



Canadian Centre for Diversity and Inclusion  
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

# Mobiliser le leadership

Trousse pour l'élaboration d'une stratégie de diversité  
et d'inclusion

Le 10 septembre 2014



## Contents

|   |    |
|---|----|
| Remerciements .....   | 4  |
| Les employeurs et les praticien(ne)s participants.....                  | 4  |
| Introduction .....  | 5  |
| L'élaboration de cette trousse.....                                     | 7  |
| La méthodologie .....   | 7  |
| Élaborer une stratégie de DI.....                                       | 9  |
| Les lignes directrices pour élaborer une stratégie de DI.....           | 9  |
| Ressources utiles :.....  | 10 |
| Les énoncés de mission et de vision .....                               | 11 |
| Ressources utiles :.....  | 12 |
| Les énoncés des valeurs ou principes directeurs .....                   | 13 |
| Ressources utiles :.....  | 13 |
| L'analyse FFPM .....  | 14 |
| Ressources utiles :.....  | 15 |
| Les avantages concurrentiels et les retombées pour l'organisation ..... | 16 |
| Ressources utiles :.....  | 17 |
| Les objectifs stratégiques à long terme.....                            | 18 |
| Lignes directrices .....  | 18 |
| Exemples .....  | 19 |
| Spécialisation.....   | 21 |
| Ressources utiles :.....  | 21 |
| Les objectifs / priorités / initiatives à court terme.....              | 22 |
| Lignes directrices :.....   | 22 |
| Ressources utiles :.....  | 23 |
| Les démarches / les plans.....  | 24 |
| La fiche d'évaluation / les cadres de mesures .....                     | 26 |
| Ressources utiles :.....  | 28 |
| L'évaluation financière.....  | 29 |



|   |    |
|---|----|
| Ressources utiles :.....                                | 30 |
| Les facteurs essentiels de réussite et dépendances..... | 31 |
| Ressources utiles :.....                                | 31 |
| Créer une matrice RACI .....                            | 32 |
| Ressources utiles :.....                                | 32 |



## Remerciements

Ce rapport a été préparé par Cathy Gallagher-Louisy, Directrice des Services du savoir à l'Institut canadien de la diversité et de l'inclusion. Toutefois, le contenu de ce rapport est le fruit d'une véritable collaboration. L'ICDI souhaite remercier tous les participants et participantes des communautés de pratique de janvier et février 2014. Leur participation et leurs commentaires ont contribué à la création de cette trousse.

## Les employeurs et les praticien(ne)s participants

|  |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| Accenture, Inc.                                    | Halton Equity and Diversity Round Table        | SilverBirch Hotels & Resorts |
| ACCES Employment                                   | L'Agence de promotion et de recrutement de     | Université Simon Fraser      |
| Agrium   | ProfessionsSantéOntario                        | Sodexo Canada Ltée.          |
| Air Canada   | Embauche immigrants Ottawa                     | SPORT4ONTARIO                |
| Alberta College of Art and Design                  | Banque HSBC Canada                             | Talent Management Designs    |
| Alberta Corporate Human Resources                  | Husky Energy                                   | Talisman Energy              |
| ALG Consulting                                     | Hydro Ottawa                                   | Le Groupe Banque TD          |
| Allegro Consultation et Planification d'Événements | ICBC   | Teck Resources Limited       |
| AMSSA  | Imperial Oil Limited                           | TELUS                        |
| ATCO Structures & Logistique                       | Inclusion B.C.                                 | La Ville de Calgary          |
| Back in Motion                                     | Intercultural Interactions Inc.                | La Ville d'Edmonton          |
| Banque du Canada                                   | Groupe Intersol                                | La Ville de Hamilton         |
| Berencie Ruhl                                      | Jazz Aviation S.E.C.                           | La Ville de Lethbridge       |
| Borden Ladner Gervais                              | Kelly Services                                 | La Ville d'Oshawa            |
| S.E.N.C.R.L., s.r.l.                               | Kimberley Plestid                              | La Ville d'Ottawa            |
| Burney Conseil                                     | KPMG S.E.N.C.R.L., s.r.l.                      | La Ville de Toronto          |
| Le Service de police de Calgary                    | LeadershipSmarts                               | La Ville de Vancouver        |
| Postes Canada                                      | Les Compagnies Loblaw Ltée.                    | Le gouvernement de l'Alberta |
| Association du Barreau canadien                    | Louise Sauvé-Dubois                            | Tonya Syvitski               |
| Fondation canadienne des relations raciales        | Financière Manuvie                             | Service de police de Toronto |
| Catalyst   | McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l.         | Toronto Public Library       |
| CIBC   | Mercedes-Benz Canada                           | TransCanada                  |
| Groupe Compass Canada                              | Moneris Solutions                              | L'Université de l'Alberta    |
| ConocoPhillips Canada                              | Monster Canada                                 | Vancity                      |
| CoSyn Technology.                                  | Morrison Hershfield                            | VIA Rail Canada Inc.         |
| Calgary Region Immigrant Employment Council        | Nestlé Canada Inc.                             | Wal-Mart Canada              |
| Employment Council                                 | Commission des valeurs mobilières de l'Ontario | Western Union                |
| Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.                       | Le Service de police d'Ottawa                  | Workplace Fairness Alberta   |
| Dentons Canada S.E.N.C.R.L.                        | Pacific Community Resources                    | World Skills                 |
| Edge Learning Institute                            | Society-WorkBC                                 | WorleyParsons                |
| Edmonton Region Immigrant Employment Council       | PACT-Ottawa                                    |                              |
| Elegant by Design                                  | Fondation Parya Trillium                       |                              |
| Empower the Truth Consulting & Coaching Ltd.       | People Access                                  |                              |
| Enbridge   | PwC S.E.N.C.R.L., s.r.l.                       |                              |
| ENMAC Corporation                                  | Prospect Human Services                        |                              |
| Enterprise Location d'auto Canada                  | Groupe PSEMA4                                  |                              |
| EY LLP   | Investissements PSP                            |                              |
| Girish Parekh                                      | RBC  |                              |
| Université Grant MacEwan                           | GRC  |                              |
| Green Shield Canada                                | Richmond Multicultural Community Services      |                              |
| Autorité aéroportuaire du Grand Toronto            | SAP Canada                                     |                              |
|  | Shaw Communications                            |                              |
|  | SickKids                                       |                              |



## Introduction

Nous sommes heureux de présenter la deuxième trousse de la série intitulée Mobiliser le leadership – Trousse pour l'élaboration d'une stratégie de diversité et d'inclusion.

Qu'est-ce qu'une stratégie ? La définition du dictionnaire est : « un plan d'action ou une politique qui vise à atteindre un objectif important ou global. » Une stratégie est une feuille de route qui établit où vous voulez aller et comment vous y rendre.

Si votre objectif est de créer des milieux de travail inclusifs, vous aurez besoin d'une stratégie de diversité et d'inclusion pour y arriver.

La planification stratégique est essentielle pour toute organisation. Presque toutes les organisations de tous les secteurs et de toutes les industries, tant des secteurs privé ou public et à but non lucratif, ont un plan stratégique de 3 à 5 ans, qui définit les objectifs mesurables et les échéances, et qui est révisé tous les ans ou tous les trimestres.

Si les organisations gèrent leurs objectifs de cette manière, il est impératif pour les praticien(ne)s de la DI d'emboîter le pas.

En 2013, nous avons tenu nos premières Communautés de pratique (CDP) à Calgary, à Edmonton, à Toronto et à Vancouver. Nous avons demandé aux participant(e)s d'identifier les principaux goulots d'étranglement - les défis auxquels ils faisaient face et qui affectaient leur réussite en matière de DI, de droits de la personne et d'équité (DPE) au sein de leur organisation.

Bien que plusieurs questions aient été soulevées et qu'il y ait eu des différences régionales, trois thèmes ont été dégagés à toutes les tables dans toutes les villes sans exception :

- » La mobilisation du leadership et de l'organisation;
- » La priorisation des initiatives de DI et de DPE;
- » Les ressources pour une mise en œuvre réussie, tant le capital humain que les budgets alloués.

Le message est clair : les dirigeant(e)s d'organisation ne comprennent toujours pas la rentabilité et l'impératif de la diversité et l'inclusion, et des droits de la personne et l'équité. Nous nous sommes donc attablés pour faire valoir la rentabilité de la DI et des DPE auprès de vos organisations.

Dans le cadre de notre deuxième ronde d'activités avec la Communauté de pratique, nous avons invité les participant(e)s à faire l'analyse de la rentabilité sans faille de la DI. En janvier 2014, nous avons publié le premier rapport Mobiliser le leadership : Pour une analyse solide de rentabilité de la DI, une trousse qui vous guide dans la création d'une analyse axée sur votre organisation en matière de DI ou de DPE.



Pour la prochaine étape, il fallait aider les organisations à articuler une stratégie de DI. Au début de 2014, nous avons fait appel à plus de 180 praticiens et praticiennes ayant participé à nos activités dans six villes canadiennes, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Edmonton, à Calgary et à Vancouver, pour y arriver.

Cette trousse a pour but de vous donner un cadre pour élaborer une stratégie de DI qui peut être facilement adaptée selon l'organisation.

Une note sur la terminologie : Comme pour la trousse sur l'analyse de rentabilité, nous vous recommandons de modifier la terminologie pour la rendre pertinente et valide dans le contexte de votre organisation. Si les droits de la personne et l'équité (DPE) sont des termes plus appropriés pour votre organisation, utilisez-les. Vous remarquerez qu'à titre de référence, dans ce rapport, nous parlons de stratégie de DI, ce qui inclut la stratégie de DI et de DPE.

Pourquoi vous aligner avec la façon de faire de votre organisation ? À titre de praticien(ne) de la DI, vous êtes un agent de changement dans votre organisation. Vous travaillez de l'intérieur pour mettre en œuvre des changements. Si votre stratégie de DI émule le style et le format des documents de planification stratégique de votre organisation, il sera d'autant plus probable que les dirigeant(e)s, les gestionnaires et les employé(e)s l'acceptent et la reconnaissent comme un document de planification pertinent.

Pour les employeurs de petites entreprises qui se sentent dépassés : Nous reconnaissons qu'il est difficile de se lancer dans une nouvelle initiative alors qu'on fait de son mieux pour rester en affaires.

Il y a plus de petits employeurs au Canada que de grandes entreprises, ce qui signifie qu'il y a des milliers d'employeurs qui tentent de se frayer un chemin dans « le dossier de la diversité » sans ressources attribuées. Il est tentant d'ignorer l'impératif (et une stratégie de DI est certainement un impératif), mais l'inaction peut entraîner des pertes importantes et risque de vous ralentir face à la concurrence.

N'ayez crainte : ce n'est pas difficile.

Notre recommandation est simple. Utilisez ce guide pour rédiger votre stratégie de DI. Il ne s'agit pas d'une tâche énorme et vous n'avez pas besoin d'une équipe de 15 pour compléter le processus. Nous vous fournissons des ressources et des outils qui rendront le processus assez simple.

Nous espérons que vous apprécierez notre deuxième trousse de 2014 et qu'elle vous sera utile. Nous avons hâte de vous offrir d'autres documents du genre pour aller de l'avant alors que nous mobilisons des centaines de personnes au Canada pour élaborer des solutions dans le but de faire face à nos plus grands défis en matière d'inclusion.

Enfin, si vous utilisez nos trousse sur l'analyse de rentabilité ou la stratégie, nous vous invitons à nous faire part de votre expérience. Laissez-vous savoir si vous trouvez ces outils utiles ou s'il y a d'autres outils que nous pourrions créer pour vous soutenir dans le processus de DI.



## L'élaboration de cette trousse

### La méthodologie

Comme pour la première trousse Mobiliser le leadership, le contenu de ce document est le fruit d'une collaboration, grâce à l'apport de 180 praticiens et praticiennes à travers le Canada.

Les activités des Communautés de pratique (CDP) de l'ICDI rassemblent des praticien(ne)s des RH, de la DI et des DPE, de même que d'autres professionnel(le)s qui se sont engagé(e)s à promouvoir l'inclusion au sein de leur organisation. Les participant(e)s provenaient des secteurs public, privé et à but non lucratif, en plus de représenter presque toutes les industries importantes du Canada. Dans le cadre de toutes nos activités, nous encourageons les participant(e)s à se pencher sur les défis importants pour créer des milieux de travail plus inclusifs au Canada.

Aux activités des CDP en janvier et en février 2014, nous avons présenté la trousse d'analyse de rentabilité et nous avons demandé aux participant(e)s de contribuer à la deuxième partie du processus : l'élaboration d'une stratégie de la DI.

Nous avons fourni aux participant(e)s quelques lectures préliminaires sur la structure d'un plan stratégique : l'aide-mémoire sur la planification stratégique tiré du livre Strategic Planning Kit for Dummies. (Voir le lien sur la page suivante.)

Dans le cadre des activités, nous avons assigné aux groupes différents segments d'un plan stratégique et nous avons demandé aux participant(e)s de lancer des idées et de collaborer pour établir ensemble les éléments de chaque section de la stratégie de DI de façon à ce qu'elle soit facilement adaptée et pertinente pour tous types d'employeurs, qu'ils soient grands ou petits, publics, privés ou à but non lucratif.

Voici la structure recommandée d'un plan stratégique, tirée de l'aide-mémoire sur la planification stratégique :

- » Les énoncés de mission et de vision
- » L'énoncé des valeurs et principes directeurs
- » L'avantage concurrentiel
- » Les objectifs stratégiques à long terme
- » Les objectifs / priorités / initiatives à court terme
- » Les démarches / les plans
- » La fiche d'évaluation / les mesures
- » L'évaluation financière



Nous avons demandé aux participant(e)s s'il manquait des sections. Leurs suggestions comprenaient les aspects suivants :

- » Les facteurs essentiels de réussite et dépendances
- » Les responsabilités ou matrice RACI (Responsable, Agent comptable, Consulté, Informé)

Tout comme pour les activités qui ont mené à l'élaboration de la trousse d'analyse de rentabilité de la DI, nous avons été choyés par l'engagement et l'enthousiasme des participant(e)s des Communautés de pratique.

Par la suite, nous avons une abondance de notes de chaque groupe pour chaque activité. Celles-ci devaient être transcrites, passées au crible, analysées et distillées en un seul document : un modèle pouvant soutenir n'importe qui et être utilisé pour élaborer une stratégie de DI personnalisée selon l'organisation.



## Élaborer une stratégie de DI

### Les lignes directrices pour élaborer une stratégie de DI

Le but d'un document de stratégie est d'expliquer brièvement la raison d'être et l'importance pour votre organisation d'investir des ressources dans le cadre de cet objectif ou cette initiative, en plus d'établir clairement la direction à suivre pour atteindre cet objectif.

Le document d'analyse de rentabilité établit la *raison d'être* de la mise en valeur de la diversité et de l'inclusion, alors que le document de stratégie élabore sa *mise en œuvre*. Comme pour tout cadre général de planification stratégique, vous devez dresser le portrait actuel, définir où vous allez et comment vous y rendre.

Il est important de noter que la création d'un document de stratégie de la DI est la dernière étape d'un processus complet. Cela ne peut pas être fait du jour au lendemain. L'élaboration d'une stratégie efficace exige des recherches et une préparation considérables. Le document final de stratégie de la DI doit résumer toute la recherche de manière succincte, organisée et facile à lire.

Encore une fois, comme pour l'analyse de rentabilité, il est essentiel d'adapter la terminologie, le style et le ton du document de façon à être compris dans votre milieu de travail. Étudiez le style et le format des documents de planification stratégique qui sont déjà utilisés dans votre organisation. Plus votre document de stratégie de la DI s'harmonise avec les approches acceptées et respectées de votre organisation, plus il sera accepté et mis en œuvre au sein de l'organisation.

Dans la stratégie particulière à votre organisation, vous n'aurez peut-être pas besoin de toutes les sections suggérées dans cette trousse. C'est à vous de choisir les aspects et le format qui sera le plus percutant auprès des dirigeant(e)s, des employé(e)s et des partenaires de votre organisation.

Nous vous recommandons de ne pas élaborer cette stratégie seul(e). Même si vous êtes la seule personne de votre organisation qui est responsable d'élaborer et de mettre en œuvre ce plan, nous vous recommandons de demander l'avis d'autres personnes au sein de votre organisation. Il y a de multiples façons de faire participer d'autres personnes.

Rassemblez vos champion(ne)s de la diversité et créez un comité dont le but est d'élaborer la stratégie de DI. Demandez à chaque personne de se pencher sur une section de l'élaboration de la stratégie. Établissez un calendrier pour l'achèvement des sections et de la stratégie complète.



Ne créez pas votre stratégie dans une bulle. Obtenez l'apport, les commentaires et les conseils de différentes personnes de l'organisation - de différents départements, différentes fonctions ou secteurs d'activités.

Intéressez-vous aux commentaires tant des partisans que des détracteurs de la diversité et l'inclusion. Il peut sembler paradoxal ou contradictoire de demander l'avis des détracteurs, mais si vous cernez à l'avance leurs objections, vous pourrez insérer des approches pour atténuer les problèmes et les obstacles dans la mise en œuvre de la DI.

Enfin, votre stratégie de DI, comme toute autre stratégie organisationnelle, doit être revue régulièrement et mise à jour en tenant compte des données récentes pour veiller à ce que la stratégie soit toujours pertinente et qu'elle entraîne les résultats recherchés.

### Ressources utiles :

L'aide-mémoire sur la planification stratégique, en anglais (extrait de *Strategic Planning Kit for Dummies*, 2<sup>e</sup> édition par Erica Olsen).

<http://www.dummies.com/how-to/content/strategic-planning-kit-for-dummies-cheat-sheet.html>



## Les énoncés de mission et de vision

Comme pour toutes les organisations, les stratégies ont besoin d'énoncés de mission et de vision. Il existe des distinctions importantes. L'énoncé de vision doit inspirer, et établir un objectif ambitieux, également connu comme le « big hairy audacious goal » en anglais, ou grand objectif ambitieux qui donne le vertige. La vision doit être ambitieuse, mais elle doit également être réalisable sur le plan technique.

Votre énoncé de mission doit définir la raison d'être du document de stratégie. En une phrase, l'énoncé doit résumer le *pourquoi* et le *comment* de votre stratégie.

Assurez-vous de prendre en compte la mission et la vision globales actuelles de votre employeur. Il est préférable d'harmoniser votre vision et votre mission en matière de DI avec la vision et la mission globales de l'organisation. Pour ce faire, vous pouvez étudier en quoi la stratégie de DI peut renforcer, soutenir ou rehausser la mission et la vision de l'organisation.

L'énoncé de vision :

- » Votre énoncé de vision doit :
- » Être concis et de haut niveau;
- » Être axé sur l'avenir;
- » Éviter le jargon;
- » Identifier les personnes concernées et assignées (les intervenants, les employé(e)s, les client(e)s, les utilisateurs et les utilisatrices de service, la communauté, le gouvernement, les partenaires, etc.);
- » Inclure les objectifs stratégiques et les priorités;
- » Saisir l'essence de votre organisation;
- » Trouver un écho dans l'organisation.

L'énoncé de mission :

Pour rédiger votre énoncé de mission, penchez-vous sur ce que vous voulez faire et sur la manière d'y arriver. Voici quelques suggestions quant à la raison d'être d'une stratégie de DI qui pourraient être incorporées dans l'énoncé de mission.

- » Rehausser l'image de marque et la réputation dans la communauté.
- » Améliorer la productivité et atteindre les objectifs commerciaux grâce à la mobilisation.
- » Représenter la communauté desservie pour attirer et maintenir en poste les employé(e)s les plus talentueux.
- » Encourager l'innovation et la créativité en valorisant la diversité d'opinions.



Enfin, les énoncés de mission et de vision doivent être revus régulièrement afin de déterminer s'ils sont encore pertinents. Les questions à poser au moment de la révision :

- » Comment cela a-t-il été reçu ?
- » À quelle fréquence est-ce consulté par les autres ? (pas seulement les personnes qui les ont formulés!)
- » Est-ce dépassé ?
- » Est-ce que la mission, la vision et la stratégie se soutiennent mutuellement ?
- » Vos énoncés de mission/vision relatifs à la diversité soutiennent-ils toujours la mission et la vision globales de l'organisation ?
- » Les énoncés de mission/vision relatifs à la diversité encouragent-ils la discussion sur la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation ?
- » Les énoncés de mission/vision relatifs à la diversité encouragent-ils la discussion sur la validité de la mission de l'entreprise ?

### Ressources utiles :

Les énoncés de mission et de vision

(en anglais) [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_90.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm)

La rédaction d'un énoncé de mission (en anglais)

<http://sbinfocanada.about.com/od/businessplanning/a/writemission.htm>.

La rédaction d'un énoncé de vision (en anglais)

<http://sbinfocanada.about.com/od/businessplanning/a/writevision.htm>



## Les énoncés des valeurs ou principes directeurs

L'énoncé des valeurs ou les principes directeurs de votre stratégie de DI sont les croyances et les valeurs de base, intemporelles. Il s'agit de préceptes directeurs qui ne changent pas et qui font partie de la fondation stratégique de l'organisation. Encore une fois, utilisez la terminologie qui est la plus appropriée pour votre organisation au moment de choisir le titre de cette section du document de stratégie.

Vous devriez inclure 2 à 5 énoncés de valeurs ou principes directeurs. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive qui couvre toutes les possibilités.

Nous incluons ci-dessous quelques suggestions des participant(e)s des CDP quant aux énoncés de valeurs ou aux principes directeurs possibles :

- » La culture de la DI est bien ancrée dans l'organisation et s'étend au-delà des chiffres.
- » L'inclusion est la responsabilité de chacun.
- » L'illustration du lien avec les exigences législatives et/ou le code de conduite de l'organisation.
- » L'harmonisation avec les valeurs et la culture organisationnelles, et les valeurs des intervenant(e)s.
- » L'insertion des éléments de respect, d'inclusion et d'équité.
- » La définition des valeurs avec des exemples.

Encore une fois, comme pour d'autres parties de la stratégie, ces énoncés ou ces principes doivent être réévalués au besoin en tenant compte de la rétroaction à tous les niveaux.

### Ressources utiles :

L'élaboration des énoncés de valeurs pour le cadre stratégique (en anglais)

[http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan\\_4.htm](http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan_4.htm)

Les quatre étapes de la création des principes (en anglais)

<http://www.makeadentleadership.com/four-steps-to-creating-principles.html>.



## L'analyse FFPM

FFPM est l'acronyme pour les *forces*, les *faiblesses*, les *possibilités* et les *menaces*. Dans certaines organisations, une telle analyse peut faire référence aux sensibilités, aux risques, aux éventualités, ou à l'analyse des considérations stratégiques ou à l'analyse des risques par rapport aux retombées. Encore une fois, il faut harmoniser la terminologie de la stratégie de DI avec la terminologie utilisée à l'heure actuelle dans le milieu de travail.

Cette étape a déjà été décrite dans la trousse d'analyse de rentabilité de la DI. Pourtant, la plupart des lignes directrices ayant trait à la création d'une stratégie recommandent de procéder à une analyse FFPM. Par conséquent, si vous avez déjà complété l'analyse de rentabilité de la DI, vous avez déjà fait l'analyse FFPM et vous n'êtes pas tenus de répéter cette étape. Dans le document de stratégie de la DI, vous devriez inclure les points saillants de l'analyse FFPM (pour les personnes que ne liront que la stratégie).

Si vous n'avez pas encore créé un document d'analyse de rentabilité, nous vous encourageons à le faire. De plus, il est particulièrement important d'effectuer une analyse FFPM pour définir les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces de votre organisation dans le contexte de la DI et des DPE.

À la fin de cette section vous trouverez des ressources utiles sur la réalisation d'une analyse FFPM. Les participant(e)s des CDP ont cerné quelques questions dont il faut tenir compte dans la réalisation d'une analyse FFPM :

- » Le cadre juridique :
  - La réglementation et les autorités commerciales
  - La réglementation et les autorités de l'emploi
- » Les risques :
  - Les risques opérationnels, par exemple la capacité et l'efficacité des fournisseurs et des vendeurs
  - Les risques financiers, par exemple, les passifs et les coûts
  - Les risques pour la réputation
  - Les employés et les bénévoles, par exemple, la démobilisation, le roulement, les plaintes
- » Les retombées commerciales :
  - Les retombées opérationnelles
  - Les retombées financières (le retour sur l'investissement)
  - Les retombées pour la réputation
  - Les retombées pour les personnes
  - Les retombées pour la clientèle, les usagers, les patients, les étudiants
- »



- » Les facteurs essentiels de réussite
  - Cervez les personnes, les processus et les autorisations qui pourraient être nécessaires ou qui pourraient faire entrave ou devenir des obstacles.

### Ressources utiles :

Étude récente sur la diversité des équipes et des organisations : Analyse FFPM (*Journal of Management* - en anglais)

<http://jom.sagepub.com/content/29/6/801.abstract>

L'analyse FFPM : Comment l'exécuter pour votre organisation (vidéo en anglais)

<https://www.youtube.com/watch?v=GNXYI10Po6A>.

L'analyse FFPM : Quoi, quand et comment (en anglais) <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>



## Les avantages concurrentiels et les retombées pour l'organisation

En général, une entreprise à but lucratif détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle peut se différencier de la concurrence de façon à entraîner des retombées économiques. Cet avantage peut entraîner notamment la hausse des parts de marché, la croissance de la clientèle, l'augmentation des ventes, l'amélioration de la satisfaction des client(s) ou l'amélioration de la capacité d'attirer et de maintenir en poste le personnel le plus compétent.

L'avantage concurrentiel peut ne pas être un moteur important dans le secteur public et les organisations à but non lucratif. Les employeurs du secteur public qui détiennent le monopole sur un service particulier dans un lieu donné n'ont pas à concurrencer auprès de la clientèle, des usager(ère)s, des patient(e)s et des étudiant(e)s. Toutefois, ces employeurs doivent eux aussi faire face à la concurrence pour les employé(e)s les plus talentueux. De plus, là où il y a plusieurs fournisseurs de service se faisant concurrence pour les usagers et le financement, il est important de tenir compte des avantages concurrentiels.

Peu importe, chaque organisation a un budget, veut offrir ses produits ou services plus efficacement, en plus d'avoir des client(e)s, des usager(ère)s, des patient(e)s, des étudiant(e)s et des employé(e)s.

Comme pour tous les aspects de cette trousse, nous vous recommandons d'utiliser les sections et la terminologie qui trouveront écho dans votre organisation. Si le terme *avantage concurrentiel* n'est pas utilisé dans vos organisation, cette section pourrait être intitulée *retombées* ou *résultats* pour l'organisation.

Dans cette section de votre document, vous pouvez inclure les points saillants de votre analyse de rentabilité.

Voici quelques suggestions pour définir en quoi la stratégie de DI contribuera aux résultats ou aux avantages concurrentiels.

- » La compétition pour les compétences : les employeurs inclusifs sont plus attrayants.
- » La mobilisation des employé(e)s : l'inclusion est liée à la mobilisation. Les employé(e)s démobilisé(e)s entraînent des coûts. Les employé(e)s mobilisé(e)s offrent un meilleur service, parlent de l'organisation plus positivement, dépassent les attentes, ont un taux d'absentéisme et de roulement volontaire moins élevé.
- » La planification de la relève : il faut investir aujourd'hui pour préparer les dirigeant(e)s de demain.
- » La mondialisation : il faut une meilleure compréhension du contexte mondial pour le commerce international et interculturel.



- » Les opportunités du marché : de meilleures possibilités de développement commercial dans un marché en évolution.
- » À l'image du marché : représenter sa clientèle, de même que la clientèle de notre clientèle.
- » L'innovation : la diversité des équipes favorise la créativité et l'amélioration des produits et des services.
- » Votre image de marque : démarquez-vous et fidélisez les client(e)s et les employé(e)s.
- » La résilience : la capacité rehaussée de faire face aux changements.
- » Les responsabilités sociales :
- » Les exigences en matière de durabilité et de rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise.
- » Les rapports sur la diversité dans le cadre de la Global Reporting Initiative (GRI).
- » L'autorisation sociale pour l'exploitation dans certains pays.
- » La réputation, l'histoire. Surmonter ou atténuer les problèmes du passé par rapport à la réputation, aux droits de la personne, à la discrimination, au harcèlement.
- » Les partenariats, les investissements et l'engagement communautaires.
- » La perception des intervenants externes (votre image de marque).

### Ressources utiles :

L'avantage concurrentiel : comment définir votre avantage (en anglais)

<http://www.inc.com/tom-searcy/redefining-your-competitive-advantage.html>



## Les objectifs stratégiques à long terme

À cette étape du document de stratégie, vous commencez à cerner ce que vous voulez réaliser et la manière d'y arriver.

Comme le titre l'indique, les objectifs stratégiques à long terme doivent être des objectifs de haut niveau qui s'étaleront sur plusieurs années, au moins 3 ans en général. Certaines organisations choisissent d'établir des objectifs sur 5 ou même 10 ans.

Les objectifs stratégiques à long terme dressent le portrait d'ensemble quant au focus pour réaliser la vision. Ils doivent définir une position à atteindre ou une réalisation plutôt que ce qui devra être fait pour y arriver.

### Lignes directrices

Encore une fois, nous recommandons d'harmoniser la planification des objectifs avec le type de planification et d'élaboration de stratégie adopté par votre organisation. S'il est commun pour votre organisation d'établir des objectifs sur 5 ans, adoptez le style de l'organisation pour que votre document soit pertinent.

**Attention :** nous vous recommandons d'éviter les objectifs idéalistes ou non réalistes. S'ils ne sont pas réalistes ou réalisables, vos objectifs ne seront pas adoptés. Bien sûr, nous partageons tous l'objectif à long terme de créer des milieux de travail inclusifs. Mais est-il réaliste d'avoir pour objectif de transformer votre organisation en milieu de travail inclusif ? Est-ce vraiment possible en 5 ou 10 ans ? Comment allez-vous mesurer le succès ? Rappelez-vous, certains employeurs ont entamé le processus de diversité il y a plus de 20 ans et ils éprouvent encore des difficultés en matière d'inclusion.

La trousse sur les buts et les objectifs de l'Université Purdue (tirée de *Strategic Business Planning for Commercial Producers*) offre deux excellents cadres pour établir des objectifs à court et à long terme. Dans cette trousse, on suggère que les objectifs à long terme devraient guider les efforts pour la vision (voir le lien à la fin de cette section) selon l'acronyme DRIVE.



L'acronyme DRIVE fait référence à *directionnel, raisonnable, inspirant, visible* et *éventuel*.

- » Directionnel, c'est-à-dire que l'objectif dirige l'organisation dans le sens de l'intention générale de l'énoncé de vision.
- » Raisonnable, c'est-à-dire que l'objectif est pratique et réalisable, pas extrême ou non réaliste.
- » Inspirant, c'est-à-dire que l'objectif encourage les défis à relever et la motivation positive.
- » Visible, c'est-à-dire que l'objectif est facile à imaginer.
- » Éventuel, c'est-à-dire que l'objectif sera atteint à une date ultérieure.

Une bonne formule pour définir les objectifs à long terme est : d'avoir (ou devenir) X (le résultat) d'ici l'année X.

Voici quelques directives proposées par les participant(e)s des CDP pour élaborer des objectifs stratégiques à long terme dans le cadre de votre stratégie de DI.

- » Harmonisez-les avec la vision et la stratégie de l'organisation.
- » Mettez l'accent sur un nombre limité de priorités.
- » Mobilisez tous les niveaux de l'organisation avec la participation de tous les intervenants.
- » Revisitez et révisez périodiquement.
- » Communiquez à l'échelle de l'organisation pour favoriser l'adhésion et encourager l'intégration dans les activités quotidiennes.

## Exemples

Voici quelques exemples de formulation des objectifs stratégiques à long terme pour la stratégie de DI de l'organisation :

- » D'ici 10 ans, devenir un chef de file de l'industrie quant aux meilleures pratiques relatives à la DI.
- » D'ici 5 ans, dépasser les normes de l'industrie relatives à la DI pour un éventail de dimensions (les personnes LGBT, les femmes au travail, les minorités visibles, les personnes handicapées, l'accessibilité, etc.)
- » Le conseil directeur de la DI est responsable d'encourager et de soutenir les initiatives de DI.
- » L'ensemble des objectifs, de la vision et de la mission de l'organisation tiennent compte de la DI.
- » Puisque la DI est un impératif stratégique, on y accorde le budget et les ressources appropriés pour mettre en œuvre la stratégie de DI.



- » Nous soutenons une culture organisationnelle axée sur l'inclusion grâce à l'éducation et aux communications en ayant recours à la gestion du changement et aux approches de transition de la culture.
- » Les programmes seront en place pour attirer, maintenir en poste et soutenir les groupes diversifiés.
- » Nous établirons des programmes de mentorat et de parrainage.
- » Nous attirerons et maintiendrons en poste un personnel qui représente les communautés que nous servons.
- » Nous rehausserons la mobilisation des employé(e)s de X %.
- » Nous améliorerons le maintien en poste - le roulement volontaire baissera de X %.
- » Nous rehausserons la représentation de (groupes sous-représentés) aux niveaux X de l'organisation de X %.
- » La planification de la relève et la gestion des compétences tiendra compte des objectifs relatifs à la diversité.
- » Nous établirons des mesures de responsabilisation pour tous les dirigeant(e)s et les gestionnaires de personnel d'ici 3 ans, et pour tous les employé(e)s d'ici 5 ans.
- » Les employé(e)s de tous les niveaux participeront à une formation sur les préjugés implicites et involontaires.
- » Nous créerons des partenariats communautaires avec (des organisations précises).
- » Nous établirons un milieu entièrement sans obstacle et accessible pour tous les intervenants internes et externes (les employé(e)s, la clientèle, les usagers, les patients, les étudiants).
- » Nous mettrons en place une banque d'informations sur la diversité et l'inclusion facile d'accès pour les employé(e)s.
- » Nous préparerons des rapports publics sur notre approche relative à la diversité et à l'inclusion pour notre site web, les rapports annuels, les rapports de RSE et de durabilité (le cas échéant), etc.
- » Une diminution des plaintes externes et internes de X % (mesure précise des plaintes). \*



## Spécialisation

De nombreuses grandes organisations jugent utile de définir des objectifs stratégiques à long terme pour l'ensemble de l'organisation, de même que pour les départements, les divisions ou les unités. Cela peut aider les personnes à comprendre la stratégie dans son ensemble, en plus de ce qu'elles doivent faire dans leurs domaines précis.

## Ressources utiles :

Qu'est-ce qu'un objectif à long terme ? (en anglais)

<http://www.nhcs.net/StrategicPlan/Definitions.pdf>

Les buts et les objectifs, par Craig Dobbins, Université Purdue (en anglais)

<http://www.agecon.purdue.edu/commercialag/resources/docs/goalsobjectives.pdf>

*\* Note importante concernant les plaintes. Bien que la diminution des plaintes soit un excellent objectif à long terme, les employeurs doivent comprendre qu'après le lancement initial d'initiatives de DI ou de DPE, il peut y avoir une augmentation des plaintes de harcèlement et de discrimination dans les premiers temps. Même si cela peut sembler paradoxal, c'est effectivement une bonne chose. En effet, cela indique que vos efforts pour encourager les discussions sur la diversité et les comportements appropriés portent fruit. Ainsi, les situations toxiques qui n'étaient pas divulguées font maintenant l'objet de plaintes ce qui permet à l'organisation de cerner et de faire face aux problèmes.*



## Les objectifs / priorités / initiatives à court terme

Les objectifs à court terme définissent ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs stratégiques à long terme. Les objectifs à court terme établissent des résultats de rendement précis et mesurables qui peuvent être atteints en une ou deux années. Certaines organisations choisissent d'indiquer des objectifs annuels. Par exemple, si votre stratégie de DI s'étend sur 5 ans, vos objectifs à long terme précisent ce que vous prévoyez atteindre d'ici là. Ainsi, la section sur les objectifs à court terme définit les priorités et les initiatives pour les années 1, 2, 3, et ainsi de suite.

### Lignes directrices :

Pour fixer des objectifs à court terme, nous vous suggérons d'utiliser le cadre reconnu pour les objectifs SMART. Les objectifs SMART sont : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (consultez le lien à la fin de cette section).

Exemples :

Les participant(e)s des CDP ont offert des exemples d'objectifs spécifiques à court terme :

- » Présenter la stratégie et la mission/vision à l'interne et à l'externe.
- » Mettre en place de nouvelles mesures pour établir le point de départ et recueillir des informations actuelles.
- » Trouver les défenseurs et les champions.
- » Créer un Conseil de DI présidé par le DG ou un membre de la haute direction qui regroupe des employé(e)s de tous les départements et/ou de tous les niveaux.
- » Créer une « lentille de DI » pour réévaluer les politiques et les procédures existantes et veiller à ce que les nouvelles politiques et procédures tiennent compte de la DI.
- » Élaborer une stratégie de marketing et de valorisation de marque axée sur la DI.
- » Établir des comités de travail qui se penchent sur des questions précises liées à la DI.
- » Concrétiser des partenariats avec des organisations (précises) externes qui soutiennent la DI.
- » Offrir une formation sur les compétences culturelles à tous les niveaux.
- » Intégrer les mesures relatives à la DI aux évaluations de rendement des dirigeant(e)s et des gestionnaires de personnel.



Un groupe participant à la CDP a fourni des exemples précis d'objectifs à court terme avec un cadre de « quoi, qui et quand. »

- Quoi : Mener un sondage d'auto-identification.  
Quand : Chaque année.  
Qui : Conseiller de la DI, et conseiller d'accueil et d'intégration.
- Quoi : Sensibiliser.  
Quand : En continu/dès que possible.  
Qui : Communications, haute direction.
- Quoi : Rehausser les compétences du leadership en matière de DI.  
Quand : Le prochain cycle d'évaluation de rendement.  
Qui : RH, agent de gestion des compétences, conseiller de la DI.

Un autre groupe de participant(e)s à l'une des activités de CDP a fourni un excellent modèle pour responsabiliser les personnes en matière de DI. Ce modèle, illustré dans la figure 1, suggère de commencer avec les données disponibles, d'effectuer une analyse FFPM, de recueillir de nouvelles données, puis de refaire l'analyse FFPM, et ainsi de suite.

Ils et elles ont également fourni des lignes directrices sur ce qui pourrait être recueillis comme données pour ce modèle de responsabilisation.

Les considérations en matière de responsabilisation :

- Les données de base :
  - Qu'est-ce que nous mesurons ?
  - Quels sont les rôles disponibles ?
  - Quels rôles avons-nous ?
- Les données recueillies :
  - La démographie des employé(e)s
  - La démographie de la communauté
  - Les caractéristiques démographiques de la clientèle
  - La démographie selon les départements

### Ressources utiles :

Les objectifs SMART (en anglais) <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>.

Un guide d'établissement des objectifs (en anglais)

<http://www.goal-setting-guide.com/short-term-goals>



## Les démarches / les plans

La section des démarches de la stratégie de DI devrait définir de manière précise le processus pour réaliser les objectifs à court terme et préciser les ressources nécessaires, les personnes responsables et les échéances pour chacune des tâches.

Exemples :

Voici quelques exemples offerts par les participant(e)s de démarches qui pourraient être incluses dans la stratégie de DI. Même s'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, celle-ci vous donne de bons exemples de plans qui peuvent être inclus. Vous trouverez ici les objectifs à court terme avec une liste de démarches.

Rappelez-vous que vos plans d'action doivent s'harmoniser avec les objectifs à long et à court terme de votre organisation.

Dans votre stratégie de DI, vous devez définir précisément les démarches avec des étapes précises, les personnes responsables et les échéances.

- » Animer une discussion stratégique avec les commanditaires
  - Élaborer un plan de communication.
  - Élaborer un modèle ou un outil d'évaluation de la maturité.
  - Rencontrer le commanditaire pour définir les rôles et les attentes, et valider la stratégie de DI.
- » Éducation et sensibilisation
  - Communications de base ou formation pour répondre à la question : « Qu'est-ce que la diversité et l'inclusion ? » et « Pourquoi est-ce important ? »
  - Intégrer la DI dans les communications (intranet, courriels, réunions à la mairie, communications des dirigeant(e)s, bulletins de nouvelles, etc.)
- » Formation et perfectionnement
  - La diversité et l'inclusion pour débutants
  - Une formation sur les préjugés involontaires
  - Le langage gestuel pour les employé(e)s qui interagissent avec les client(e)s
  - Une formation sur les compétences culturelles
  - Intégrer le contenu relatif à la DI et aux compétences culturelles dans les formations déjà offertes (p. ex. la formation des gestionnaires et de la direction, la formation du service à la clientèle, etc.)
- » Mettre en place un Conseil de la DI
  - Établir les responsabilités et les lignes directrices du Conseil
  - Établir la liste des membres possibles
  - Demander au commanditaire d'inviter des membres à faire partie du Conseil



- » Sous-comités
  - Établir des sous-comités du Conseil de la DI axés chacun sur une stratégie, un objectif, une fonction ou une activité
  - Cerner les membres des sous-comités, la fréquence des rencontres, leurs responsabilités et leurs échéances
  - Définir les outils et les ressources (dont on a besoin et qu'on a déjà)
- » Établir des groupes de ressources aux employé(e)s (GRE)
  - Définir les cadres pour le fonctionnement des GRE avec des lignes directrices, les processus d'approbation, les budgets, etc.
  - Élaborer le plan de communication pour la mise en place des GRE
- » Élaborer des guides de ressources
  - L'accessibilité
  - Le recrutement
  - L'embauche et l'accueil
  - Les lignes directrices pour un langage inclusif
- » Réviser et élaborer les politiques et les procédures
  - Les avantages sociaux
  - Les politiques et les procédures de RH
  - Les mesures d'adaptation
- » La stratégie de gestion des compétences
  - Établir des objectifs précis de recrutement pour les groupes sous-représentés
  - Revoir les procédures de recrutement et d'entrevue pour déceler les obstacles et les entraves possibles
  - Offrir une formation sur les compétences culturelles aux gestionnaires de recrutement et d'embauche
  - Offrir une formation sur l'accessibilité aux gestionnaires de recrutement et d'embauche
  - Revoir le processus d'évaluation de rendement
  - Revoir les descriptions de poste sous l'œil de l'inclusion
- » Développer une approche de mobilisation communautaire
  - Établir des relations avec des organisations externes axées sur des segments précis de la population

Les mesures d'évaluation peuvent faire partie des plans, ou elles peuvent être complètement séparées.

Pour plus de clarté, de nombreuses organisations choisissent de présenter les objectifs à court terme, les démarches et les mesures d'évaluation dans un tableau ou un matrice.



## La fiche d'évaluation / les cadres de mesures

Il faut établir des mesures d'évaluation pour tous les objectifs à court terme et les démarches. Pour chaque objectif ou démarche, vous devez prévoir les méthodes d'évaluation de la réalisation.

Nous recommandons de créer une fiche officielle d'évaluation de la diversité qui s'harmonise avec la fiche organisationnelle ou les rapports de gestion. Encore une fois, comme pour tous les autres aspects de votre stratégie de DI et de l'analyse de rentabilité, il est préférable d'harmoniser votre approche d'évaluation avec les cadres établis de l'organisation pour en rehausser l'adoption. Toutefois, en ce qui a trait à la DI, il peut être nécessaire d'encourager votre organisation à commencer à évaluer des aspects qui n'ont jamais été évalués.

Si vous avez besoin de soutien, veuillez consulter le rapport de l'ICDI intitulé *Ce qui est compté est accompli : l'évaluation des gains récoltés grâce à la diversité et l'inclusion* (en anglais, français à venir), qui fournit une trousse dans le but d'établir et d'améliorer les mesures d'évaluation de la diversité. Nous recommandons aussi la section sur les évaluations, les mesures et la recherche des Global Diversity and Inclusion Benchmarks (voir les liens à la fin de cette section).

Comme nous l'avons dit dans le rapport *Ce qui est compté est accompli : l'évaluation des gains récoltés grâce à la diversité et l'inclusion*, la première étape pour toute organisation qui souhaite rehausser la diversité et l'inclusion est d'étudier la démographie du personnel, et si possible, de la clientèle, des usagers, des patients et des étudiants.

### Lignes directrices :

Même s'il est plus facile de faire le suivi des activités et des chiffres, il est plus convaincant de mesurer les effets et les résultats. Par exemple, plusieurs organisations indiquent dans leur rapport : *450 employé(e)s ont participé à la formation sur la diversité*. C'est intéressant et il s'agit bien d'une mesure d'évaluation, mais celle-ci ne répond pas à la question : *Quelles ont été les retombées de cette formation ?* Y a-t-il eu un changement dans les attitudes, les perceptions, les comportements des participant(e)s ? Y a-t-il eu des retombées associées dans d'autres domaines de l'organisation ? Autant que possible, nous vous recommandons d'inclure les mesures de *l'effet* en plus des mesures d'*activité*.

Il est important de noter que les mesures doivent être tant *qualitatives* que *quantitatives*. Nous avons besoin des faits numériques de même que des anecdotes et des histoires pour faire valoir le processus de DI de l'organisation.



La liste ci-dessous offre des suggestions de la part des participant(e)s des CDP sur les moyens d'évaluer. Vous trouverez une liste plus complète des normes de mesures dans notre rapport *Ce qui est compté est accompli : l'évaluation des gains récoltés grâce à la diversité et l'inclusion*.

Encore une fois, il faut souligner que les mesures d'évaluation doivent être liées aux démarches, aux objectifs à court terme et à long terme.

**Exemples de mesures internes :**

- » La démographie des employé(e)s (grâce à un outil d'auto-identification)
- » Les taux d'embauche par rapport aux objectifs selon les groupes
- » Le recrutement, la rétention, les promotions, l'érosion selon les caractéristiques démographiques
- » La mobilisation des employé(e)s selon les caractéristiques démographiques (et les questions précises sur l'inclusion selon la démographie)
- » Le suivi sur la formation relative à la DI auprès des gestionnaires et des employé(e)s
- » Les effets de la formation relative à la DI sur les attitudes et les comportements
- » Les mesures de la compétence culturelle auprès des dirigeant(e)s et des employé(e)s
- » Les sondages internes auprès des membres et des employé(e)s
- » Les groupes de discussion
- » Les entretiens de départ

**Exemples de mesures externes :**

- » Les caractéristiques démographiques des client(e)s, des usager(ère)s, des patient(e)s, des étudiant(e)s
- » Les taux de roulement et de rétention des client(e)s, des usager(ère)s, des patient(e)s, des étudiant(e)s selon la démographie
- » La satisfaction et la mobilisation des client(e)s, des usager(ère)s, des patient(e)s, des étudiant(e)s selon la démographie
- » Les caractéristiques démographiques des candidat(e)s
- » La visibilité médiatique et les commentaires sur les médias sociaux liés à la DI
- » Les sondages auprès de la communauté (plus efficaces s'ils offrent la capacité d'analyser selon la démographie)
- » Les partenariats avec les organisations communautaires
- » Le retour sur l'investissement du marketing auprès de segments démographiques précis
- » Le pourcentage des dépenses auprès des fournisseurs diversifiés



## Ressources utiles :

Ce qui est compté est accompli : l'évaluation des gains récoltés grâce à la diversité et l'inclusion (en anglais, français à venir). <http://www.cidi-icdi.ca/what-we-do/think-tank/research/measurement/>

Global Diversity and Inclusion Benchmarks (en anglais).  
<http://diversitycollegium.org/downloadgdib.php>

Mesurer la diversité (en anglais).  
<http://www.dop.wa.gov/diversity/DiversityManagement/Pages/MeasuringDiversity.aspx>



## L'évaluation financière

L'évaluation financière peut être intégrée à la section des cadres de mesure d'évaluation de la stratégie, ou bien présentée dans une section à part, selon ce qui est plus approprié pour l'organisation.

À l'étape de l'évaluation financière de la stratégie, vous devez prévoir les coûts de la mise en œuvre de la stratégie de DI, de même que les coûts et les risques possibles encourus par l'organisation si elle omet cette stratégie. De plus, vous devez calculer le retour sur l'investissement des initiatives de DI.

*The Diversity Scorecard* est un ouvrage excellent par Dr. Edward Hubbard qui offre des directives étape par étape quant à la mesure du retour sur l'investissement par rapport aux coûts associés aux initiatives relatives à la diversité (voir le lien à la fin de cette section). Dr. Hubbard affirme que le retour sur l'investissement des initiatives de diversité est plus important que celui de presque n'importe quelle autre initiative.

Les suggestions des participant(e)s des CDP quant à l'évaluation financière comprenaient des considérations en matière de réduction des coûts et d'augmentation des revenus.

### **Exemples de réduction des coûts :**

- » La diminution du roulement grâce à la hausse de la mobilisation des employé(e)s
- » La réduction des coûts liés à l'absentéisme, au mécontentement, aux congés de maladie et au milieu de travail malsain
- » La baisse des coûts liés aux plaintes de harcèlement, aux tribunaux et aux poursuites civiles, etc.
- » Les employé(e)s mobilisé(e)s sont plus productif(ve)s. Les employé(e)s démobilisé(e)s entraînent des coûts. (Il est estimé que chaque employé démobilisé coûte 10 000 \$ à l'entreprise. Source : Aon Hewitt, 2010).

### **Exemples d'augmentation des revenus :**

- » La hausse des ventes grâce à l'adaptation des produits et services pour les nouveaux marchés
- » L'atteinte de nouveaux marchés grâce au employé(e)s qui sont membres de différentes communautés
- » L'innovation qui mènent à de nouveaux produits ou services
- » La valeur pour les investisseurs



## Ressources utiles :

The Diversity Scorecard (livre en anglais). <http://www.chapters.indigo.ca/books/the-diversity-scorecard/9781136358326-item.html>



## Les facteurs essentiels de réussite et dépendances

Les facteurs essentiels de réussite et les dépendances peuvent varier selon les organisations. Toutefois, l'une des plus importantes dépendances pour toute initiative majeure est l'apport de ressources suffisantes pour réussir la mise en œuvre.

Certains des principaux facteurs de réussite cernés par les participant(e)s des CDP sont listés ci-dessous :

- » La mobilisation du leadership envers l'analyse de rentabilité et la stratégie
- » La DI doit être ancrée dans toutes les stratégies organisationnelles, et pas seulement dans les RH.
- » Les fonds et les ressources humaines attribués au lancement et à la gestion continue de la stratégie
- » L'effet boule de neige de la stratégie à l'échelle de l'organisation grâce à la responsabilisation des entre-deux silencieux et à l'insertion de celle-ci dans les objectifs personnels
- » Le processus d'examen et d'ajustement
- » La souplesse de prévoir ou de répondre aux tendances en temps réel
- » Les communications dans le cadre d'un plan de gestion du changement plus large pour faire valoir la raison d'être

### Ressources utiles :

La planification des dépendances des projets (en anglais).

<http://management.about.com/od/projectmanagement/a/Planning-Project-Dependencies-Planning-For-Dependencies-In-Projects.htm>

Les facteurs essentiels de réussite : cerner ce qui est réellement important pour la réussite (en anglais). [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_80.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_80.htm)



## Créer une matrice RACI

La matrice RACI est un cadre d'affectations des responsabilités, un outil commun utilisé dans la gestion des projets. L'acronyme RACI signifie Responsable, Agent comptable, Consulté, Informé.

Lors de la mise en œuvre de stratégies et de projets complexes, il est rare que tout le monde comprenne les rôles et les responsabilités de chacune des personnes concernées.

L'absence d'une définition claire des rôles et responsabilités peut faire place à la confusion et la perte de contrôle. Vous voulez éviter d'en arriver au scénario de « je pensais que tu faisais ça. » La création d'une matrice RACI permet de clarifier les rôles et les responsabilités.

**Responsable** : La personne qui fait les démarches pour réaliser la tâche. Elle est responsable de faire le travail ou de prendre la décision. En règle générale, il s'agit d'une seule personne, par exemple le gestionnaire de la DI ou le conseiller en matière d'équité, un gestionnaire des ressources humaines, un agent de communications, de marketing, de vente ou de gestion des compétences, etc.

**Agent comptable** : La personne qui est responsable de la réalisation complète et correcte de la tâche. Il s'agit d'une seule personne, et c'est souvent un cadre ou chef de projet. Le « responsable » se rapporte à « l'agent comptable » qui approuve le travail.

**Consulté** : Les personnes qui fournissent des renseignements dans le cadre du projet et avec qui il y a un dialogue. C'est souvent plusieurs personnes qui sont expertes dans le domaine.

**Informé** : Les personnes qui sont tenues informées des progrès et avec qui la communication est à sens unique. Ce sont les personnes qui seront touchées par les résultats des tâches et qui doivent, par conséquent, être tenues au courant.

### Ressources utiles :

La création d'une matrice RACI (en anglais). <http://www.projectsart.co.uk/raci-matrix.php>

Des variations sur les chartes RACI (en anglais). [http://www.brighthubpm.com/templates-forms/53552-constructing-a-raci-matrix/#imgn\\_1](http://www.brighthubpm.com/templates-forms/53552-constructing-a-raci-matrix/#imgn_1)

Modèles graphique de matrices RACI téléchargeables (en anglais). <http://racichart.org/>

## Canadian Centre for Diversity and Inclusion (CCDI)

CCDI has a mission to help the organizations we work with be inclusive, free of prejudice and discrimination – and to generate the awareness, dialogue and action for people to recognize diversity as an asset and not an obstacle. Through the research, reports and toolkits we develop and our workshops, events and workplace consultations, we're helping Canadian employers understand their diversity, plan for it and create inclusion.

CCDI's leadership has a proven model that's cultivated trust as an impartial third party. Our expertise is focused on the topics of inclusion that are relevant in Canada now and the regional differences that shape diversity.

A charitable organization that thinks like a business, we have created a niche with our innovative research technology and data analysis that brings a deeper understanding of Canadian diversity demographics and mindsets at any given moment.

CCDI is grateful for the support of our over 100 Employer Partners across Canada.

## Contact us

For any questions regarding the benefits of becoming a CCDI Employer Partner, please contact:

Susan Rogers  
Chief Client Officer  
+1 (416) 968-6520 x 103  
[susan.rogers@ccdi.ca](mailto:susan.rogers@ccdi.ca)

For any questions regarding other CCDI services, please contact:

Nyla Camille Guerrero  
Director, Client Services  
+1 (416) 968-6520 x 112  
[nyla.camille@ccdi.ca](mailto:nyla.camille@ccdi.ca)

CCDI is grateful for the ongoing support of our Founding Partners.



Canadian Centre for Diversity and Inclusion  
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

[www.ccdi.ca](http://www.ccdi.ca)