CFA Institute

MOTEURS DE CHANGEMENT : LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DANS LA GESTION DES INVESTISSEMENTS

COLLABORATEURS EXPERTS

Le CFA Institute désire remercier son comité directeur, les firmes hôtes et toutes les organisations qui ont participé aux ateliers sur la diversité et l'inclusion pour leurs informations et leurs conseils.

Comité directeur :

Chris Ailman, CFP
Directeur des investissements
CalSTRS

Vicki Fuller, CPA
Directrice des investissements
Fonds de retraite commun de l'État de New York

Maarika Paul, FCA
Vice-présidente directrice, chef de la direction financière et des opérations
Caisse de dépôt et placement du Québec

Janet Cowell
Directrice générale
Girls Who Invest

Orim Graves, CFA
Directeur général
National Association of Securities Professionals

Wylie Tollett, CFA

Vice-président directeur
Franklin Templeton
Ex-directeur des investissements
CalPERS

Frank Dobbin, PhD
Chaire de comportement organisationnel
Université Harvard

Sharmila Kassam, CPA
Directrice adjointe des investissements
Employment Retirement System of Texas

Michael Trotsky, CFA
Directeur général et des investissements
Pension Reserves Investment Management (Massachusetts)

Kathleen Dunlap
Ancienne directrice générale
Girls Who Invest

Amy McGarrity, CFA
Directrice des investissements
Colorado PERA

Sociétés CFA hôtes :

CFA Society Boston
CFA Society Chicago
CFA Society New York
CFA Society Philadelphia
CFA Society San Francisco
CFA Society Toronto

Nous désirons également remercier le Conseil de diversité et d'inclusion du CFA Institute et ses groupes de ressources d'entreprise pour leur participation éditoriale, ainsi que formuler des remerciements spéciaux à Julie O'Mara du Centre mondial d'inclusion et Alan Richter, coauteurs des Références mondiales de diversité et d'inclusion, pour leurs précieux conseils durant ce projet.

Entreprises hôtes :

BlackRock
CIBC Mellon
Macquarie Group
Northern Trust
Nuveen
State Street

Organisations représentées dans les ateliers :

Aberdeen Standard Investments
AJO
AllianceBernstein
Allstate Investments
American Century Investments
American Funds
AQR Capital Management
Ariel Investments
Banque de Montréal
Bessemer Trust
BlackRock
BNY Mellon
Brandywine Global
Breckinridge Capital Advisors
Brown Brothers Harriman
Brown Consulting
Caisse de dépôt et placement du Québec
CalPERS
CalSTRS
Office d'investissement du régime de pensions du Canada
Capital Group
Charles Schwab
Chicago Fundamental Investment Partners
Chicago Teachers' Pension Fund
CIBC
CIBC Atlantic Trust
CIBC Mellon
ClearBridge Investments
Colorado PERA
Cook County (IL) Pension & Benefit Fund
Dodge & Cox
DoubleLine
Duff & Phelps
Eaton Vance
Federal Reserve Bank of San Francisco
FIS Group
Franklin Templeton Investments
FS Investments
Girls Who Invest
Glenmede Investment Management
GMO
Hirtle, Callaghan & Company
Invesco
J.P. Morgan
Lazard Asset Management
Legato Capital Management
Loomis, Sayles & Company
MacKay Shields
Macquarie Group
Manulife
Mayor's Office of Pensions and Investments (NYC)
MFS Investment Management
Morgan Stanley Wealth Management
Morningstar
National Association of Securities Professionals
Neuberger Berman
New American Alliance
New York Life Investment Management
New York State Common Retirement Fund
New York State Teachers' Retirement System
Northern Trust
Notre Dame Institute for Global Investing
Nuveen
Office of the New York City Comptroller
Système de retraite des employés municipaux d'Ontario
Open Finance
OppenheimerFunds
Payden & Rygel
Penn Capital Management Company
Pension Reserves Investment Management (Mass.)
PGIM
PIMCO
PNC Financial Services Group
PPM America
Prudential Financial, Inc.
QED Consulting
Quantitative Management Associates
RBC
Research Affiliates
Rhode Island Office of the General Treasurer
Robert W. Baird & Co.
Schroders
Scotiabank
SEI Investments
State Street
Sun Life Investments
Sun Trust Wealth Management
T. Rowe Price
TD Asset Management
TIAA
U.S. Trust
UBS
Vanguard
Voya Investment Management
Wellington Management Company
Wells Fargo
Wetherby Asset Management
William Blair Investment Management
Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (Ontario)

La participation d'une organisation ne signifie pas qu'elle appuie tout le contenu des présentes.

« Le plus difficile dans mon travail, c'est de faire en sorte que nous ayons des effectifs diversifiés. »

— Directeur des investissements d'un régime de retraite gouvernemental

L'observation ci-dessus résume bien ce que de nombreux leaders en placement constatent : Face à une concurrence de plus en plus vive, avec des pressions sur les marges, des perturbations technologiques et l'évolution constante des préférences des consommateurs, les sociétés de placement doivent placer leur « modèle de ressources humaines » au cœur de leur stratégie. Pour connaître un succès durable, les sociétés de placement doivent se démarquer au niveau de leur culture et de leur capacité d'attirer les meilleurs talents. Elles doivent aussi avoir une culture inclusive utilisant efficacement des perspectives diverses.

Dans le récent rapport *L'Avenir des finances, les sociétés de placement du futur*, 53 % des membres du CFA Institute affirment que les arguments pour le développement de la diversité dans notre secteur sont solides ou très solides, mais seulement 14 % déclarent que les améliorations des pratiques de diversité et d'inclusion seront rapides.

Notre secteur d'activité semble coincé en matière de diversité et d'inclusion (D&I).[1]

Quelles sont les causes de cette situation et que peut-on faire? Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui fonctionne moins bien en matière de recrutement, de promotion et de conservation des meilleurs talents? Comment les sociétés de placement peuvent-elles attirer un bassin de candidats diversifiés et recruter avec succès une diversité de candidats? À quoi ressemble une culture de travail « inclusive »? Peut-on traiter le sujet « diversité et inclusion » comme un projet à durée déterminée?

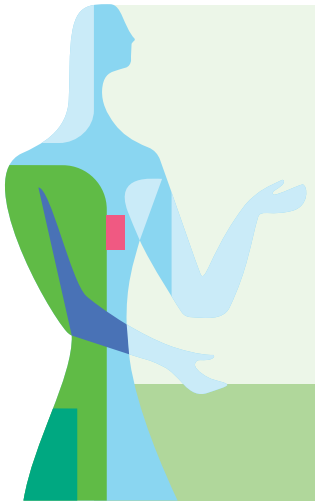
Un directeur de la diversité dans une grande entreprise de services financiers a fait la réflexion suivante : « Comment pouvons-nous nous assurer que nos leaders ont bien compris les enjeux de D&I et nos attentes envers eux à ce niveau? Nous demandons à nos leaders d'agir, mais nous ne leur offrons pas les outils pour le faire. »

Et surtout, que pouvons-nous apprendre des entreprises qui ont réussi? Nous répondrons à ces questions et plusieurs autres dans une série d'ateliers spécialisés qui constituent la base du présent document.

Une compréhension commune des concepts de diversité et d'inclusion est importante dès le départ et nous avons à ce titre choisi de nous baser sur les « références mondiales de diversité et d'inclusion » du Centre mondial pour la diversité et l'inclusion qui définit ces concepts de la façon suivante :

« La diversité correspond à une variété de ressemblances et de différences entre des personnes » et couvre de nombreux facteurs, dont le sexe, l'origine ethnique, les handicaps et le style de travail.

« L'inclusion est un mode de fonctionnement dynamique, utilisant la diversité pour créer une organisation ou une communauté juste, saine et performante. Un environnement inclusif garantit à tous et toutes un accès équitable aux ressources et aux opportunités. »

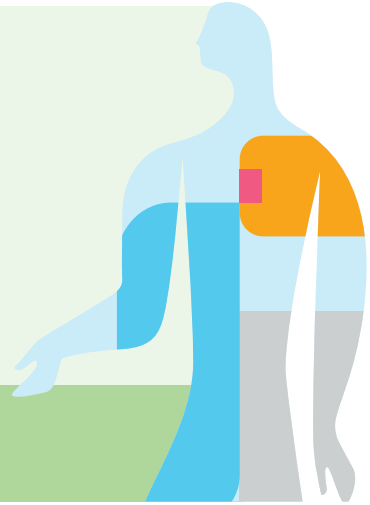


« Nous devons avoir des discussions franches, ouvertes et courageuses sur la diversité et l'inclusion.
Il est important de ne pas considérer la diversité et l'inclusion comme une simple facette de développement mais comme un impératif stratégique pour l'entreprise.
Pour y arriver, il faut de la candeur, du courage et une volonté d'imputabilité. »

« La diversité est un pas vers l'inclusion, laquelle conduit à l'engagement, puis vers l'innovation et nous savons que l'innovation est un important facteur de rentabilité. »

Diversité = le mélange
et
Inclusion = ce que vous faites avec ce mélange

—Connie Lindsey, vice-présidente directrice et chef de la responsabilité sociale d'entreprise, de la diversité et de l'inclusion chez Northern Trust, Chicago



[1] Plusieurs recherches ont documenté le manque de diversité dans notre secteur d'activité et le sujet de la diversité des sexes a été le plus couvert. Morningstar a découvert qu'aux États-Unis, moins de 10 % des gestionnaires de portefeuille dans les sociétés de fonds communs de placement privées et cotées en bourse sont des femmes (« Gestionnaires de fonds par sexe », Juin 2015). En outre, la publication en mai 2017 des résultats d'une recherche du Bella Research Group publiés en mai 2017 par Josh Lerner, Anna Leamon, Meagan Madden et Jake Ledbetter (« Diverse Asset Management Project Firm Assessment »), commanditée par la John S. and James L. Knight Foundation, révèle que les sociétés gérées par des femmes et des personnes issues de minorités visibles gèrent seulement 1,1 % des 71,4 billions de dollars d'actifs gérés (Knight Foundation, « New Report Reveals Low Levels of Diversity in Asset Management Industry, Despite Similar Investment Performance at Women- and Minority-Owned Firms », communiqué de presse [3 mai 2017]). Un résumé des résultats de cette recherche a été publié par Josh Lerner et Bella Research Group sous le titre « Diversifying Investments: A Study of Ownership Diversity in the Asset Management Industry », Knight Foundation (mai 2017).

POURQUOI CE THÈME EST-IL IMPORTANT MAINTENANT?

S'il est vrai que les bonnes actions sont souvent récompensées, l'inaction comporte des risques. Plusieurs facteurs créent une urgence pour le développement de la diversité et de l'inclusion.

Pressions externes

Talents des millénariaux : Selon le Pew Research Center,[2] plus d'un américain sur trois (35 %) présents sur le marché du travail sont des millénariaux,[3] ce qui fait de ce groupe la plus importante génération de la population active aux États-Unis. En outre, cette cohorte s'intéresse fortement à la diversité et à l'inclusion. Dans plusieurs grandes écoles de commerce, le secteur financier n'est pas le premier choix des millénariaux qui préfèrent les entreprises technologiques.

Un sondage réalisé en 2018 par la firme Deloitte sur les millénariaux[4] révèle que la plupart des millénariaux (83 %) et des jeunes de la génération Z (80 %)[5] croient que le succès d'une entreprise ne devrait pas être mesuré seulement par ses résultats financiers, mais aussi selon plusieurs autres objectifs comprenant notamment la diversité et l'inclusion au travail. De plus, il existe un lien clair entre la diversité et la fidélité. « Une rémunération généreuse et une culture positive sont importantes pour attirer les millénariaux et la génération Z, mais la D&I et la flexibilité jouent un rôle important pour qu'ils restent », selon le même rapport (pages 2, 5).

Organismes de réglementation et autorités gouvernementales : La diversité fait partie du cadre général de conduite et de culture d'entreprise que souhaitent les autorités gouvernementales. On peut à ce titre mentionner au Québec, l'existence d'un ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, ou au Royaume-Uni, la Charte d'insertion volontaire des femmes dans la finance[6] et les exigences de divulgation de la rémunération selon les sexes.[7]

Demandes des clients : Les demandes de données sur la diversité et l'inclusion connaissent une croissance soutenue. Plusieurs grandes sociétés de conseils de placement utilisent maintenant des questions sur la diversité dans leur processus de vérification diligente,[8] et dans un sondage non publié réalisé par le CFA Institute auprès d'environ 800 investisseurs institutionnels, 83 % de répondants déclarent que la diversité des sexes est importante pour eux : La majorité (55 %) croit que la diversité des sexes dans les équipes de placement conduit à de meilleurs résultats grâce aux différences de perspective, alors que les 28 % restants préfèrent simplement traiter avec une société de placement dont la culture interne appuie la diversité des genres.

Société : Dans sa lettre de janvier 2018 aux PDG, [9] Laurence D. Fink, fondateur et chef de la direction de BlackRock, fait la déclaration suivante : « La société exige maintenant que les entreprises publiques et privées aient un rôle social. Pour prospérer à long terme, toutes les entreprises doivent non seulement produire de bons résultats financiers, mais aussi apporter une contribution positive à la société. » Il a également ajouté que les entreprises doivent se demander si elles font des efforts suffisants pour avoir des effectifs diversifiés.

Changements structurels dans notre secteur d'activité

Domination des équipes : Le modèle du « gestionnaire de portefeuille vedette » a laissé la place à celui des équipes de placement. Selon Morningstar,[10] « aux États-Unis, 75 % des fonds à revenus fixes et des fonds d'actions sous gestion active sont dirigés par des équipes » (p. 6).

Et la composition de ces équipes est importante. Une recherche de Mauboussin et Callahan[11] sur l'intelligence collective révèle que les équipes diversifiées sont plus efficaces au niveau des tâches exigeant la résolution de problèmes complexes, typiques de notre secteur d'activité. Plusieurs sociétés de placement déclarent que la diversité de leurs effectifs est aussi importante pour le succès de leur stratégie de placement que la diversification de leurs portefeuilles. Nous sommes convaincus que dans le futur, une culture interne favorisant la diversité et l'inclusion constituera un avantage marquant pour les organisations désirant attirer les meilleurs talents.

Connaissance des biais : La finance comportementale suscite beaucoup d'intérêt dans notre secteur d'activité, au point où la plupart des experts connaissent bien les principaux biais de placement, ce qui conduit à des réflexions plus approfondies sur les effets des biais comportementaux dans les processus décisionnels et sur les avantages de la diversité pour éviter les pièges de la pensée conformiste.

Le chroniqueur financier Jason Zweig[12] rappelle aux investisseurs que la « finance comportementale » n'est pas l'étude du comportement des « autres ». C'est l'étude de notre comportement, à nous tous. Ce n'est pas seulement une fenêtre sur le monde, mais aussi un reflet de nous-mêmes. »

Nous avons tous des choses à apprendre au niveau de la compréhension et de la réduction de nos biais.

[2] Richard Fry, « Millennials Are the Largest Generation in the U.S. Labor Force », Pew Research Center (2018).

[3] La définition des millénariaux varie, mais la plus répandue est celle utilisée par le Pew Research Center, qui l'assimile à la génération des personnes nées entre 1981 et 1996.

[4] Deloitte, « 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials Disappointed in Business, Unprepared for Industry 4.0 » (2018).

[5] Dans cette étude, les millénariaux et la Génération Z correspondent respectivement aux personnes nées en 1983-1994 et en 1995-1999.

[6] HM Treasury et John Glen MP, « Women in Finance Charter » (11 juillet 2018).

[7] UK Advisory, Conciliation and Arbitration Service et UK Government Equalities Office, « Gender Pay Gap Reporting: Overview » (1 décembre 2017).

[8] Voir aussi l'ouvrage d'Olivia Seddon-Daines et Yasmine Chinwala, « Report: Diversity from an Investor's Perspective », New Financial (octobre 2017). http://newfinancial.eu/report-diversity-from-an-investors-perspective/.

CE QUE NOUS AVONS FAIT

Nous avons récolté des données lors d'une série d'ateliers qui ont eu lieu entre octobre 2017 et mai 2018. Organisés dans le cadre de la Chatham House Rule[13], ces événements se sont déroulés à Toronto, Boston, San Francisco, Chicago, Philadelphie et New York, réunissant un total de 344 participants de 99 entreprises, représentant des actifs gérés d'une valeur approximative de 38 billions de dollars. La composition des rôles était la suivante. Dirigeants = 19 %; directeurs généraux/vice-présidents = 36 %; autres professionnels en placements = 24 %, RH/D&I = 18 %; autres = 3 %.

Lors de ces ateliers, les participants ont pu discuter librement de ce qu'ils avaient fait, de ce qu'ils faisaient et de ce qu'ils prévoyaient faire. Le présent guide offre une compilation des meilleures idées issues de ces échanges.

Notre méthodologie a été partiellement inspirée d'un article du Harvard Business Review intitulé « Why Diversity Programs Fail » (Pourquoi certains programmes de diversité échouent), écrit par les professeurs en sociologie Frank Dobbin et Alexandra Kalev,[14]. Nous avons d'ailleurs utilisé plusieurs de leurs conseils lors de l'organisation des ateliers.

Ils recommandent notamment de faire en sorte que les gestionnaires s'engagent dans le processus et de créer des occasions pour que les participants rencontrent des personnes différentes d'eux, afin de maximiser leur exposition à la diversité et leur apprentissage. Nous avons demandé aux entreprises participantes d'envoyer trois à cinq représentants de différents niveaux et de perspectives diverses. Lors de ces événements, plusieurs participants ont rencontré des collègues qu'ils ne connaissaient pas auparavant.

Les auteurs ont aussi signalé l'importance de l'imputabilité sociale, de sorte que la réunion d'autant de participants de haut niveau pour cette activité envoie le message que les sujets traités sont importants et méritent d'y consacrer du temps.

Lors de discussions avec McKinsey & Company,[15] Dobbin a signalé que les entreprises adoptent une position basée sur des preuves lorsqu'il leur est demandé d'essayer de nouveaux programmes. Elles préfèrent apprendre des autres ce qui fonctionne chez eux plutôt que d'essayer quelques modifications à ce qu'elles connaissent avec l'espoir de meilleurs résultats. Tous veulent connaître les méthodes des entreprises qui ont réussi.

Ce document présente des pratiques de diversité et d'inclusion issues des conclusions des ateliers. Il n'offre pas de solutions, car dans ce domaine en évolution rapide, il n'existe pas encore de pratiques exemplaires reconnues. Il devrait cependant nous aider à mieux connaître les véritables tendances actuelles en matière de D&I et proposer des idées capables de nous faire avancer ensemble.

Deux remarques d'ordre pratique

1. Les ateliers se sont déroulés dans le cadre de la Chatham House Rule, de sorte qu'aucun commentaire ne sera attribué, mais une liste d'entreprises appuyant le contenu est présentée en page 3.
2. Les ateliers se sont tous déroulés en Amérique du Nord et ont porté sur des situations communes sur ce continent. Nous avons choisi d'avoir un contrôle étroit de ces ateliers, afin de tester le concept, avec l'idée que des exercices semblables peuvent être organisés dans d'autres régions, tout en reconnaissant que les discussions sur la diversité peuvent prendre des directions très différentes ailleurs dans le monde.

Même si plusieurs rôles de notre secteur d'activité sont en mutation profonde, notamment avec les progrès rapides des technologies, la gestion des talents demeurera toujours très importante pour les entreprises de placement efficaces. La plupart des gestionnaires souhaitent avoir des employés responsables et imputables collaborant ensemble de manière ouverte. Cependant, cet objectif ne peut être atteint sans étudier comment les décisions sont prises et qui y participe. Une organisation capable de naviguer entre ces écueils sera bien équipée pour gérer les risques et aura une culture conduisant forcément à la réussite.

[9] Laurence D. Fink, « A Sense of Purpose », BlackRock (2018).

[10] Madison Sargis et Kai Chang, « The Aftermath of Fund Management Change », Morningstar Quantitative Research (24 juillet 2017).

[11] Michael J. Mauboussin et Dan Callahan, « Building an Effective Team: How to Manage a Team to Make Good Decisions », Crédit Suisse (8 janvier 2014).

[12] Jason Zweig, « Behavioral Finance: What Good Is It, Anyway? » A Safe Haven for Investors (2015).

[13] « Lorsqu'une réunion ou une partie de réunion est tenue sous la Chatham House Rule, les participants sont libres d'utiliser les informations reçues, mais il leur est interdit de révéler l'identité et l'affiliation des conférenciers et des autres participants ». Voir https://www.chathamhouse.org/chatham-house-rule.

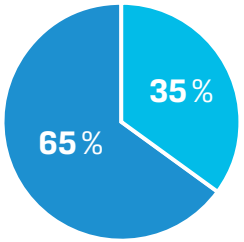
[14] Frank Dobbin et Alexandra Kalev, « Why Diversity Programs Fail », Harvard Business Review (juillet-août 2016): 52-60.

[15] McKinsey & Company, « HBR McKinsey Award Winners: Why Diversity Programs Fail, and What World War II Can Teach Us about Success », nouveau contenu sur le blog McKinsey (18 avril 2017).

CE QUE NOUS AVONS DÉCOUVERT : LES DONNÉES

Au niveau des sociétés de services financiers en général, PwC a signalé en mai 2017 que chez 88 % d'entre elles, la diversité et l'inclusion font partie des valeurs déclarées ou des priorités (PwC : données mondiales de D&I, 12 mai 2017). Nous avons posé une question plus directe sur les objectifs ou les actions indiquant un engagement envers la D&I et nous avons découvert qu'environ les deux tiers des entreprises ont un objectif de diversité. Cette proportion a été plus élevée à Philadelphie et Chicago (76 % et 73 % respectivement) et plus basse à San Francisco (58 %).

Q1. EST-CE QUE VOTRE SOCIÉTÉ A UN OBJECTIF OFFICIEL DE DIVERSITÉ?



OUI

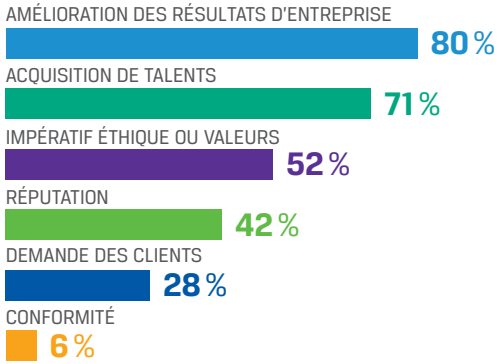
NON

N = 285

Les deux principales motivations des efforts de diversité et d'inclusion étaient l'amélioration des résultats d'entreprise et l'acquisition des talents. Dans le passé, la conformité avec les normes en vigueur était une motivation significative, mais aujourd'hui, très peu de répondants (seulement 6 %) ont déclaré que la conformité était un moteur important de leurs activités dans ce domaine. Des différences notables ont été observées, notamment une plus grande perception de demande de diversité au niveau des clients à Philadelphie (57 % ont cité ce facteur) et un plus grand souci de la réputation à Toronto (54 %) qu'ailleurs.

Q2. QU'EST-CE QUI MOTIVE LES EFFORTS DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DE VOTRE ENTREPRISE?

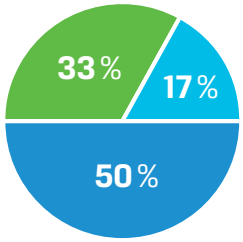
(Sélectionnez un maximum de trois choix)



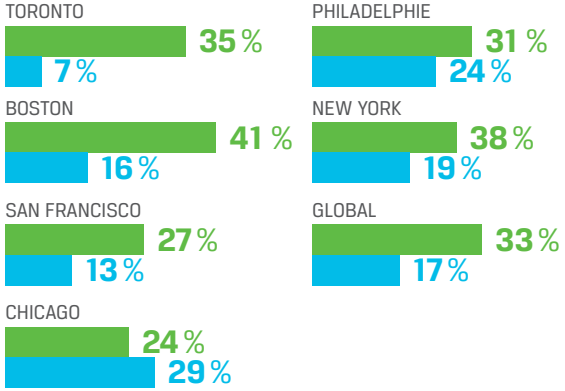
N = 304

En termes plus généraux, la discussion sur les motivations des efforts de diversité a fait ressortir deux grands thèmes : « les avantages de la diversité pour la réussite de l'entreprise » (p. ex. une diversité de perspectives fait augmenter les résultats de l'entreprise) et « la diversité est une question de principe ». Nous avons demandé plus directement où se situent les priorités des sociétés entre les impératifs de résultats et l'application des valeurs. La moitié des participants ont répondu que les deux avaient une importance égale, mais parmi les autres, deux fois plus de répondants ont accordé la priorité aux résultats d'entreprise.

Q3. CONCERNANT VOS EFFORTS DE D&I, AGISSEZ-VOUS PLUS POUR VOS RÉSULTATS D'ENTREPRISE OU POUR L'APPLICATION DE VOS VALEURS.



DIFFÉRENCES DE PRIORITÉ ENTRE LES RÉSULTATS D'ENTREPRISE ET LES VALEURS



RÉSULTATS D'ENTREPRISE 〉 VALEURS

VALEURS 〉 RÉSULTATS D'ENTREPRISE

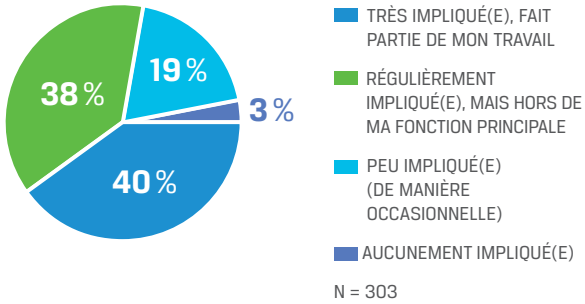
VALEURS = RÉSULTATS D'ENTREPRISE

N = 299

Ici, nous constatons que dans la plupart des villes, les efforts de D&I sont plus motivés par les résultats d'entreprise que par l'application des valeurs. Les valeurs ont un poids plus important uniquement à Chicago. Cette découverte est intéressante pour deux raisons : Premièrement, le groupe de Chicago était celui ayant le plus de diversité raciale, alors que la discussion entre les participants de Toronto était plus axée sur la diversité des sexes. Ce résultat rejoint les conclusions d'un article du Harvard Business Review intitulé « Why Your Diversity Program May Be Helping Women but Not Minorities (or Vice Versa) » (Pourquoi votre programme de diversité aide peut-être les femmes, mais pas les minorités, ou vice versa)[16], selon lesquelles le message de diversité est reçu différemment par les femmes que par les minorités raciales. Les auteurs ont découvert que les femmes ont tendance à préférer la « valeur de la différence » alors que les minorités raciales ont tendance à préférer la « valeur de l'égalité ». Cette découverte démontre qu'il peut être difficile d'appliquer les leçons des efforts sur un aspect de diversité à d'autres aspects de diversité. Deuxièmement, le groupe de Chicago

avait la plus forte proportion de participants affirmant que la D&I fait partie de leur travail (45 % contre 40 % pour l'ensemble des participants), ce qui suggère que les personnes occupant un poste de leadership dans cette région sont plus motivées par les valeurs.

Q4. DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS IMPLIQUÉ(E) DANS LES EFFORTS DE DIVERSITÉ DE VOTRE ENTREPRISE?

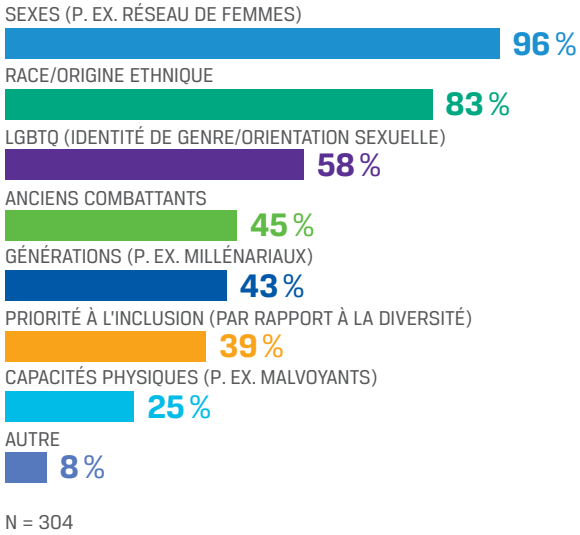


Mais puisque ces enjeux sont relativement nouveaux, très peu de participants (total d'environ 10 ou approx. 3 %) affirment s'y intéresser depuis plus de 5 ans. En conséquence, ces échanges ont permis à tous les participants d'apprendre des choses nouvelles et nous avons cherché à inclure des professionnels des investissements, de même que des cadres intermédiaires et supérieurs, lesquels sont plus susceptibles de créer du changement. Plusieurs participants ont cependant mentionné que les responsabilités de diversité constituent souvent un extra et que le temps consacré à ces efforts n'est pas toujours reconnu ou récompensé, ce qui suggère que la logique des résultats d'entreprise n'est pas entièrement ou vraiment validée.

Nous avons déjà indiqué avoir utilisé une définition très large de la diversité, mais il faut reconnaître que les efforts d'une organisation sont souvent centrés sur une ou quelques dimensions de la diversité.
Nous avons demandé ce que signifie la diversité dans les sociétés participantes et plusieurs ont des groupes de ressources pour employés (GRE) ou des groupes de ressources professionnelles (GRP) favorisant le soutien et le réseautage entre employés, ainsi que la mise en valeur des perspectives différentes. Les GRE constituent plus des groupes d'affinités, tandis que les GRP visent plus à communiquer les décisions d'entreprise.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, le facteur de diversité le plus prioritaire est la diversité des sexes (96 %), suivi de la diversité des races et des origines ethniques (83 %). La diversité est abordée de manière différente selon les régions et nous avons donc observé des différences significatives entre certaines villes. La diversité des sexes est prioritaire chez 85 % des répondants à Chicago, mais atteint 97-100 % ailleurs. La diversité raciale est moins prioritaire à Toronto et Boston, où 64 % et 72 % des répondants, respectivement, l'ont mentionné parmi leurs priorités. Par contre, à Philadelphie, 97 % des répondants placent la diversité raciale dans leurs priorités. La diversité LGBTQ (identité de genre/orientation sexuelle) arrive généralement au troisième rang, sauf à Toronto où elle arrive deuxième.
Les participants de Toronto ont aussi eu plus tendance à mentionner les capacités physiques (p. ex. les malvoyants) qui ont été citées par 36 % des répondants. C'est à Philadelphie que les anciens combattants sont mentionnés par le plus grand nombre de participants (60 %). Les participants de Boston et San Francisco ont été les plus susceptibles de privilégier l'inclusion par rapport à la diversité (44 % et 49 % respectivement). D'ailleurs, certaines entreprises parlent plutôt d'efforts d'inclusion et de diversité (I&D).

Q5. QUELLES SONT LES PRIORITÉS DE VOTRE ENTREPRISE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION? (Sélectionnez tous les choix applicables)



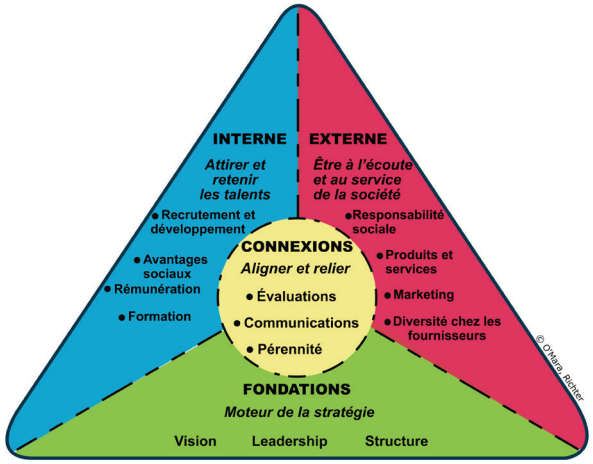
Nous avons demandé aux participants d'évaluer l'importance relative des besoins d'éducation dans six sphères d'activité. Sans surprise, la plus prioritaire est la sphère très tangible du recrutement, développement et rétention d'effectifs diversifiés (44 %). Les sphères plus fondamentales de « stratégie et vision » et « leadership et imputabilité » viennent ensuite, à 20 % chacune. Les indicateurs de mesure et les communications représentent des défis continus pour la plupart des entreprises et seulement un petit nombre envisagent des moyens concrets pour intégrer la D&I dans leurs produits et services. Cependant, tous les GRP devraient encourager leur organisation à mettre en valeur le lien entre la D&I et les résultats d'entreprise.

Q6. DANS QUELLES SPHÈRES SE SITUENT LES BESOINS LES PLUS PRESSANTS DE VOTRE ORGANISATION EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION?

[16] Evan Apfelbaum, « Why Your Diversity Program May Be Helping Women but Not Minorities (or Vice Versa) » (Pourquoi votre programme de diversité aide peut-être les femmes, mais pas les minorités, ou vice versa), Harvard Business Review (8 août 2016).

Ces sphères constituent en fait les six dimensions des « Références mondiales de diversité et d'inclusion; normes pour les organisations dans le monde ». Selon le Centre mondial pour l'inclusion, ces références mondiales de diversité et d'inclusion (RMDI) aident les organisations à « élaborer une stratégie et mesurer leurs progrès en matière de diversité et d'inclusion ».

Co-écrit en 2006 par Julie O'Mara, Alan Richter et 47 panélistes experts, cet article a été mis à jour trois fois depuis sa première publication. Il fait maintenant l'objet de recherches et d'une diffusion à grande échelle par le Centre mondial pour l'inclusion, avec la collaboration des deux auteurs et 95 panélistes experts. Il est périodiquement actualisé en fonction de l'évolution de la situation mondiale. Durant les ateliers décrits dans les présentes, le CFA Institute a utilisé la version 2017. Le modèle présenté dans le tableau ci-dessous comprend 4 groupes, 14 catégories et 266 références. Même si chaque entreprise est unique, les RMDI peuvent améliorer la qualité des initiatives de D&I dans toutes les combinaisons d'approches, de régions géographiques et de secteurs d'activité. Dans le cadre de cet exercice, nous nous sommes concentrés sur les six catégories les plus pertinentes dans le secteur de la gestion de placement : vision, leadership, recrutement et développement, évaluation, communications et produits et services.



Références mondiales de diversité et d'inclusion

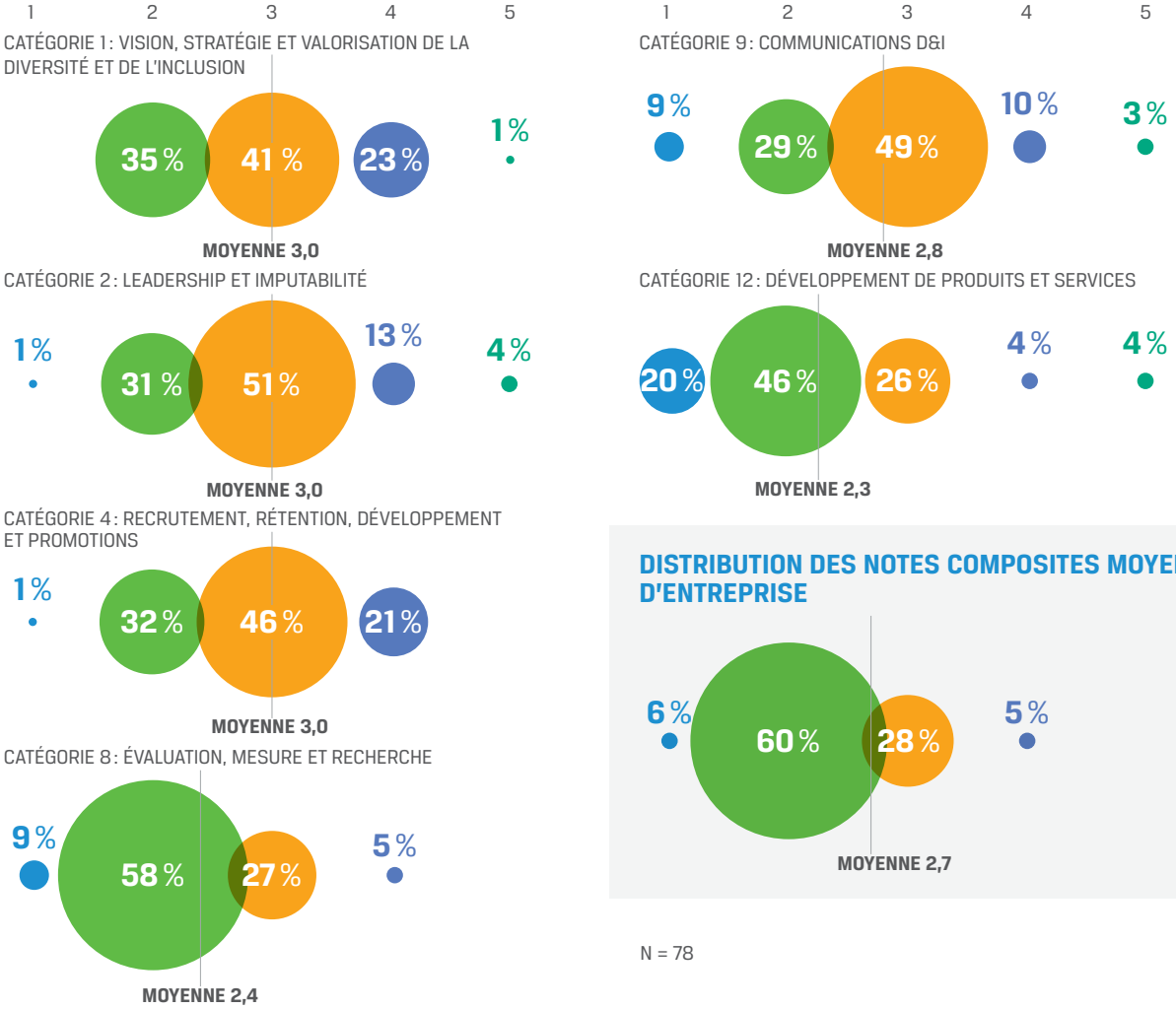
Nous avons analysé ces catégories de manière détaillée au moyen de ces références, tout d'abord en invitant les participants à évaluer leur propre entreprise, puis nous leur avons demandé de débattre avec leurs collègues jusqu'à l'obtention d'une note de consensus pour chaque catégorie.

Récapitulatif des RMDI

Les figures ci-dessous illustrent les notes d'autoévaluation dans chaque catégorie pour 78 entreprises. Puisque les autoévaluations d'entreprise nécessitent des débats et des discussions entre collègues, les entreprises ayant envoyé un seul représentant ne sont pas incluses dans les totaux d'entreprise. Toutes ces évaluations d'entreprise ont été réalisées avec l'échelle de notation suivante :

1. *Inactive* : Aucune initiative de D&I n'a été lancée et la culture de l'inclusion ne fait pas partie des objectifs organisationnels.
2. *Réactive* : Approche de conformité; les actions de l'entreprise visent principalement à respecter les lois et à satisfaire les pressions sociales
3. *Proactive* : Connaissance évidente de la valeur de la diversité et de l'inclusion; début de mise en œuvre systématique d'activités de diversité et d'inclusion
4. *Progressiste* : D&I systématiquement intégrée; des améliorations de résultats sont mesurées et constatées
5. *Pratiques exemplaires* : Application des meilleures pratiques reconnues en matière de D&I; constitue un exemple pour d'autres organisations dans le monde

DISTRIBUTION DES NOTES D'AUTOÉVALUATION D'ENTREPRISE PAR CATÉGORIE RMDI

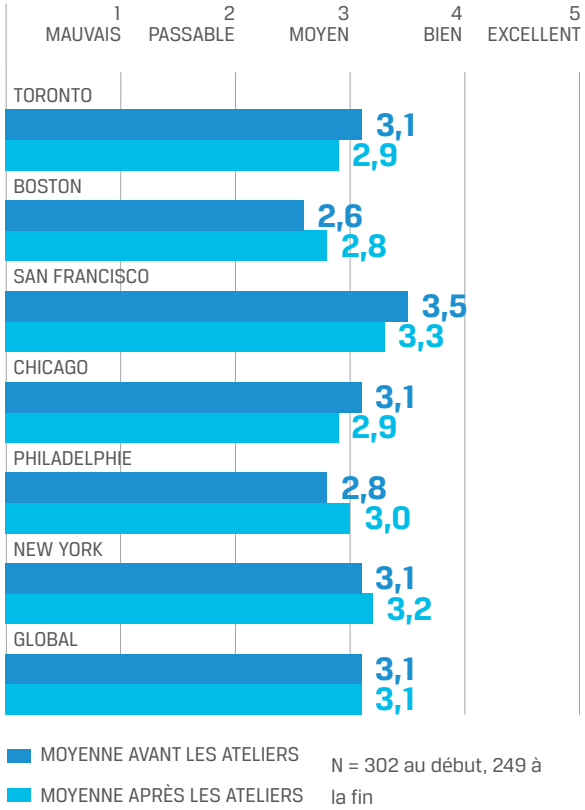


N = 78

Lors de conversations avec le CFA Institute, les auteurs des RMDI ont signalé que plusieurs organisations découvrent qu'il faut des changements majeurs pour passer du niveau 2 au niveau 3, ce qui est visible dans les autoévaluations de nos ateliers. Même si nous avions prévu explorer les meilleures pratiques de D&I dans les sociétés de placement durant les discussions, nous avons découvert qu'elles sont encore embryonnaires et que les outils comme les RMDI sont utiles pour identifier les plus grands défis de notre secteur d'activité.

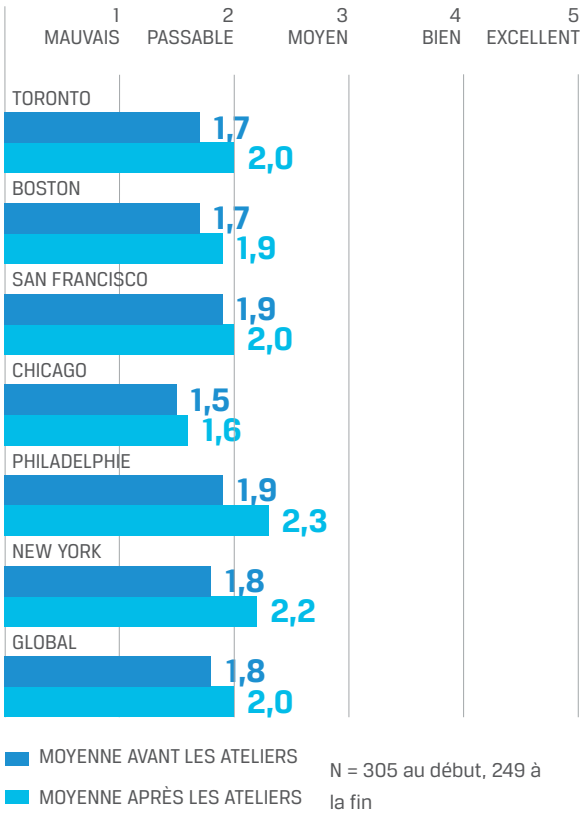
Nous avons comparé ces évaluations du bas vers le haut basées sur les RMDI avec une évaluation du haut vers le bas issue d'un sondage auprès de dirigeants, avant et après les ateliers. Nous avons utilisé une échelle simple : 5 = excellent, 4 = bien, 3 = moyen, 2 = passable, 1 = mauvais. Dans ces sondages, les sociétés avaient tendance à noter leur secteur d'activité très sévèrement avant les ateliers, puis un peu mieux après. Les participants ont assez bien noté leur entreprise (moyenne d'environ 3) avant les ateliers puis sont devenus plus mitigés après.

Q7. **QUELLE NOTE ATTRIBUEZ-VOUS À VOTRE ENTREPRISE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ?**



N = 302 au début, 249 à la fin

Q8. **QUELLE NOTE ATTRIBUEZ-VOUS AU SECTEUR DES INVESTISSEMENTS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ?**



N = 305 au début, 249 à la fin

CE QUE NOUS AVONS DÉCOUVERT : LES IDÉES

La liste d'actions suivante indique les principales idées qui sont revenues durant les ateliers, tandis que la colonne « Détails supplémentaires » inclut aussi les expériences d'autres secteurs d'activité. À mesure que le corps de recherche dans ce domaine prendra de l'ampleur, les idées évolueront et des écueils surgiront sûrement lors de leur mise en œuvre. En conséquence, notre liste contient les concepts de base, des actions recommandées et les écueils les plus susceptibles de surgir. L'ordre de la liste correspond à la maturité des programmes D&I d'une organisation, depuis leur création jusqu'aux efforts externes.

Cette liste a été examinée par les participants des ateliers et reflète leur participation tout au long de l'événement. Les méthodes de classement des sujets ont suscité beaucoup de commentaires et la diversité des suggestions à ce niveau est révélatrice de la variété des perspectives. Nos expériences individuelles de diversité varient et les idées de notre liste comprennent plusieurs concepts reliés. Nous recommandons donc d'utiliser ces idées dans tous les groupements où vous les croyez utiles et prendre des éléments de notre liste selon les besoins des auditoires. Puisque nous cherchons à faire avancer notre secteur d'activité, cette liste doit être dynamique et évoluer à mesure que les idées sont appliquées au sein d'entreprises.

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
1	**Définition de la diversité** Les priorités de diversité varient selon les régions et les secteurs d'activité. La diversité doit être analysée et définie par chaque organisation. Cette définition peut évoluer dans le temps, mais sans spécificité, il est impossible d'établir des orientations et des objectifs clairs.	Engagez-vous sur une définition spécifique et utile de la diversité, permettant d'avoir la même compréhension et le même vocabulaire dans l'organisation. Discutez des motivations de votre entreprise pour mettre en place une culture inclusive et n'oubliez pas qu'aucun niveau individuel, plusieurs personnes peuvent avoir des motivations différentes en matière de diversité.	« La diversité inclut tout le monde. » « Tout le monde sait ce qu'est la diversité. »	La diversité inclut tout le monde, mais si vous manquez de spécificité, tous vos efforts seront dilués. Posez la question suivante : « Qu'est-ce qui est prioritaire dans cet environnement ? » Les références mondiales de diversité et d'inclusion offrent une définition générale de la diversité pour une utilisation allant au-delà de la diversité visible. L'équité et les résultats d'entreprise constituent des motivations fréquentes pour les initiatives de diversité et d'inclusion.
2	**Intersectionnalité** Cette expression signifie que les personnes sont des combinaisons de caractéristiques (avec des intersections) et que leur catégorisation dans une seule dimension réduit la possibilité d'utiliser pleinement leur perspective.	Lors de la création d'un groupe volontairement diversifié, évitez de trop simplifier le profil démographique des personnes. Remettez en cause vos hypothèses sur la base d'un seul cas. La diversité doit couvrir les dimensions visibles et invisibles.	Lors d'une réunion, demander à une personne de parler au nom d'un groupe démographique : « Demandons à Suzanne ce que les femmes pensent sur ce sujet. »	Reconnaissez que l'identité est un sujet complexe pour tous. De plus en plus de personnes résistent aux « catégories de diversité ». En conséquence, même si elles peuvent encore être utiles, il est préférable de laisser les personnes se classer elles-mêmes par auto-identification, sans aucune restriction. (Voir la discussion 2009 TED « The Danger of a Single Story » par Chimamanda Adichie.)

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
3	**Culture et politique** Les cadres intermédiaires ont un rôle clé à jouer pour l'intégration d'une nouvelle culture. Lorsque les dirigeants disent quelque chose, c'est une politique, mais si les autres le disent, ça fait partie de la culture	Identifiez qui parle de D&I afin d'en voir le niveau d'intégration dans la culture : Négligez-vous les cadres intermédiaires?	« Si le leader dit de faire quelque chose, tout le monde suivra au pas. »	Des communications cohérentes, significatives et honnêtes donnent le ton au niveau supérieur. Elles sont plus susceptibles d'être répercutées vers le bas et d'être adoptées par les gestionnaires de première ligne.
4	**Biais** La connaissance de vos biais ne vous dispense pas d'agir pour les atténuer.	Utilisez des techniques de formation créatives permettant de découvrir les biais puis fournissez des outils pouvant aider à les identifier dans le futur. Les simulations et les jeux de rôles permettent aux participants de tester leurs réactions naturelles dans des situations réelles.	« Nous sommes tous pareils. » « Je ne vois pas de couleur. » « La formation réglera ce problème. »	Les activités de formation sur les biais inconscients sont populaires et peuvent être utiles. Comme toute autre formation, l'efficacité diminue avec le temps à moins de renforcements réguliers. Cette formation doit être volontaire et être perçue comme un premier pas d'un programme de formation plus global. Il peut être utile de réaliser un test d'associations implicites[a] puis de voir les biais de groupe. Il existe aussi des outils aidant à identifier les biais potentiels dans les descriptions de poste.
5	**Histoires** Les histoires ont un effet marquant sur l'esprit humain. Elles influencent nos attitudes, nos craintes, nos espoirs et nos valeurs, et créent des connexions.	Encouragez l'utilisation d'histoires à l'intérieur de votre organisation et au-delà, dont l'utilité se manifeste de deux manières : (1) Les histoires personnelles aident à comprendre comment des expériences ont façonné leurs collègues et donc d'intégrer plus efficacement des perspectives diverses; (2) les histoires sont à la base des preuves qualitatives sur les moyens de faire progresser la diversité et l'inclusion.	« L'apprentissage de D&I se fait principalement lors de classes formelles. » « Sans données concrètes, il est impossible de mesurer les progrès de D&I. »	Les récits d'expériences ou d'histoires personnelles peuvent aider à la prise de conscience de notre humanité commune. Les histoires favorisent les connexions et les relations de travail authentiques, ainsi qu'une meilleure compréhension de la diversité et de l'inclusion. Mihir Desai disait : « Lorsque tout est transformé en feuilles de calcul et en écrans d'ordinateur, nous perdons contact avec notre humanité ».[b] Les histoires et les exemples concrets sont utiles dans les formations.

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
6	**Données** Mesurez ce qui est important, pas ce qui est pratique. Les références peuvent constituer un outil utile en matière de diversité, particulièrement lorsque les données sont diffusées à plus grande échelle et suivies dans le temps.	Au-delà du suivi des caractéristiques démographiques des employés, les outils comme les RMDI peuvent aider à identifier les écarts et les mesures stratégiques devant être prises. Réalisez une analyse de différence de rémunération selon les sexes. Posez des questions sur l'inclusion lorsque vous réalisez des sondages sur l'engagement des employés.	« Il est impossible de mesurer la diversité et l'inclusion. »	« Nous sommes dans un secteur d'activité où règnent les chiffres et les mesures : si nous n'incluez pas de chiffres dans une conversation, vous n'avez pas une véritable conversation. » Il est important de tenir compte des « données subjectives » lors de l'évaluation de la culture d'une entreprise. Ces données sont moins précises (p. ex. sondages sur les sentiments) mais plus être plus significatives que les données tangibles.
7	**Communication** L'un des principaux défis de D&I est de s'assurer que les employés savent ce qui est fait. Cette connaissance est importante pour la motivation et l'engagement des employés, qui peuvent même devenir des ambassadeurs de bonne volonté de l'organisation.	Organisez des communications régulières des dirigeants sur les efforts de diversité. Fournissez des sujets pour aider l'équipe de direction à lancer des discussions, mais en précisant que les thèmes « officiels » constituent uniquement des ressources pour avoir des conversations authentiques.	« Tout le monde sait que nous faisons ceci. »	La répétition et l'authenticité sont essentielles. Plusieurs participants de nos ateliers ont appris des choses nouvelles sur les efforts de D&I de leur organisation lors de ces événements et plusieurs ont déclaré que les messages d'entreprise en matière de diversité et d'inclusion sonnent creux dans les équipes de placement. Puisque les efforts de D&I exigent un changement de culture, les communications constituent souvent un bon indicateur avancé, car les personnes ont tendance à apprendre pour ensuite s'adapter : dites-le, croyez-y et faites-le. Cette méthode peut être efficace, mais avec le temps, les paroles sans action deviennent contreproductives. Les communications de D&I internes et externes doivent être cohérentes.

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
8	**Listes de candidats** Les listes d'entrevues peuvent être intéressantes à analyser et un processus de vérification de la diversité à ce niveau peut s'avérer utile.	Si vous faites appel à une entreprise de recherche de candidats, expliquez la définition de la diversité en vigueur dans votre entreprise et assurez-vous de choisir une entreprise ayant fait ses preuves pour fournir des listes de candidats conformes à la diversité locale.	Les candidats « différents » sont éliminés car ils ne « cadrent pas dans notre culture ».	Certaines entreprises ont commencé à appliquer une version de « règle Rooney » qui oblige les équipes de football de la NFL à interviewer au moins un candidat issu de minorités lorsqu'un poste d'entraîneur-chef est vacant. Cette pratique soulève cependant un risque de candidature symbolique et il semble que les listes de candidats doivent avoir au moins deux personnes issues de la diversité pour qu'il existe une plus grande chance d'embauche. Il faut aussi faire attention au piège de « cadrage » où des candidats issus de la diversité ayant pourtant un fort potentiel sont rarement embauchés parce qu'ils ne « cadrent » pas avec la culture interne, ce qui envoie un message négatif à ceux qui observent ainsi qu'à ceux qui dirigent les entrevues.
9	**Connaissance des candidats** Afin de créer un contexte d'égalité des chances, certaines entreprises ont des pratiques d'embauche « à l'aveugle » comprenant la suppression de certaines données démographiques dans les CV, mais l'efficacité de cette approche peut être limitée.	Durant le processus d'embauche, renseignez-vous de manière générale sur les origines et la perspective de chaque candidat, puis demandez-vous comment ses différences peuvent être utilisées pour améliorer l'efficacité dans votre entreprise. Même si tous les intervieweurs doivent être informés sur les questions et les sujets à exclure, qui peuvent offenser ou qui risquent de déclencher des procédures en justice, des hésitations excessives à établir une connexion personnelle peuvent nuire au processus et donner l'impression d'une culture interne peu tolérante.	« Nous ne pouvons pas être biaisés car nous utilisons des pratiques d'embauche à l'aveugle. »	Les embauches à l'aveugle n'augmentent pas nécessairement la diversité et peuvent avoir des conséquences imprévues. Il est difficile de supprimer tous les mots susceptibles d'identifier un(e) candidat(e) et cette tâche devient impossible aux plus hauts niveaux où le réseau de connaissances occupe un rôle central à l'embauche. Il est en fait important de connaître les candidats, incluant leur dimension de diversité. De toute façon, si la culture d'une entreprise n'est pas inclusive, un candidat issu de la diversité aurait de la difficulté à réussir. Les entreprises recruteuses doivent faire des efforts pour comprendre les besoins et les difficultés des candidats, ainsi que les opportunités de croissance pour l'organisation.

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
10	**Intervieweurs** Le processus d'entrevue constitue une opportunité de faire connaître la diversité de l'entreprise aux candidats et d'obtenir des points de vue diversifiés du potentiel de réussite de chaque candidat dans l'entreprise.	Dans la mesure du possible, créez des panels d'entrevue diversifiés, reflétant les points de vue de la diversité dans votre entreprise. Structurez le processus de rétroaction afin que toutes les voix soient entendues.	Les voix les plus puissantes dictent qui reçoit les offres.	Si les personnes issues de populations historiquement sous-représentées reçoivent souvent des demandes de participation à ces efforts, leur contribution doit être reconnue et récompensée sans que ce travail soit un fardeau de plus que leurs homologues. Un processus inclusif de rétroaction permettra de lutter contre la pensée conformiste et un composant écrit permettra de suivre les points de vue individuels.
11	**Congés sabbatiques** Certaines entreprises créent des programmes visant à faciliter le recrutement de personnes ayant fait une pause dans leur carrière.	Essayez de créer un programme de retour de congé ou d'autres moyens d'alimenter votre pipeline de candidats au niveau intermédiaire. Encouragez les recruteurs et les intervieweurs à envisager des candidats ayant une trajectoire de carrière inhabituelle.	« Le travail dans le secteur des investissements évolue tellement rapidement qu'une interruption de carrière signifie quasiment l'obsolescence. »	Ces programmes de plus en plus populaires constituent un bon moyen de recruter des personnes expérimentées et très motivées qui sont souvent ignorées. Avec l'évolution des structures familiales et les différences d'opinions sur les trajectoires de carrière entre les générations, ces programmes peuvent aider à combler un vide important. Les réseaux/groupes d'anciens d'université peuvent être utiles pour entretenir des relations hors du travail et éventuellement conduire à des retours de congé sabbatique positifs.
12	**Mentors et parrains** Les mentors aident à préparer des recrues pour leur réussite professionnelle, alors que les parrains défendent les intérêts de leur protégé. Les mentors donnent généralement des conseils d'ordre général, tandis que les parrains agissent pour faire avancer la carrière.	Encouragez le mentorat dans votre entreprise et poussez les leaders respectés et influents à devenir des parrains. Expliquez les détails des deux rôles.	« Un mentor fera progresser votre carrière. »	Les parrains peuvent être très utiles pour aider des personnes à se préparer à occuper des responsabilités supérieures. Lorsque des décisions concernant votre carrière sont prises, les parrains sont là pour exercer leur influence. Lorsque ce rôle est joué avec tact, le parrain peut aussi faire avancer sa propre carrière de leader. Il existe aussi des programmes de mentorat inverse, où des dirigeants demandent conseil à des plus jeunes.

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
13	**« Taxation culturelle »** Il arrive souvent que des personnes issues de populations sous-représentées font du travail supplémentaire pour faire avancer la diversité dans l'entreprise (ces personnes sont en fait surtaxées) et il n'est pas rare qu'il existe une corrélation négative entre ce travail et l'obtention de promotions.[c] En d'autres termes, le « travail de diversité » est pénalisant, car il empêche de faire d'autres tâches plus récompensées.	Créez des processus afin que les employés participant aux efforts de D&I soient reconnus et compensés pour leur temps et que ces efforts soient pris en compte lors des décisions de promotion. Prévoyez du temps pour ces activités au lieu d'en faire des suppléments.	« Les affectations avec une forte visibilité favorisent les promotions. »	Plusieurs participants à nos ateliers ont signalé qu'il leur avait été demandé de faire du travail de diversité « sur le côté de leur bureau », car aucun temps n'était prévu pour ces tâches. Bien que certains bons programmes de diversité incluent des dirigeants, il est risqué d'assumer qu'une plus grande visibilité (souvent associée aux tâches de diversité) signifie avoir plus de possibilités d'avancement, surtout si les tâches de diversité ne sont pas valorisées comme un segment central de la réussite de l'entreprise. Lorsque certains employés ont une obligation implicite de s'exprimer et d'apporter un point de vue différent, ces situations peuvent être mentalement épuisantes à cause de la tension forcément induite dans le processus.
14	**Réseaux internes** Les entreprises et les personnes tirent avantage des relations tissées entre les diverses fonctions d'une organisation et l'exposition à des personnes différentes crée une familiarité favorable à l'inclusion.	Créez des programmes facilitant l'exposition à des personnes différentes de l'organisation, par exemple des stages, des formations interfonctionnelles, des programmes de rotation et des initiatives d'accompagnement (p. ex. accompagner des dirigeants à certaines réunions).	« Les programmes de diversité sont le seul moyen de développer une culture inclusive. »	Les expositions hors du réseau habituel peuvent créer des opportunités. En outre, plus les effectifs apprennent à connaître la diversité dans le cadre d'interactions naturelles, plus les employés issus de la majorité connaissent les sujets sensibles où un dérapage peut avoir des conséquences sur leur réputation personnelle ou celle de leur organisation. La mobilité fonctionnelle et la mobilité géographique peuvent être très utiles à ce niveau.

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
15	**Rétention** Plusieurs entreprises ont de la difficulté à retenir les employés issus de la diversité, mais très peu savent comment s'améliorer à ce niveau.	Réalisez des entrevues de rétention avec des employés afin de découvrir ce qui les pousse à demeurer dans l'entreprise et ce qui pourrait les faire partir. Les intervieweurs externes sont plus efficaces à ce niveau. Faites donc attention aux employés que vous invitez afin que personne ne se sente visé.	« Notre roulement élevé des employés issus de la diversité est attribuable à nos concurrents, pas à nos pratiques internes. »	Des entrevues de rétention peuvent être réalisées à différentes fréquences, afin d'analyser l'état de la culture de l'organisation. Ces entrevues ressemblent à des entrevues de départ sauf qu'elles sont réalisées de manière proactive pour conserver les talents. La perte d'employés issus de la diversité peut décourager des leaders faisant des efforts pour créer un pipeline de candidats diversifiés et les pousser à consacrer moins de temps à leurs activités de formation et de parrainage. « Que penser des situations où vous formez une personne qui finit par quitter l'entreprise? « Et si vous ne le faites pas et que la personne reste? »
16	**Recrutement continu** Continuez à entretenir un réseau de candidats issus de la diversité même si aucun poste n'est ouvert.	Adaptez une approche de recrutement « toujours à l'écoute », car des opportunités peuvent parfois surgir de manière imprévue, hors des périodes de recrutement ordinaires. Assistez à des conférences et étendez votre réseau hors des bassins de recrutement les plus connus (p. ex. réseaux d'anciens d'université).	« Nous sommes tous en concurrence pour les mêmes femmes et les mêmes candidats issus des minorités visibles. »	La première impression de recherches de nouveaux arrivants dans notre secteur d'activité n'est pas particulièrement inclusive, car il n'y a pas beaucoup de diversité dans les facultés de finances et dans les clubs de finances. Les universités et les institutions traditionnellement noires, les établissements hispaniques, les écoles faisant la promotion des femmes et les universités publiques peuvent être d'excellentes sources de talents et de diversité pour votre pipeline de candidats.
17	**Rémunération** Certaines entreprises commencent à intégrer des indicateurs de performance de D&I dans leurs décisions de rémunération des dirigeants.	Reliez la rémunération des leaders aux progrès des indicateurs de culture et de diversité. Lorsque des décisions de promotion sont prises, évaluez les capacités d'embaucher, de développer et de diriger une équipe diversifiée.	Il peut être tentant de valoriser les indicateurs de résultats à court terme au détriment de la réussite à long terme des employés et de la culture (approche de « liste d'éléments à cocher »).	L'intégration de critères de D&I dans la rémunération des dirigeants démontre l'engagement de l'entreprise envers la D&I dans ses valeurs fondamentales. Cette approche présente cependant le risque de conduire à des actions uniquement symboliques. Le succès exige de la formation, de la préparation et une culture inclusive. Des périodes d'évaluation permanentes peuvent réduire les tentations du court terme et améliorer l'imputabilité.

Nº RÉF.	CONCEPT	ACTIONS RECOMMANDÉES	ÉCUEILS FRÉQUENTS	DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES
18	**Travail de proximité** Travaillez activement à la création d'un pipeline de professionnels en placement.	Combinez vos initiatives de responsabilité sociale à vos efforts de constitution de pipeline de candidats en œuvrant pour intéresser les jeunes aux mathématiques et à la gestion de portefeuille.	« Il existe très peu d'organisations avec lesquelles nous pouvons nous associer qui partagent nos valeurs. »	Les programmes et les partenariats ciblant les étudiants (p. ex. mentorat, tutorat, stages, etc.) peuvent aider à enrichir votre pipeline de candidats. Les activités d'action communautaire démontrent la profondeur des valeurs de votre organisation et aident à sa réputation.
19	**Dialogue ouvert** Une bonne culture inclusive reconnaît les enjeux de société et leurs répercussions potentielles au travail.	Encouragez les conversations franches sur les sujets de diversité et les discussions informelles sur les thèmes d'actualité.	« Les sujets controversés ne doivent pas être discutés au travail. »	Les organisations facilitant les discussions entre employés favorisent un engagement authentique, ainsi qu'une culture basée sur le respect et la compréhension mutuelle.
20	**Diversité dans les affaires** Misez sur l'inclusion pour obtenir des résultats supérieurs. Améliorez vos résultats en choisissant les entreprises ayant les meilleurs talents, avec une attention spéciale envers les entreprises appartenant à des personnes issues de minorités visibles.	Lorsque vous sélectionnez des gestionnaires d'actifs, demandez aux consultants de proposer des listes de sociétés de placement conformes à votre définition de la diversité. Faites la différence entre les entreprises émergentes et celles dont les propriétaires sont issus de la diversité. Compilez les résultats et les indicateurs par catégorie d'entreprise.	« Nous n'avons aucun contrôle sur la diversité des autres entreprises ou de nos partenaires. »	La diversité en affaires dans le secteur des investissements signifie se poser les questions suivantes : Est-ce que nos partenaires pratiquent la diversité ? Qui gère le compte ? Est-ce que la composition de l'équipe est conforme aux valeurs de diversité et d'inclusion de notre entreprise ? On rejoint ici le souci de diversité chez les fournisseurs, où les entreprises intègrent des intervenants communautaires dans leur programme d'approvisionnement, avec l'idée de créer des opportunités pour les PME locales et des entreprises appartenant à des femmes, à des anciens combattants ou à des personnes issues de minorités visibles, sans oublier de faire un suivi des dépenses de l'entreprise chez des fournisseurs associés à la diversité.

[a] Anthony G. Greenwald, Debbie E. McGhee, Jordan L. K. Schwartz, « Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test », Journal of Personality and Social Psychology 74 (1998): 1464-80.

[b] Paul McCaffrey, « Why Everyone Hates Finance and What to Do about It », Enterprising Investor (22 May 2018). https://blogs.cfainstitute.org/investor/2018/05/22/why-everyone-hates-finance-and-what-to-do-about-it/.

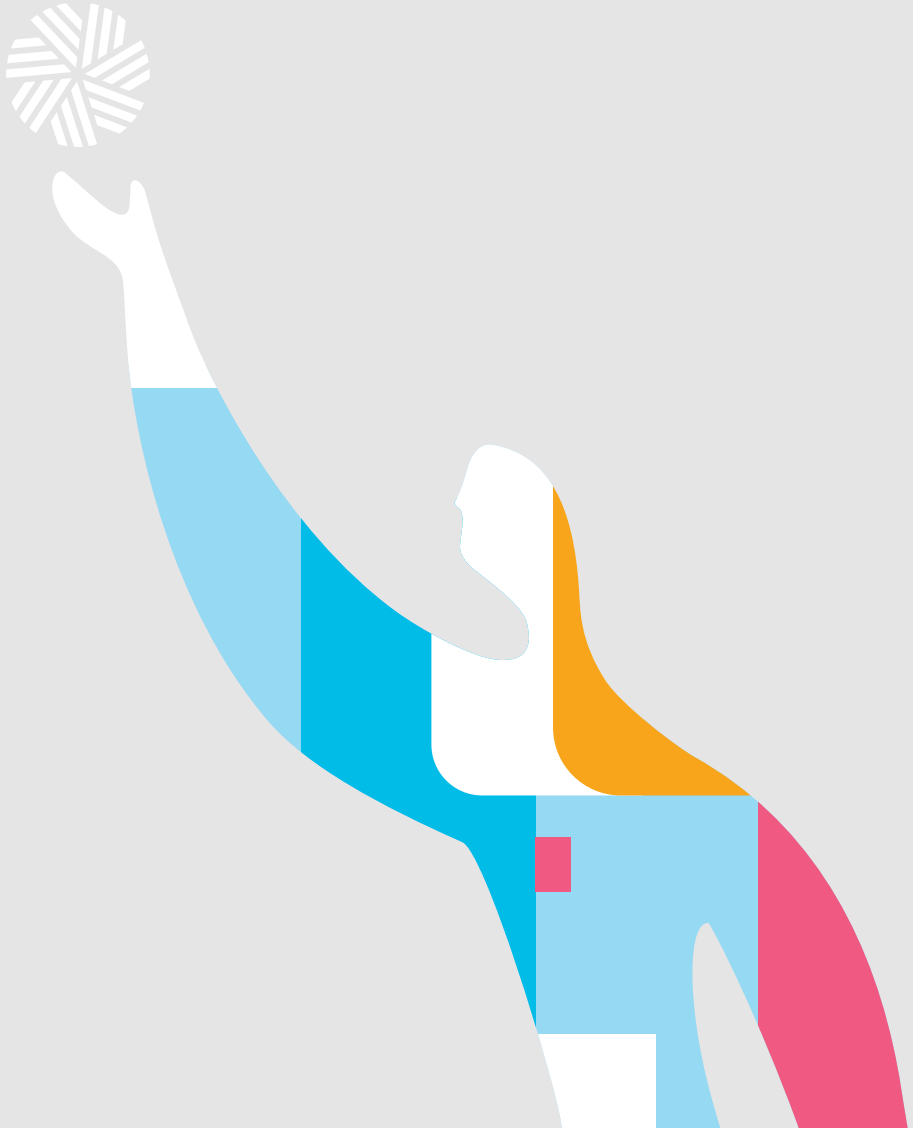
[c] Amado M. Padilla, « Ethnic Minority Scholars, Research, and Mentoring: Current and Future Issues », Educational Researcher 23 (1994): 24-27.

LA ROUTE À SUIVRE

Même si cette série d'ateliers n'a pas permis de dresser une liste définitive de pratiques efficaces de D&I, nous avons découvert l'existence d'un dialogue très riche sur la progression de ce sujet dans le secteur de la gestion de placement. En outre, bien que ce secteur soit très compétitif, notamment dans la recherche de rendements et de talents, nous avons découvert une volonté des entreprises de travailler ensemble et d'apprendre les unes des autres afin de se renforcer mutuellement.

La prochaine étape est de mettre ces idées en œuvre afin de tester leur efficacité et établir des pratiques exemplaires. Dans ce but, nous invitons les sociétés participantes à devenir des « partenaires expérimentaux » dans la phase suivante de ce projet, afin qu'elles mettent en œuvre les idées de ce document et communiquent des mises à jour confidentielles sur leurs résultats au CFA Institute. Si vous désirez des informations supplémentaires sur la procédure à suivre pour devenir partenaire expérimental, veuillez écrire à diversity@cfainstitute.org. Nous utiliserons ces données pour poursuivre l'éducation dans notre secteur d'activité et faire progresser notre connaissance commune sur les stratégies et les tactiques de D&I.

En outre, les informations quantitatives présentées dans ce document permettent de dresser un portrait initial de l'état actuel de la diversité et de l'inclusion dans notre secteur, qui pourra être mis à jour dans le futur lorsque de nouvelles stratégies seront appliquées. Donc, même si nous n'avons pas répondu à toutes les questions et que nous ne pouvons pas offrir de solution complète, nous remercions les participants aux ateliers pour leurs contributions qui nous ont aidés à jeter les bases d'un environnement plus inclusif dans le secteur de la gestion de placement.



CFA Institute

À PROPOS DU CFA INSTITUTE

Le CFA Institute est l'association mondiale des professionnels en placement qui établit les normes d'excellence professionnelle et les qualifications. L'organisation est championne du comportement éthique sur les marchés de placements et représente une source de connaissance respectée dans la communauté financière mondiale. L'objectif final est de créer un environnement où les intérêts des investisseurs sont prioritaires, où les marchés fonctionnent de façon optimale et où les économies se développent. Il y a plus de 167 000 titulaires de charte CFA® dans le monde, répartis dans plus de 164 marchés. Le CFA Institute opère neuf bureaux dans le monde et réunit 156 sociétés de membres locaux.

© 2018 CFA Institute. Tous droits réservés