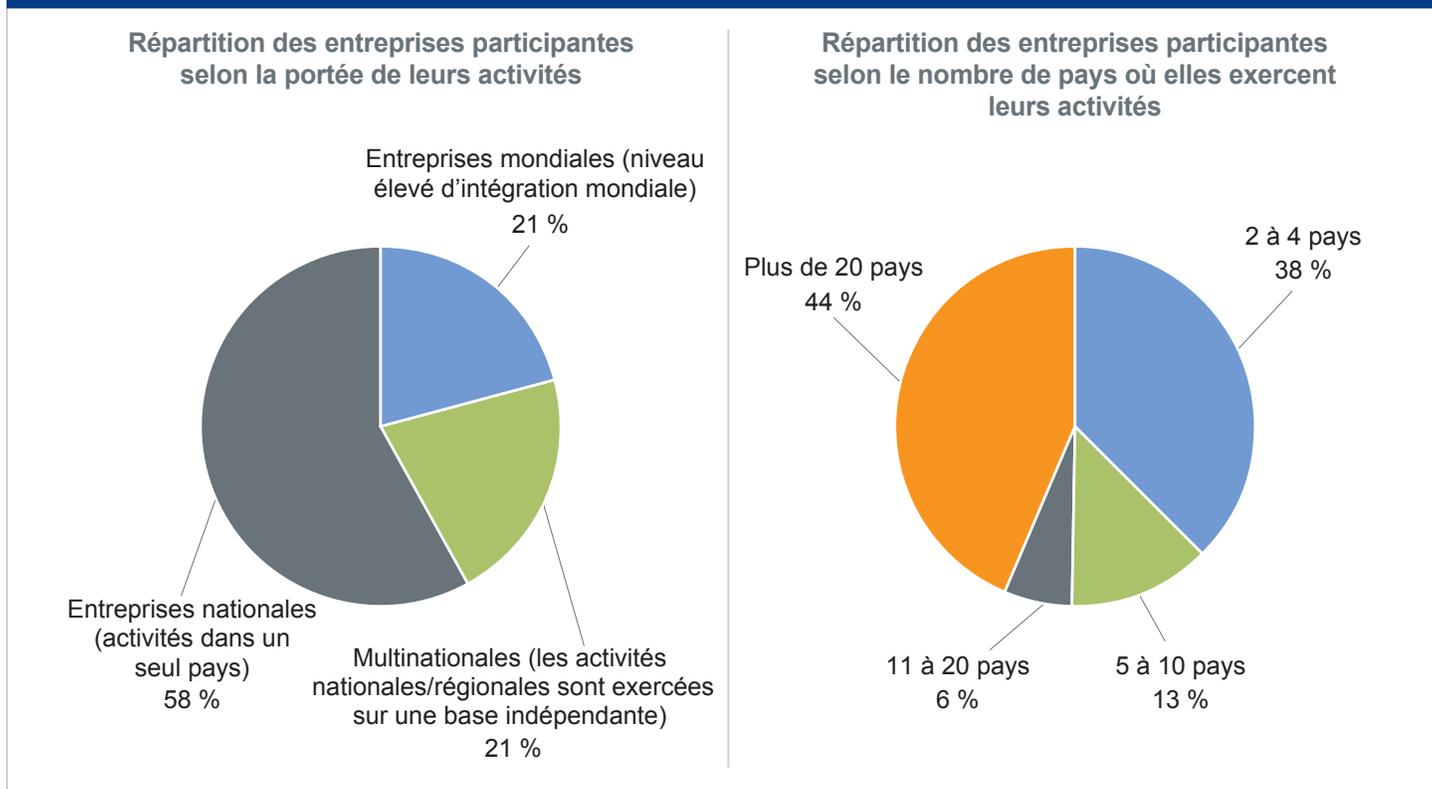


Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Près des deux tiers (62 %) des participants au sondage sont essentiellement responsables des initiatives en matière de diversité et d'inclusion dans l'entreprise ou relèvent de la personne qui en assume la responsabilité.

Environ 40 % des entreprises participantes ont une portée mondiale ou multinationale, et 44 % des entreprises mondiales ou multinationales exercent leurs activités dans plus de 20 pays.

Figure 14 : Répartition géographique des participants au sondage*

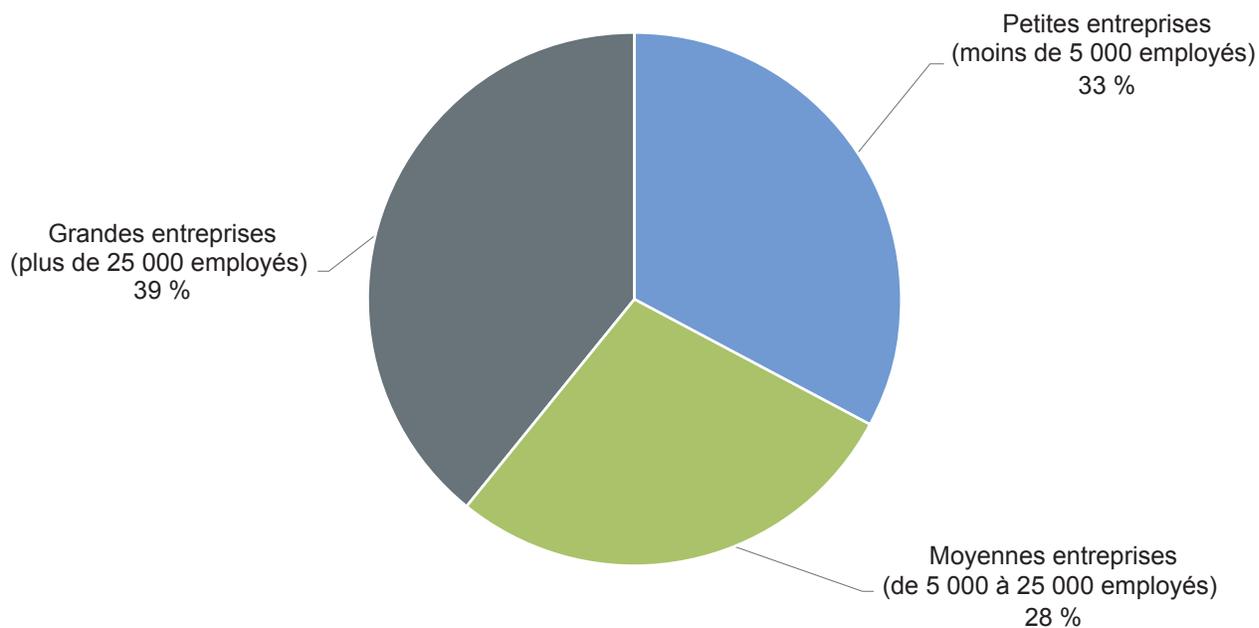


* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Notre échantillon présentait une répartition raisonnable entre les petites, moyennes et grandes entreprises.

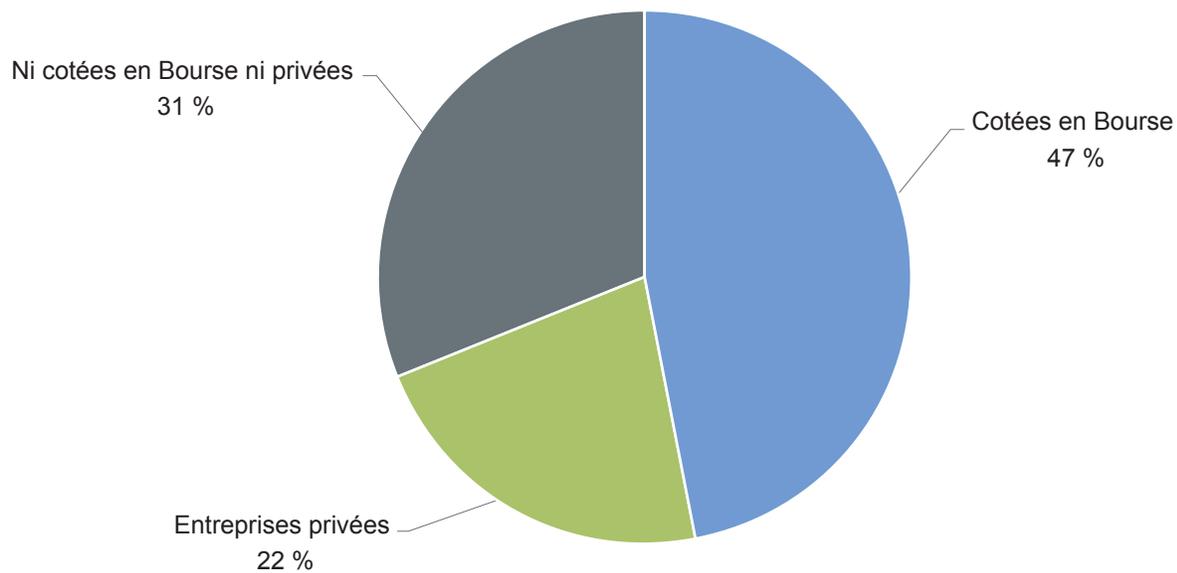
Figure 15 : Répartition des entreprises participantes selon l'importance de leur effectif



Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Environ la moitié (47 %) des entreprises participantes sont cotées en Bourse.

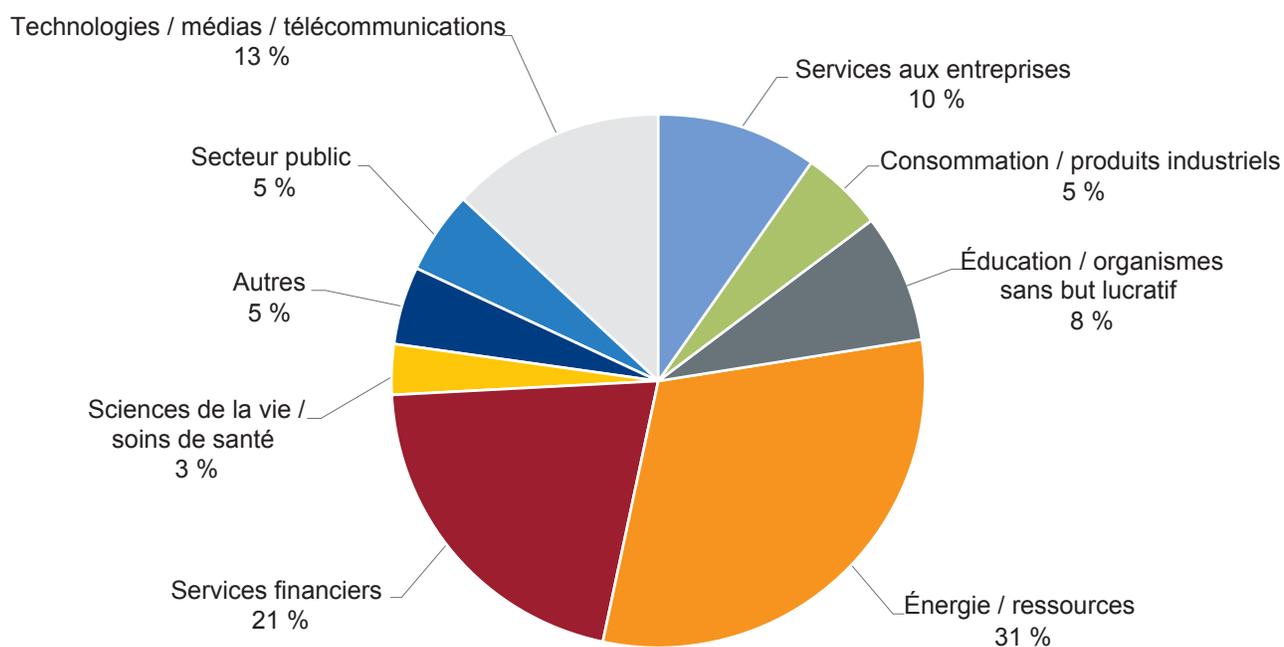
Figure 16 : Répartition des participants au sondage entre les sociétés ouvertes et les entreprises privées



Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Les participants au sondage représentent un large éventail de secteurs d'activité, mais plus de la moitié d'entre eux provenaient des secteurs de l'énergie et des ressources ou des services financiers.

Figure 17 : Secteurs d'activité représentés par les participants au sondage*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source: Bersin by Deloitte, 2014.

Annexe II : Études connexes

- *Guide d'initiation à la diversité et à l'inclusion*
- *Cadre de diversité et d'inclusion*
- *The Diversity and Inclusion Benchmark Report: Analysis of the Current Landscape*

Annexe III : Glossaire

Diversité

Bersin by Deloitte définit la « diversité » comme étant la variété des personnes et des idées que présente une entreprise. Les entreprises définissent fréquemment la diversité de leurs gens en fonction de différences exclusives ou protégées par la loi telles que la race, le genre, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la situation de maternité ainsi que d'autres qualités et antécédents « non visibles ».

- **Caractéristiques de la diversité visible**—culture, ethnicité/race, nationalité, genre, état physique et mental (fréquemment appelé handicap) et âge.
- **Caractéristiques de la diversité invisible**—mentalités, perspectives et expériences de vie pouvant inclure l'éducation, la situation de famille, les valeurs et les croyances, les préférences à l'égard du mode de travail et le statut socio-économique.

D'autres dimensions peuvent être visibles, ou ne pas l'être : ce sont l'orientation sexuelle, la religion, la langue et le statut d'ancien combattant.

Diversité et inclusion

Bersin by Deloitte définit « la diversité et l'inclusion » comme étant la variété des gens et des idées dans une entreprise, et la création d'un milieu où chacun éprouve un sentiment d'appartenance et se sent respecté, valorisé et interrelié, et exprime son être « authentique » (p.ex. ses idées, ses antécédents et sa perception des choses) à l'équipe et à l'entreprise.

Gouvernance

La « gouvernance » désigne au sens large le système de vérifications et d'équilibre mis en place dans une entreprise ou une organisation pour assurer qu'elle est dirigée et gérée dans l'intérêt de ses propriétaires et des autres intervenants financiers.

Groupes-ressources d'employés / GRE

Les « groupes-ressources du personnel (GRP) » sont depuis longtemps des figures emblématiques des efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises. Ces groupes consistent en forums de discussion sans caractère officiel visant à établir des liens entre des collègues ayant des affinités aussi bien qu'en groupes officiels, parrainés par l'entreprise, qui s'emploient à promouvoir des stratégies de gestion des opérations et des talents centrées sur la diversité.

Inclusion

Bersin by Deloitte définit l'« inclusion » comme la création d'un milieu où les gens éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent respectés, valorisés et interreliés, et où chacun exprime son être « authentique » (ses idées, ses antécédents et sa perception des choses) dans son travail avec ses collègues et auprès des clients.

Annexe IV : Liste des titres des figures

Figure 1 : Continuum des cultures de la diversité et de l'inclusion et pourcentage des entreprises canadiennes à chaque étape	14
Figure 2 : Période écoulée depuis que les entreprises canadiennes ont commencé à déployer des efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion non fondés sur la conformité	16
Figure 3 : Motifs pour lesquels les entreprises sondées investissent dans la diversité et l'inclusion	18
Figure 4 : Nombre d'employés qui se consacrent au volet diversité et inclusion dans les entreprises dotées de fonctions de diversité et d'inclusion (en équivalents à temps plein)	20
Figure 5 : Taille du personnel affecté à la diversité et à l'inclusion selon l'importance de l'employeur	21
Figure 6 : Rapports hiérarchiques au sein de la fonction de la diversité et de l'inclusion	22
Figure 7 : Pratiques des GRP dans les entreprises canadiennes	24
Figure 8 : Canaux de recrutement des talents au Canada	29
Figure 9 : Pourcentage des entreprises canadiennes ayant intégré la diversité et l'inclusion dans la gestion du rendement	30
Figure 10 : Comparaison des rapports entre la rémunération et la diversité et l'inclusion –Canada	31
Figure 11 : Mesures utilisées pour effectuer le suivi des efforts en matière de diversité et d'inclusion et les évaluer	38
Figure 12 : Mesure dans laquelle les participants au sondage sont d'accord avec les énoncés relatifs à l'utilisation des paramètres	39
Figure 13 : Rôle en matière de diversité et d'inclusion des participants au sondage	44
Figure 14 : Répartition géographique des participants au sondage	45
Figure 15 : Répartition des entreprises participantes selon l'importance de leur effectif	46
Figure 16 : Répartition des participants au sondage entre les sociétés ouvertes et les entreprises privées	47
Figure 17 : Secteurs d'activité représentés par les participants au sondage	48



À propos de nous

Bersin by Deloitte produit des stratégies sur les ressources humaines fondées sur des études afin d'aider les dirigeants et les entreprises dans leurs efforts pour obtenir un rendement exceptionnel. Le programme WhatWorks® procure aux professionnels de FORTUNE 1000 et Global 2000 HR l'information et les outils dont ils ont besoin pour concevoir et mettre en œuvre des solutions d'avant-garde, se comparer à d'autres entreprises, assurer le perfectionnement de leur personnel et choisir et mettre en place des systèmes. Une étude Bersin by Deloitte est téléchargée en moyenne toutes les minutes d'une journée ouvrable. Plus de 5 000 entreprises de par le monde utilisent nos études et nos services-conseils pour orienter leurs stratégies de RH, de gestion des talents et d'apprentissage.

Dans le présent document, « Deloitte » signifie Deloitte Consulting LLP, une filiale de Deloitte LLP. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte LLP et de ses filiales, veuillez consulter le <http://www.deloitte.com/ca/apropos>. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. La présente publication ne peut remplacer les conseils ou services professionnels, et vous ne devez pas vous fonder sur son contenu pour prendre des décisions ou des mesures qui auraient une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures pouvant avoir une incidence sur votre entreprise, il serait bon que vous consultiez un conseiller professionnel reconnu. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.