

Document accessible

Le titre du document est La diversité, sans inclusion ? Il est grand temps de revoir le concept D&I

La langue du document est française

La date de création du document est juin 2021

L'entretien commence

Asif Sadiq parle

Dans un premier temps, je pense qu'il est nécessaire de reconnaître que la diversité n'est pas un de ces problèmes que nous essayons de corriger. C'est plutôt une véritable opportunité que nous devons exploiter. Je crois sincèrement que la diversité et l'inclusion ne sont pas aussi complexes qu'on aime à penser.

Megan Wright parle

Asif Sadiq ! Ce leader d'opinion de la diversité et de l'inclusion dans le monde a dirigé le département de la diversité et de l'inclusion de quelques-unes des plus grandes organisations au monde, dont EY, The Telegraph et, plus récemment, Adidas.

Je suis Megan Wright et dans cet entretien, Asif me rejoint pour évoquer comment le rôle des dirigeants - et des RH en particulier - est appelé à changer pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre de l'après-Covid.

Nous parlerons également des raisons pour lesquelles la diversité et l'inclusion sont essentielles pour les entreprises d'aujourd'hui.

Asif dit qu'il s'agit d'une conversation qui porte autant sur la reconnaissance de nos ressemblances que sur celle de nos différences...

Asif Sadiq parle

L'une des choses dont je parle beaucoup c'est que, quel que soit le pays du monde, la diversité, par exemple, aura plusieurs aspects, en fonction de ce qui est important pour les gens, de ce qui les a influencés, etc. Mais le fil conducteur reste l'inclusion. L'inclusion reste l'inclusion, donc la façon dont nous la créons est la même partout dans le monde. Et c'est ce que nous devons vraiment faire, c'est ce sur quoi nous devons concentrer nos efforts. Souligner les éléments de diversité n'est plus suffisant, nous devons nous assurer que nous sommes vraiment plus inclusifs dans la façon dont nous soutenons les autres.

Megan Wright parle

En 2019, vous avez présenté une Keynote sur la valeur de la diversité et à un moment donné, vous avez posé une question pour le public. Vous avez demandé : « Pourquoi ne

changeons-nous pas la façon dont nous offrons des opportunités ?». Je pense que c'est une très bonne question, Asif, et j'aimerais vraiment vous la poser à vous. Pourquoi pensez-vous que nous ne changeons pas la façon dont nous offrons des opportunités aux gens ?

Asif Sadiq parle

Je pense que l'un des plus grands défis que nous rencontrons, c'est notre façon d'aborder la question de la diversité et de l'inclusion, en examinant systématiquement les structures que nous pouvons changer ou les processus que nous pouvons envisager pour créer davantage de diversité et d'inclusion. Mais je pense que nous passons vraiment à côté des éléments naturels qui, eux, génèrent encore plus d'inclusion.

Megan Wright parle

Pouvez-vous être plus précis ?

Asif Sadiq parle

Prenons l'exemple d'un processus de recrutement. Nous pouvons créer l'équité tout au long du parcours, nous pouvons remettre en question les préjugés inconscients. Nous pouvons mettre en place des mécanismes qui garantissent le caractère plus équitable du déroulement. Mais ce que nous n'avons pas pu contrôler, ou que nous ne contrôlons pas, ce sont les privilèges naturels qu'un groupe peut avoir sur un autre.

Par exemple, si une personne connaît déjà un collaborateur de la société, elle est en mesure d'avoir des informations que quelqu'un qui n'y connaît personne n'aura pas. Et c'est le genre de situations que nous devons vraiment anticiper ou sur lesquelles nous devons nous concentrer davantage, parce que je pense que beaucoup de sociétés ont fait un assez bon travail pour créer plus d'équité dans leurs procédures. Mais aujourd'hui, nous devons avancer dans nos conversations et celles qui ont lieu en dehors des cheminements. Comment pouvons-nous les influencer pour créer plus d'équité et d'inclusion ?

Megan Wright parle

Pourriez-vous me parler des pièges dans lesquels tombent les entreprises aujourd'hui ? Je sais que vous avez déjà parlé des défis, comme, par exemple, de ces exercices de case à cocher, des choses comme les objectifs BAME ou les objectifs de parité salariale entre les sexes. Comment ces choses évoluent-elles et que font réellement les entreprises pour surmonter certains des défis liés à la diversité et à l'inclusion que nous avons peut-être souvent l'habitude de voir dans ce secteur ?

Asif Sadiq parle

Ce que les 12 derniers mois ont vraiment mis en évidence, à mon avis, c'est qu'il y a eu une forte incitation à la diversité et à l'inclusion sur le lieu de travail. Je pense que certains l'ont bien fait, d'autres moins bien, et le danger réside dans le fait que, comme vous l'avez dit, il est facile de se lancer dans une stratégie de D&I en cochant des cases. Et c'est bien la dernière chose à faire. Vous savez, nous devons vraiment nous concentrer sur comment nous pouvons ajouter l'inclusion dans chaque étape de notre quotidien.

Vous savez, je suis intimement persuadé que la D&I a un impact sur chaque entreprise dans son ensemble, donc comment s'assurer qu'elle est intégrée dans notre travail au quotidien,

et non pas comme un procédé éphémère ou unique que les organisations mettent en place. Encore une fois, lorsque vous pensez à des choses comme, vous avez mentionné l'égalité des sexes. Une des choses auxquelles je crois fermement est que nous devons nous assurer que les hommes sont impliqués dans cette histoire. Les hommes la défendent également. Et cela va au-delà du fait que les hommes soient des alliés. Vous savez, les hommes devraient aussi avoir un intérêt dans cette question, et nous devons réfléchir, même lorsque nous examinons les programmes que nous mettons en place sur les lieux de travail ou les offres, à comment nous pouvons être encore plus inclusifs.

Megan Wright parle

En fait, nous avons réalisé une enquête auprès de 300 Directeurs de RH, des opérations et des installations dans le monde entier. Nous leur avons demandé quelles étaient les questions qui, selon eux, étaient devenues plus importantes pour leurs collaborateurs au cours des 12 derniers mois. Les trois quarts d'entre eux ont répondu que l'égalité des chances et la diversité étaient devenues plus essentielles. Cela ne vous surprendra probablement pas, mais j'aimerais connaître votre point de vue sur l'impact que les événements de l'année passée ont eu sur la diversité et l'inclusion et, en particulier, sur les programmes que vous avez défendus dans le cadre de votre travail.

Asif Sadiq parle

Oui. Je pense qu'ils ont toujours été importants pour les employés. Je pense que la différence est l'importance de la diversité et de l'inclusion, et c'est intéressant de voir les résultats de votre enquête, mais je pense que cela a mis en évidence à un public plus large au sein des entreprises. Vous savez, si je retourne 10 ans en arrière, quand je parlais au personnel, il se sentait tout aussi passionné par les différents aspects de la diversité et de l'inclusion, que ce soit la race et l'ethnicité, que ce soit le travail à horaire variable. Il s'avère que maintenant, plus de gens en sont conscients, et plus de gens comprennent probablement son importance.

Prenons l'exemple du travail à la carte. Les entreprises qui ont intégré ce concept avant la pandémie, lorsque les gens devaient travailler à distance, étaient en bonne position. Elles disposaient de la technologie, une grande partie de leur personnel travaillait déjà à domicile plusieurs jours par semaine. Il était donc très facile de s'engager dans cette voie. Pour les entreprises qui ne l'avaient jamais proposé, ça a été plus difficile. Encore une fois, cela prouve que la diversité et l'inclusion sont essentielles pour les entreprises, mais ce qui est plus important, c'est que si vous l'intégrez afin qu'elle fasse partie intégrante de ce que nous faisons au sein d'une entreprise, alors, à mesure que le monde autour de nous change, et que les choses suscitent des débats spécifiques dans l'espace D&I, les entreprises qui l'intègrent bien seront mieux placées pour y répondre.

Megan Wright parle

La question qui se pose est donc la suivante : comment les responsables RH peuvent-ils intégrer ce principe et en faire une priorité, en particulier au moment où nous sortons de la pandémie et où nous commençons à nous concentrer sur la période de récupération ?

Asif Sadiq parle

Je pense que nous devons d'abord reconnaître que la diversité n'est pas un problème que nous essayons de résoudre. C'est une véritable opportunité que nous devons saisir. Et je pense que c'est ainsi que nous devons l'envisager du point de vue des RH. Si on imagine que nous allons revenir à un certain niveau de normalité ou à toute autre normalité que les gens ont en tête, cela n'arrivera pas. Je me souviens avoir eu une conversation il y a quelques années sur l'avenir des RH. À quoi ressemblera le professionnel des RH dans les années à venir avec les progrès de la technologie ? C'est la même chose avec le D&I.

Je pense que, si on considère les responsabilités qui vont être confiées à de nombreux responsables des RH, au service des RH, un point essentiel sera de mieux comprendre, d'intégrer véritablement et d'être partie prenante du dossier D&I, car cela deviendra une véritable référence. Vous êtes une voix à la fois pour l'entreprise et pour le personnel alors comment gérer ces deux relations ?

Megan Wright parle

Pensez-vous que les responsables RH d'aujourd'hui ont les compétences nécessaires pour défendre cette cause à l'avenir ou pensez-vous qu'il y a peut-être aussi des lacunes dans les compétences que nous devons prendre en compte ?

Asif Sadiq parle

Je pense que c'est un peu des deux, vous ne croyez pas ? Je crois sincèrement que la diversité et l'inclusion ne sont pas aussi complexes que nous le pensons parfois. Je pense que tout est question de certaines de nos interactions humaines de base et de la façon dont nous nous comportons les uns avec les autres. Comment posons-nous nos questions ? Comment créer une sécurité psychologique ? Comment apprendre et grandir en apprenant davantage ? Je pense donc que nous avons besoin d'une sorte de retour en arrière pour comprendre comment construire sur nos réussites en tant qu'humains, c'est-à-dire nos relations aux autres, nos discussions, nos envies d'apprendre davantage. Je pense que cette opportunité existe.

D'un autre côté, si les entreprises veulent vraiment faire avancer ce programme, je pense qu'il est vraiment important de s'assurer que vous avez des personnes compétentes en matière de D&I au sein de votre organisation. Et ce n'est pas simplement un dossier que vous confiez à quelqu'un parce qu'il y croit fermement ou parce qu'il est passionné par un domaine particulier de D&I. Cela ne fait pas de lui/elle un.e spécialiste de D&I. Vous avez besoin d'une personne qui a de l'expérience dans ce domaine. Cela ne fait pas de vous un.e expert.e en D&I ou un.e professionnel.le de la D&I.

Je crains que cette façon d'envisager la D&I nous ramène 10 ans en arrière, car que se passera-t-il si vous n'avez pas été capable de naviguer, ou si vous n'avez pas les connaissances et l'expertise pour comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, ce qui a fonctionné dans le passé, ce qui n'a pas fonctionné et comment vous pouvez mettre en place des programmes, des initiatives et un engagement qui vont vraiment avoir un impact sur cet espace. Nous pourrions revenir à ce que nous faisons il y a dix ans, parce que c'est ce que disait le manuel.

Je pense donc qu'il faut trouver un équilibre entre les deux, mais je pense aussi que la D&I ne devrait jamais être la responsabilité d'une seule personne.

Megan Wright parle

Pour les entreprises qui y parviennent, quels sont les opportunités et les avantages qu'elles peuvent en tirer ? Et je suppose que je ne parle pas seulement des avantages financiers ou des avantages indirects, mais aussi de la culture organisationnelle, des relations avec les employés et d'autres domaines particuliers que vous avez observés dans votre expérience.

Asif Sadiq parle

Je pense qu'il est vraiment important de reconnaître que, vous savez, le fait de bien faire les choses aboutit à un véritable sentiment d'appartenance pour les individus, n'est-ce pas ? C'est là où les gens se sentent à leur place, où ils peuvent être authentiques. Personnellement, j'ai découvert que j'en avais appris tellement plus sur certains, que je ne connaissais pas, parce que beaucoup avaient l'habitude de laisser une partie de leur identité à la porte lorsqu'ils venaient au bureau. Mais maintenant, nous avons des aperçus de la vie des autres que nous n'avions jamais eus auparavant. Et c'est important lorsque nous parlons de créer l'inclusion et de comprendre l'identité unique de chaque individu.

Megan Wright parle

D'ailleurs, parlez-moi du rôle des dirigeants dans ce domaine ? Comment les dirigeants peuvent-ils vraiment démontrer que c'est ce que leur entreprise valorise ? Parce que nous voyons souvent des entreprises qui disent une chose, mais qui font tout le contraire.

Asif Sadiq parle

Oui. Je pense que l'une des choses que nous devons vraiment aborder est de savoir à quoi ressemble un vrai leader et quelles sont les compétences d'un futur leader ? L'une des choses les plus importantes est : Comment pouvons-nous être des leaders authentiques ? Comment pouvons-nous faire preuve de vulnérabilité ? Ce qui va à l'encontre de toutes les sessions de formation que nous avons dispensées aux dirigeants il y a dix ans. Les formations parlaient de leaders qui avaient continuellement toutes les réponses, de leaders qui étaient perçus comme toujours forts et résilients etc. Aujourd'hui, ce que les gens veulent, ce sont des leaders authentiques, des leaders qui montrent leur vulnérabilité, des leaders qui parlent de choses qui les touchent, des leaders qui se lèvent et disent : « Je n'ai pas toutes les réponses, ou je me suis trompé ».

Et je pense que ces choses sont tellement importantes parce que les gens veulent s'identifier, les gens veulent voir des humains en face d'eux.

Megan Wright parle

Pourquoi pensez-vous que l'aspect vulnérabilité est si important ?

Asif Sadiq parle

Si j'entends mon chef parler de sa famille ou si moi, je parle de la mienne à mes équipes, cela leur permet, ou leur donne au moins le réconfort de savoir que c'est une situation normale. C'est tout à fait normal d'avoir une matinée difficile. On a le droit de dire : « Je ne vais pas pouvoir participer à cet appel ce matin, parce que mon enfant de trois ans fait une crise de colère ». Ça ne doit pas poser de problème.

Nous devons pouvoir montrer cette vulnérabilité. Nous devons le montrer, ou même nous présenter et dire : « Je n'ai pas la solution à ce défi auquel nous sommes confrontés, mais discutons-en ».

Chaque dirigeant doit trouver son propre pourquoi, son propre comment et son propre quoi en matière de D&I. Car, encore une fois, ce que le personnel veut entendre, ce n'est pas la stratégie D&I de l'entreprise, il veut comprendre pourquoi c'est important pour le dirigeant. Comment, et que vont-ils faire pour faire la différence ? Je pense donc qu'il faut changer le concept de la formation des dirigeants et permettre une certaine flexibilité. Mais il faut aussi leur donner la possibilité de s'approprier leur propre style de leadership et la façon dont ils peuvent le créer au sein de leurs équipes.

Megan Wright parle

Quelles sont les tendances et, je suppose, les choses qui sont vraiment sur votre radar pour les 12 prochains mois et cette sorte de reprise post-COVID dont nous avons parlé ?

Asif Sadiq parle

Je suis très attentif à deux choses. La première est que je veux que nous soyons plus inclusifs dans nos propos. Je ne veux pas que l'on ait l'impression que l'on saute d'un sujet à l'autre en matière de D&I. Il est important que nous créions un environnement propice à la discussion. Il est important que nous créions un environnement inclusif parce que c'est ça l'opportunité. C'est vraiment important parce que la diversité ne concerne pas un groupe par rapport à un autre. Il s'agit de chaque personne qui travaille dans une entreprise et au-delà.

Deuxièmement, je crois fermement que l'un des grands défis et l'une des grandes opportunités des 12 prochains mois seront la santé mentale. L'impact de la pandémie, du travail dans des circonstances difficiles pour certains, etc. va être énorme. Et je pense qu'il est vraiment important de nous assurer que nous construisons, et que nous réfléchissons aux moyens de garantir la santé mentale de notre personnel et de nos collaborateurs. Nous devons pouvoir reconnaître les nuances au sein des différents groupes, des communautés qui ont été touchées à des niveaux différemment, et comment nous intégrons cela dans nos offres futures ?

Megan Wright parle

C'est une note agréable et inspirante pour terminer notre discussion, Asif. Merci beaucoup pour votre temps.

Asif Sadiq parle

Merci.

Megan Wright parle

Cet entretien fait partie de la campagne *Experience Next* de Sodexo. Elle est produite par Longitude, une société du Financial Times, en partenariat avec Sodexo.

Sodexo s'efforce de créer des cultures inclusives, de soutenir les communautés en contribuant à leur développement économique et social, et de répondre aux besoins de ses partenaires. Pour en savoir plus, consultez le site [Sodexo.com](https://www.sodexo.com) dès aujourd'hui.

