

Document d'information

ACCROÎTRE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

**PAR UNE MEILLEURE GESTION EN ÉQUITÉ,
DIVERSITÉ ET INCLUSION (EDI)**



INTRODUCTION

Accroissement des revenus issus de l'innovation, investissements plus performants, acquisition de nouveaux marchés, meilleure rétention des employés... Les retombées positives de la mise en place d'une approche en EDI sont nombreuses et variées, alors que le monde du travail est encore marqué par plusieurs types d'inégalités : écarts de salaires et de taux d'emploi, plafond de verre, sous-représentation de certains groupes sociaux aux postes de direction, entre autres. Et au Canada, parmi les professionnels RH consultés, plus du tiers disent n'avoir aucun plan concret pour réduire les inégalités et implanter de meilleures pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Cela peut constituer un réel manque à gagner pour ces entreprises considérant la nature et la quantité de retombées positives desquelles ils pourraient bénéficier.

Ce document d'information présente un survol des principales études qui ont exploré les multiples avantages issus de la gestion de l'EDI et de la réduction des inégalités organisationnelles.



L'INNOVATION ET LA CRÉATIVITÉ



Plusieurs études se sont penchées sur le lien entre l'implantation d'une approche en EDI, la créativité et l'innovation organisationnelle.

Par exemple, le Boston Consulting Group a interrogé plus de 1 700 entreprises dans huit pays (Autriche, Brésil, Chine, France, Allemagne, Inde, Suisse et États-Unis) afin d'examiner la relation entre la diversité au sein des instances managériales et l'innovation.

Leur étude a examiné différents facteurs de diversité, notamment le sexe, l'âge, l'origine nationale, le cheminement de carrière et la formation professionnelle. Les résultats ont montré que la présence de conditions favorables à la diversité, telles que des pratiques d'emploi équitables, un leadership participatif, un soutien de la direction et une communication ouverte était responsable **jusqu'à 12,9% du chiffre d'affaires lié à l'innovation.**

**12,9 % du chiffre
d'affaires lié à
l'innovation
résulte de la présence de
conditions favorables à la
diversité**

La relation entre l'innovation et la diversité s'est avérée significative dans toutes les zones géographiques étudiées, bien qu'il existe certaines différences d'une culture à l'autre. Cette enquête a démontré que les **revenus grâce à l'innovation pourraient croître de 1%** en augmentant la diversité de l'équipe de direction, de 1,5% en augmentant la diversité liée à l'origine nationale, de 2% en augmentant la diversité du secteur d'emploi, de 2,5% en atteignant la parité, et de 3% en augmentant la diversité des parcours professionnels.

Les constats semblent similaires lorsqu'on analyse des recherches effectuées plus spécifiquement auprès d'organisations strictement européennes. Par exemple, une étude a analysé les niveaux de diversité des genres dans les équipes de recherche et développement de 4 277 entreprises en Espagne.

On y constate que les entreprises comptant plus de femmes étaient **plus susceptibles d'introduire de nouvelles innovations radicales** et conduisant à des **succès sur le marché**. Une autre étude britannique ayant mobilisé des données sur 7 615 entreprises a révélé que les entreprises dirigées par des équipes de direction culturellement diversifiées étaient plus susceptibles de développer de nouveaux produits que celles ayant un leadership homogène.

Selon une étude du Harvard Business Review, les équipes non homogènes seraient plus innovantes car elles bénéficieraient d'une meilleure intelligence collective, c'est-à-dire qu'elles auraient plus de facilité à utiliser au mieux leurs capacités pour parvenir à un but commun. Plus exactement, on y constate que le fait de travailler avec des personnes différentes permettrait au personnel de diversifier ses modes de pensées, être plus créatifs et d'améliorer ses performances.

Les équipes diversifiées seraient plus conscientes des biais de leurs propres modes de pensée. Elles éviteraient ainsi davantage l'aveuglement sur des informations clés pouvant conduire à des erreurs dans les processus décisionnels.

La corrélation entre la diversité et l'innovation est évidemment **conditionnelle à l'existence de certains facteurs** dans les organisations, notamment la **sécurité psychologique**. Ce concept, développé par Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School, fait référence à la conviction partagée par les membres de l'équipe que le milieu de travail est sécuritaire et confortable pour la prise de risques interpersonnels. Plusieurs études ont montré que les équipes dotées d'une sécurité psychologique fonctionnaient mieux car elles encourageaient les comportements à risque, la créativité et l'innovation.

La sécurité psychologique favoriserait la génération d'idées car les employés apporteraient des perspectives uniques lorsqu'ils se sentent suffisamment à l'aise de s'exprimer et présenter un point de vue différent.



L'AMÉLIORATION DES PARTS DE MARCHÉ ET L'ACCÈS À DE NOUVEAUX MARCHÉS

En permettant d'anticiper et de mieux répondre aux besoins des clients, l'innovation et la créativité **bonifient également les parts de marchés et donnent accès à de nouveaux marchés**. Plusieurs études se sont intéressées aux retombées commerciales de la réduction des inégalités et d'une approche en EDI.

Une étude de cas confirme par exemple que lorsqu'IBM a fait de la diversité et de l'inclusion une stratégie d'entreprise, **les revenus ont augmenté** de centaines de millions de dollars.. Selon cette analyse, la diversité de la main-d'œuvre a ouvert plusieurs possibilités dans de nouveaux marchés pour l'organisation. Une autre recherche conduite auprès de 1 800 professionnels a montré que les entreprises ayant des équipes diversifiées sont 45% plus susceptibles d'indiquer une augmentation de leur part de marché par rapport à l'année précédente et **70% plus susceptibles d'indiquer que leur entreprise a conquis un nouveau marché**.

Selon ces études, les équipes diversifiées travaillent mieux ensemble, innovent davantage et proposent de meilleures solutions commerciales. Le progrès et l'innovation semblent menés par des groupes diversifiés qui travaillent ensemble et capitalisent sur leurs différences plutôt que sur des penseurs solitaires dotés d'une grande intelligence.

Par ailleurs, le lien entre l'ÉDI et l'amélioration des parts de marché vient aussi du fait que les consommateur.ices se soucient de plus en plus des pratiques organisationnelles envers les employés.

70%

plus susceptibles d'indiquer qu'elles ont conquis un nouveau marché

Les entreprises font l'objet d'une surveillance de plus en plus présente de la part des consommateur.ices qui ont désormais accès à des informations corporatives, notamment les salaires et les avantages sociaux ou encore les politiques en matière de harcèlement sexuel. De plus, les médias sociaux offrent désormais une voix aux consommateur.ices pour dénoncer les entreprises qu'ils jugent injustes ou irresponsables.

Par exemple, le cabinet de relations publiques Weber Shandwick a constaté que lorsque les consommateur.ices discutaient des entreprises, les principaux sujets de discussion incluaient la manière dont ils traitent leurs employés et les informations sur leur implication dans des scandales ou des actes répréhensibles. Une autre étude rapporte qu'une gestion responsable des ressources humaines figure comme étant l'action corporative la plus importante pour démontrer la capacité d'une organisation à instaurer une relation de confiance avec le public.

La réduction des inégalités figure donc comme un enjeu important pour les consommateur.ices.

L'INVESTISSEMENT ET LA GESTION DU RISQUE



La diversité et l'inclusion semblent également mener à une meilleure gestion du risque et à des investissements plus performants.

En effet, une étude récente montre que plus les partenaires d'investissement sont similaires, plus la performance de leurs investissements est faible. Dans le cas de cette recherche, le taux de réussite des acquisitions et des introductions en bourse était en moyenne 11,5% plus faible pour les investissements où les partenaires ont des diplômes des mêmes écoles comparativement à des partenaires de différentes écoles.

L'effet de l'origine ethnique homogène était encore plus fort, réduisant le taux de réussite relatif d'un investissement de près du quart. Dans une série d'expériences menées au Texas et à Singapour, des chercheur.euses ont placé des personnes possédant des compétences financières sur des marchés financiers simulés et leur ont demandé de fixer le prix des actions. Les résultats ont montré que les personnes faisant partie des équipes culturellement diversifiées étaient 58% plus susceptibles de fixer correctement le prix des actions, tandis que celles des groupes culturellement homogènes étaient plus sujettes à des erreurs de prix.

RÉTENTION, ENGAGEMENT ET SATISFACTION DU PERSONNEL

Plusieurs études ont exploré l'effet de la réduction des inégalités et d'une approche en EDI sur la rétention, l'engagement et la satisfaction du personnel.

À partir d'un échantillon de 4 597 employés du secteur de la santé, une étude a montré que les pratiques de diversité sont associées à un climat de confiance qui, à son tour, est positivement lié à l'engagement des employé.es.. En utilisant plus de 800 unités commerciales de secteurs d'activités différents, une autre étude a constaté que l'engagement des employé.es et la diversité des genres sont des prédicteurs importants de la performance financière. Faire de la diversité une priorité organisationnelle et créer une culture d'engagement pour la main-d'œuvre font partie des causes de ces avantages financiers cumulatifs.

Une approche en EDI et la réduction des inégalités semblent également agir pour la rétention des talents. Une étude a montré que la perception d'un climat de travail en faveur de la diversité est négativement corrélée avec les intentions de démissionner des employés issus des minorités visibles, mais aussi des employé.es du groupe majoritaire.

Par ailleurs, la gestion de l'EDI et la réduction des inégalités permettent d'éviter, ou d'amoindrir, une gestion inéquitable des ressources humaines. Une enquête menée par Gallup auprès de 7 500 employé.es à temps plein a révélé que l'une des cinq principales raisons de l'épuisement professionnel était le traitement injuste au travail. Par exemple, lorsque les employé.es disent qu'ils sont souvent traités injustement au travail, ils sont 2,3 fois plus susceptibles de connaître un niveau élevé d'épuisement professionnel.

Selon cette étude, les traitements injustes peuvent aller de la discrimination au favoritisme et à la rémunération inéquitable.

Rappelons que l'épuisement professionnel causé par l'injustice au travail, entre autres raisons, n'est pas sans coûts pour les organisations. Les employé.es épuisé.es sont 63 % plus susceptibles de prendre un congé de maladie et 2,6 fois plus susceptibles de chercher activement un autre emploi. Les personnes vivant de l'épuisement professionnel ont généralement 13 % moins confiance en leurs performances et sont deux fois moins susceptibles de discuter avec leur supérieur.e de la manière d'aborder les objectifs de performance.

Par ailleurs, la bonne gestion de l'EDI est aujourd'hui devenue un critère important dont tiennent compte les employé.es. Dans une enquête menée auprès de 1 000 personnes, le site d'emploi Glassdoor a constaté que **67 % des demandeur.euses d'emploi regardent globalement la diversité de la main-d'œuvre lorsqu'ils évaluent une offre.**

Une autre enquête a révélé que 61 % des femmes examinent la diversité des sexes au sein de l'équipe de direction au moment de décider où travailler. Les personnes les plus talentueuses se rendent globalement dans des milieux où la diversité est meilleure, et c'est peut-être ce qui pousse diverses entreprises à surpasser leurs pairs en matière de gestion de l'EDI.

Les entreprises qui privilégient la diversité des genres ont 21 % plus de chance de connaître une rentabilité supérieure à la moyenne

LA PERFORMANCE FINANCIÈRE, LA PROFITABILITÉ ET LA CRÉATION DE VALEUR

Comme l'ont montré les sections précédentes, viser une réduction des inégalités par la gestion de l'EDI a de multiples retombées positives sur l'innovation, la prise de décision, les parts de marché et l'attraction, la rétention et la satisfaction des employés.

Mis ensemble, ces effets se traduisent par une amélioration de la performance financière, de la profitabilité et de la création de valeur.

Une étude de McKinsey&Company a montré une corrélation entre la diversité des genres dans les équipes dirigeantes et la rentabilité et la création de valeur. L'étude publiée en 2017 a noté que les entreprises qui privilégient la diversité des genres avaient **21 % plus de chance de connaître une rentabilité supérieure** à la moyenne comparativement aux entreprises moins diversifiées.

Les entreprises qui ont les équipes de direction les plus diversifiées sur le plan ethnoculturel étaient quant à elles **33 % plus susceptibles de devancer leurs pairs en matière de rentabilité.**

Une autre étude du Boston Consulting Group a constaté que les entreprises dont la diversité totale était supérieure à la moyenne avaient des marges bénéficiaires avant intérêts et impôts supérieures de 9% en moyenne.

De son côté, une étude de Deloitte a montré que les entreprises faisant partie du **20% le plus inclusif en matière de gestion des ressources humaines avaient un flux de trésorerie par salarié 2,3 fois plus élevé sur une période de trois ans**. Celles-ci étaient 3,8 fois plus susceptibles d'encadrer les gens pour une meilleure performance, 3,6 fois plus capables de gérer les problèmes de performance du personnel et 2,9 fois plus susceptibles d'identifier et de former des leaders.

Le fait d'être dans les quartiles inférieurs de la diversité semble influencer négativement la performance organisationnelle. Une étude de McKinsey montre que les entreprises du quartile inférieur de diversité, tant pour le sexe que pour l'origine ethnoculturelle, sont statistiquement moins susceptibles d'obtenir des rendements financiers supérieurs à la moyenne.

Pour que la diversité se transforme en valeur ajoutée, certaines conditions doivent être réunies. Dans une étude portant sur plus de mille entreprises dans 35 pays, les chercheurs ont constaté que la diversité des genres rend les entreprises plus performantes, uniquement dans des contextes où il existe une croyance culturelle largement répandue selon laquelle la diversité de genre est importante. En d'autres termes, seuls les pays et les secteurs d'activité qui considèrent la diversité des sexes comme importante en tirent des avantages. L'effet de la diversité dépend donc du contexte, en particulier des normes culturelles et sectorielles en matière de diversité et d'inclusion.

À l'interne, pour que la réduction des inégalités et la gestion de l'EDI se transforment en performance organisationnelle, il faut d'abord et avant tout un engagement fort de la haute direction, l'alignement de la stratégie et des différentes politiques et pratiques aux valeurs de la diversité et d'inclusion ou encore l'appropriation des diagnostics et des outils liés à une approche en EDI.



CONCLUSION

Pour que les avantages d'une approche en EDI ne soient pas une occasion manquée pour les organisations canadiennes, celles-ci doivent s'intéresser davantage à la réduction des inégalités et aux bénéfices qu'elles peuvent en tirer



Même si les multiples retombées positives de la réduction des inégalités et de la bonne gestion de l'EDI font consensus dans la recherche, les organisations ne semblent pas toutes en tirer profit. Au Canada par exemple, comme le montre l'enquête sur la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail de l'OCDE, **87 % des professionnels RH anticipent que la diversité verra son importance croître** à travers le pays au cours des cinq prochaines années. Toutefois, parmi les professionnels RH consultés, plus du tiers disent n'avoir aucun plan concret pour réduire les inégalités et implanter de meilleures pratiques en matière de diversité et d'inclusion. Pour que les avantages d'une approche en EDI ne soient pas une occasion manquée pour les organisations canadiennes, celles-ci doivent s'intéresser davantage à la réduction des inégalités et aux bénéfices qu'elles peuvent en tirer.

RÉFÉRENCES

- Boston Consulting Group (2018). How diverse leadership teams boost-innovation. [\[En ligne\]](#).
- Rocio Lorenzo et Martin Reeves (2018). How and Where Diversity Drives Financial Performance. Harvard Business Review. [\[En ligne\]](#)
- Cristina Díaz-García, Angela González-Moreno et Francisco Jose Sáez Martínez (2014). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. Organization & Management, 15. [\[En ligne\]](#)
- Max Nathan et Neil Lee (2015). Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London. Economic Geography, 89. [\[En ligne\]](#)
- David Rock et Heidi Grant (2016). Why diverse teams are smarter. Harvard Business Review. [\[En ligne\]](#).
- Hun Whee Lee, Jin Nam Choi et Seongsu Kim (2018). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 144.
- Amy Edmondson (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2).
- Daan van Knippenberg et Michaéla C. Schippers (2007). Work Group Diversity. Annual Review of Psychology, 58.
- Davis A. Thomas. (2004). Diversity as a strategy. Harvard Business Review.
- Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall et Laura Sherbin (2013). How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review.
- Cedric Herring (2009). Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity. American Sociological Review, 74(2). [\[En ligne\]](#).
- Denise Lee Yohn (2018). Reminder: Customers Care How You Treat Your Employees. Harvard Business Review. [\[En ligne\]](#).
- Weber Shandwick (2018). The company behind the brand: In reputation we trust. [\[En ligne\]](#).
- Denise Lee Yohn (2018). Reminder: Customers Care How You Treat Your Employees. Harvard Business Review. [\[En ligne\]](#).
- Paul Gompers et Silpa Kovvali (2018). The Other Diversity Dividend. Harvard Business Review. [\[En ligne\]](#).
- Sheen S. Levine, Evan P. Apfelbaum, Mark Bernard, Valerie L. Bartelt, Edward J. Zajac, et David Stark (2014). Ethnic diversity deflates price bubbles. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(52). [\[En ligne\]](#).
- Stephanie N. Downey, Lisa van der Werff, Kecia M. Thomas et Victoria C. Plaut (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. Journal of Applied Social Psychology, 45(1).

RÉFÉRENCES

- Badal, Sangeeta et James K. Harter (2014). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4).
- Patrick McKay, Decker Avery, Scott Tonidandel, Mark Morris, Morela Hernandez et Michelle Hebl (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?. *Personnel psychology*, 60(1).
- Jennifer Moss (2019). Burnout is about your workplace, not your people. *Harvard Business Review*. [\[En ligne\]](#).
- Les quatre autres raisons sont une charge de travail ingérable, le manque de clarté des rôles, le manque de communication et de soutien de la part de leur manager et une pression temporelle déraisonnable.
- Ben Wigert et Sangeeta Agrawal (2019). Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes. Gallup. [\[En ligne\]](#).
- Glassdoor (2021). What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats. [\[En ligne\]](#).
- PricewaterhouseCoopers (2017). Winning the fight for female talent How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. [\[En ligne\]](#).
- Stephen Turban, Dan Wu et Letian (LT) Zhang (2019). When Gender Diversity Makes Firms More Productive. *Harvard Business Review*. [\[En ligne\]](#).
- McKinsey&Company (2018). Delivering through diversity. [\[En ligne\]](#).
- Boston Consulting Group (2018). How diverse leadership teams boost-innovation. [\[En ligne\]](#).
- Josh Bersin (2016). Why Diversity and Inclusion Has Become a Business Priority. Deloitte. [\[En ligne\]](#).
- Vivian Hunt, Dennis Layton et Sara Prince (2015). Why diversity matters. McKinsey&Company. [\[En ligne\]](#).
- Letian Zhang (2020). An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science* 31(2). [\[En ligne\]](#).
- Stephen Turban, Dan Wu et Letian (LT) Zhang (2019). When Gender Diversity Makes Firms More Productive. *Harvard Business Review*. [\[En ligne\]](#).
- Tania Saba (2019). Gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI) : Remettre les pendules à l'heure. *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec*. [\[En ligne\]](#).