

Respecter les engagements ESG

Épisode 1 :
Former une main-d'œuvre inclusive et équitable



Rob Davis

À tous les membres, bienvenue à notre série de baladodiffusions sur les enjeux ESG de KPMG. Aujourd'hui, nous allons nous concentrer sur les S, soit le volet social des enjeux ESG. L'épisode portera sur les principales questions auxquelles les organisations sont confrontées en matière d'inclusion, de diversité et d'équité.

Je m'appelle Rob Davis. Je suis associé en Fiscalité chez KPMG et chef de l'Inclusion, de la diversité et de l'équité. Je suis accompagné aujourd'hui d'Andrew Pilkington, vice-président directeur, Solutions de prêt et équipes de vente spécialisées à la TD. Andy, bienvenue.

Andrew Pilkington

Merci beaucoup. Je suis ravi d'être ici.

Rob Davis

Andy, nous avons eu de nombreuses discussions enrichissantes ces derniers mois sur l'inclusion, la diversité et l'équité. J'ai vu que vous êtes incroyablement passionné par ce sujet. D'où vient cette passion qui vous pousse à défendre l'inclusion et l'équité?

Andrew Pilkington

Ça remonte à très, très loin Rob, je dirais à l'enfance. J'ai un bagage légèrement différent de celui d'un dirigeant canadien typique. Je pense que ça s'entend à mon accent dès le départ. Vous savez, je suis un homme blanc avec tous les privilèges que cela suppose, avec une petite différence. En fait, je suis né et j'ai grandi à Liverpool, que vous connaissez peut-être, c'est la ville d'où viennent les Beatles et le club de football du même nom, tous deux géniaux. C'est une ville très ouvrière à l'histoire mouvementée. Il y a des centaines d'années, la ville était aussi au cœur du commerce triangulaire, de la traite transatlantique des esclaves. Elle est devenue depuis le site d'un port en eaux profondes, la porte d'entrée du Nouveau Monde. Tous les immigrants venus de toute l'Europe qui voulaient se rendre aux États-Unis et au Canada passaient invariablement par le port de Liverpool. Nombre d'entre eux n'ont pas tout à fait réussi à atteindre le Nouveau Monde et se sont arrêtés et sont restés à Liverpool. C'est donc une communauté très diverse sur le

plan ethnique. J'ai grandi avec de nombreux amis aux origines ethniques différentes. Puis, à 18 ans, je suis allé à l'université au Royaume-Uni dans ce qui serait l'équivalent d'une université de la Ivy League ici, en Amérique du Nord. Et c'est là que j'ai vu pour la première fois une vraie discrimination contre les femmes, les personnes autochtones, noires et de couleur. J'ai aussi vu la discrimination de classe et, en tant qu'enfant de la classe ouvrière, d'une famille de la classe ouvrière dans une ville de la classe ouvrière, je me suis trouvé tout à fait exclu. Et c'est à ce moment que j'ai commencé à me passionner, à vouloir devenir l'allié de tous, des femmes, de mes amis noirs. C'est vraiment à l'université que j'ai trouvé ma voix.

Rob Davis

Andy, vous avez effleuré la question du privilège, et je trouve souvent que les gens qui portent en eux ce privilège s'imaginent parfois que leur voix n'est pas vraiment nécessaire ou bienvenue dans la conversation sur l'inclusion. L'alliance est pourtant un rôle crucial pour nous tous. C'est pourquoi nous avons certainement mis l'accent, chez KPMG, sur l'éducation, les outils et les ressources nécessaires pour faire croître nos alliances personnelles, ce qui, à mon avis, revêt une grande importance. Je suis donc curieux de savoir ce que vous avez appris dans votre cheminement vers l'alliance, et quels conseils avez-vous à donner aux leaders pour démontrer leur alliance?

Andrew Pilkington

C'est une excellente question. Je viens de mentionner l'université au milieu des années quatre-vingt. Mais je pense aussi que j'ai commencé à m'autoriser à ressentir un malaise envers certains de mes défis personnels. Je vais vous donner un exemple. Revenons à Liverpool. Sur le plan géographique, Liverpool se trouve directement en face de l'Irlande. Nous avons et avons encore beaucoup d'immigrants irlandais et ils ont un accent différent. Enfant, nous nous moquions de l'accent irlandais et j'ai découvert, en grandissant, en prenant un peu de maturité, un certain malaise à cet égard; c'était pourtant considéré comme tout à fait normal et inoffensif dans mon enfance de plaisanter au sujet des Irlandais. Mes conseils portent surtout sur la façon dont cela se manifeste dans nos comportements quotidiens. Vous pouvez montrer une véritable

alliance en vous arrêtant et en écoutant, en vous assurant de créer de l'espace pour les autres, en vous assurant qu'ils sont entendus et validés. Par exemple, il nous arrive souvent en tant que dirigeants de nous entretenir avec de grands groupes, je suis sûr que vous le faites aussi Rob. Dans de telles situations, nous demandons à nos auditeurs s'ils ont des questions à poser. Et il pourrait y avoir des gens qui veulent poser des questions, mais qui ne se sentent simplement pas à l'aise de lever la main et de le faire. Je pense que pour devenir un bon allié, et selon la taille du groupe, évidemment, il faut essayer d'obtenir l'opinion de tous, pour exercer ce leadership d'opinion et être un agent de changement. Utilisez votre réseau pour influencer les autres. Vous et moi avons d'énormes réseaux Rob et nous devrions utiliser ces réseaux. Si vous prenez le temps de comprendre vos privilèges de cadre supérieur, vous pouvez influencer beaucoup de gens. Donc, prenez le temps de vous arrêter quand vous voyez des choses qui ne vont pas, soyez un peu plus audacieux malgré votre malaise qui subsiste peut-être encore, mais assurez-vous d'utiliser votre position de privilège, votre ancienneté, votre position dans la société, peu importe le nom que vous lui donnez, pour agir lorsque vous voyez des injustices, pour dénoncer ces injustices. C'est ainsi que viendra le changement.

Rob Davis

Andy, vous avez fait une observation très intéressante, celle de la différence entre diversité et inclusion. Nous pouvons tous faire de notre mieux pour bâtir une main-d'œuvre très diversifiée. Mais si vous n'êtes pas inclusif, si vous n'écoutez pas toutes ces voix, si vous ne vous assurez pas que toutes les voix autour de la table soient entendues, alors ce n'est pas inclusif.

Andrew Pilkington

Bien sûr.

Rob Davis

Cela va en fait à l'encontre du but recherché. J'adore cette distinction que vous avez faite. Et quand il est question de la création d'une main-d'œuvre diversifiée, le processus de recrutement est évidemment essentiel. Et c'est dans les décisions d'embauche que nous voyons souvent beaucoup de biais. En tant que personne qui a pris des décisions d'embauche, je suis curieux d'entendre les leçons que vous avez apprises sur vos propres préjugés? Comment les biais se manifestent-ils dans le processus d'embauche?

Andrew Pilkington

Encore une bonne question! En fait, comme pendant que vous posiez la question, cela m'a rappelé une situation d'embauche chez un ancien employeur, où j'avais un poste de dirigeant à pourvoir, et la meilleure personne que j'avais à l'esprit pour ce

rôle n'était pas un cadre. La personne en question aurait donc eu une promotion. Mais pour faire court, cette personne était déjà très enceinte, sept ou huit mois, à quelques semaines de donner naissance. Mais je l'ai encouragée à postuler, et elle a franchi toutes les étapes du processus. Elle était la meilleure candidate, et je l'ai nommée avant qu'elle ne parte en congé de maternité. Et la réaction des gens dans l'entreprise m'a surpris : j'ai reçu beaucoup de courriels, des gens m'ont appelé pour me féliciter de faire quelque chose qu'il fallait faire, mais que personne n'avait jamais pensé à faire par le passé. J'avais pourtant l'impression de faire ce qui était juste. Elle était la meilleure candidate. D'accord, elle partait en congé de maternité, nous aurions à attendre un an. Nous pouvions mettre en place des solutions provisoires, et ensuite la meilleure personne, et la bonne personne, revient au travail. Mais être félicité pour avoir fait ce qu'il fallait, c'était un concept un peu bizarre pour moi, mais ça montre simplement que si c'est bien de parler, c'est encore bien mieux d'agir. C'est dans ce que nos gestes au quotidien que l'équité peut être atteinte ou qu'elle peut nous échapper. Comment et à qui nous affectons le travail, à qui offrons-nous l'occasion de se dépasser? Qui choisissons-nous de mentorer? Vous savez, si nous mentorons simplement des gens comme nous, ça ne fera pas grand-chose pour la diversité. C'est peut-être devenu une expression à la mode que d'avoir des personnes issues de la diversité, mais c'est vraiment important. Par conséquent, je tiens toujours compte de l'équipe pour laquelle j'embauche. À quoi ressemble l'équipe actuelle? Qui est sous-représenté? Cela vous donnera normalement une bonne idée de la direction à emprunter. Puis regardez quelque chose d'aussi banal que les descriptions d'emploi. Les descriptions d'emploi ne devraient tout simplement pas être la chasse gardée des ressources humaines. Regardez le vocabulaire des descriptions de travail. Je lis ces descriptions et je vois des mots comme « compétitif », « déterminé » et « dominant ». Des recherches montrent que ce genre de langage masculin fait que beaucoup de femmes se sentent exclues.

Rob Davis

Andy, j'adore votre exemple sur la création d'offres d'emploi plus inclusives comme un moyen de rendre le processus de recrutement plus équitable. C'est certainement un aspect que nous examinons de très près chez KPMG. C'est un excellent point à retenir pour tous ceux qui écoutent et qui veulent créer un processus de recrutement plus inclusif. Comme je l'ai dit, nous continuons d'examiner la question de près et nous travaillons avec nos groupes d'employés, plus particulièrement nos groupes sous-représentés, pour obtenir leurs commentaires et leurs idées sur les lacunes de notre processus de recrutement afin d'essayer de corriger ces lacunes. Nous avons essayé de trouver de nouvelles stratégies pour entrer en contact avec des talents diversifiés sur le marché. Vous savez, pour moi, il est vraiment

essentiel de prendre des mesures pour attirer et embaucher les candidats les meilleurs et les plus brillants parce que nous savons que dans ce monde presque post-pandémique, la guerre des talents fait rage. Nous essayons certainement de faire tout notre possible pour nous assurer d'attirer les meilleurs et les plus brillants, et ce que vous venez de mentionner est un élément clé.

Andrew Pilkington

Oui, et KPMG, tout comme la TD, est partout au Canada. Je pense qu'il est si important que nos deux organisations reflètent les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. Avoir de la diversité dans nos organisations est une stratégie d'affaires qui a fait ses preuves.

Rob Davis

Et c'est quelque chose que nos clients et notre personnel exigent.

Andrew Pilkington

Exactement.

Rob Davis

C'est donc un impératif commercial, c'est sûr. Une chose dont je veux parler, c'est la responsabilité. Vous savez, je crois fermement que lorsque nous avons des leaders qui joignent le geste à la parole, cela favorise vraiment une culture d'inclusion pour nos employés. Le ton donné par la direction est absolument essentiel. Et nous avons certainement encouragé nos leaders à développer leurs compétences en leadership inclusif, tous nos associés ont établi des objectifs depuis un certain nombre d'années maintenant en contribuant à notre stratégie d'inclusion, de diversité et d'équité. Et en tant que cabinet, nous avons aussi établi des objectifs pour faire progresser la diversité parmi nos associés. C'est même lié à la rémunération des associés. Et quand on lie les choses à sa rémunération, ça a tendance à favoriser les comportements recherchés, n'est-ce pas? Alors, quelles sont vos idées et comment pouvons-nous tenir nos leaders responsables de la création d'une culture d'inclusion? Avez-vous des conseils à donner, plus particulièrement aux nouveaux leaders, pour qu'ils essaient de bâtir un style de leadership inclusif?

Andrew Pilkington

Vous savez, je dirais au leader de vraiment surveiller leur vocabulaire, d'observer leurs propres comportements. Ne vous taisez pas lorsque vous voyez des choses qui ne vont pas. Exprimez-vous. Si vous-même, en tant que leader, ne vous exprimez pas, alors quelles sont les chances que d'autres le fassent? Je vais vous raconter une autre brève anecdote de mon passé Rob. Il s'agit encore d'une expérience chez un ancien employeur, le même que celui dont je parlais tout à l'heure. Un homme qui travaillait pour moi m'a demandé d'assister à une rencontre à l'extérieur. Nous avons eu de bonnes séances pendant la journée, partagé un bon repas. À la fin du

repas, il s'est levé, a donné quelques récompenses, a fait un beau discours et à la toute fin, il a dit : « OK les gars ». C'est exactement ce qu'il a dit et comment il s'est adressé à son équipe : « Ok les gars, j'ai beaucoup de bière dans ma chambre, j'ai les jetons de poker, donc je vous verrai tous là-haut dans 15 minutes. » Je ne pouvais pas croire tout à fait ce que j'entendais, et j'ai regardé autour les visages des membres de son équipe. La moitié des membres de son équipe étaient des femmes, et vous pouvez imaginer comment elles se sentaient, à quel point elles se sentaient exclues. Le lendemain, j'aurais pu lui dire que c'était une simple erreur. Mais je l'ai obligé à rendre des comptes, et nous avons discuté. Au début, il ne voyait pas les choses de la même manière, jusqu'à ce que je demande comme il s'imaginait que les femmes présentes s'étaient senties quand il leur a dit « OK, les gars, allons boire de la bière et de jouer au poker? » Je pense que c'était plus facile pour moi parce qu'il travaillait pour moi, mais j'aimerais penser que si c'était mon patron qui avait fait ça, j'aurais peut-être formulé les choses différemment et d'une manière un peu plus diplomate, mais j'aurais eu une conversation similaire. Je pense que vous devez communiquer avec les gens en toute transparence. Laissez-les poser des questions, assurez-vous d'être sur la même longueur d'onde, et vous imposez à vous-même l'obligation de rendre des comptes. Maintenant, voici quelques conseils au sujet des nouveaux leaders, comme vous me l'avez demandé. Je dirais deux ou trois choses. Tout d'abord, apprenez à bien connaître votre personnel, surtout si vous avez modifié des mandats et que vous vous retrouvez dans un tout autre domaine au sein de votre organisation. Peut-être avez-vous embauché des gens de différentes cultures que vous connaissez moins. Profitez de l'occasion pour apprendre. Et voici un autre conseil : on nous a donné deux oreilles et une bouche. Les leaders en particulier devraient les utiliser dans cette proportion. Il n'y a pas de mal à écouter et à rester silencieux. Je pense que les nouveaux leaders sont toujours tentés de trop parler parce qu'ils pensent devoir montrer à quel point ils sont intelligents et méritent leur promotion et tous ces gens dont ils doivent s'occuper. C'est la pire chose que tu puisses faire. On pourrait aussi résumer le tout par ce conseil : parlez moins et écoutez plus. Et enfin, je crois que l'une des plus grandes caractéristiques du leadership est l'humilité. Je me souviens avoir entendu un chef de la direction dire que la différence entre un bon leader et un grand leader est l'humilité. Donc, admettez vos erreurs, créez de l'espace pour les autres, faites preuve d'humilité, vous en tirerez vraiment, vraiment profit et vous deviendrez un grand leader.

Rob Davis

J'aime ces messages, particulièrement celui sur la nécessité de continuer à apprendre, d'essayer de comprendre d'autres cultures, d'autres personnes qui ne sont pas comme vous. L'exemple typique que je vois est un mâle blanc hétérosexuel qui aime le golf, mentorant un autre mâle blanc hétérosexuel qui aime le golf.

Andrew Pilkington

Qu'allez-vous apprendre de plus?

Rob Davis

Exactement, c'est bien vrai. Il faut sortir de notre zone de confort. Mentorer quelqu'un qui diffère de vous, que ce soit sur le plan ethnique ou culturel, sur le plan du genre ou quelque autre aspect de la diversité. Essayez simplement d'apprendre auprès d'autres personnes qui ne sont pas comme vous.

Andrew Pilkington

Je suis totalement d'accord.

Rob Davis

Une conclusion ou des points clés à retenir, Andy?

Andrew Pilkington

Oui, je suppose que ce que nous entreprenons est véritablement un cheminement. Je sais que c'est un peu cliché, mais c'est vraiment ce qui est en train de se produire. Quand vous pensez inclusion et diversité, toutes les entreprises et la société en parlent beaucoup, mais nous défendons le contraire de l'inclusion et de la diversité depuis maintenant des

centaines d'années. Je ne sais pas si cette façon de voir les choses relève de l'exclusion ou de privilèges. Je pense que les choses s'améliorent, mais qu'il reste encore bien du chemin à parcourir. Et la seule façon d'améliorer les choses, c'est que tous prennent part aux efforts. Ça a été un privilège pour moi de contribuer aux efforts avec vous Rob, pendant une bonne partie de l'année. Notre relation est l'une des meilleures que j'ai établie au cours de la pandémie. Et voilà que nous nous rencontrons en personne pour la première fois, et c'est formidable. Mais je pense que les gens qui sont déterminés, qui font partie de l'action, et qui poussent fort pour le changement sont ceux qui nous feront passer aux prochaines étapes. S'il est une chose que je vous demande de retenir, c'est de cesser de croire que c'est à quelqu'un de travailler à l'inclusion, à l'équité et à la diversité, car c'est vraiment notre affaire à tous.

Rob Davis

En tant que dirigeant, je suis tout à fait d'accord avec vous. C'est notre travail à tous. Andy, merci beaucoup, que ce fut un vrai plaisir d'être avec vous aujourd'hui.

Andrew Pilkington

C'était un plaisir partagé, merci beaucoup.