



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

# Histoires de réussite

Capgemini Canada

Une étude de cas canadienne de la diversité et l'inclusion

Juin 2016

## Capgemini Canada : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Laura Armenio, assistante de recherche. Merci à Maria Zambakkides, Chef de secteur de service, Capgemini Canada, de nous avoir parler.

# La transformation et l'innovation grâce à la diversité : le développement du leadership pour les femmes

Un cabinet de conseil multinationale dans 40 pays dont le siège est en France, le groupe Capgemini est un leader dans les services technologiques et professionnels, en aidant les entreprises à transformer pour améliorer leur rendement et positionnement concurrentiel. L'entreprise a intégré la diversité et l'inclusion dans sa politique de responsabilité d'entreprise avec un engagement à une culture en milieu de travail qui encourage la diversité dans le développement du leadership. Isabelle Roux-Chenu, chef de groupe en France pour Women@Capgemini (les femmes à Capgemini), l'initiative mondiale qui fixe les directives globales pour la diversité des sexes à travers Capgemini, explique le point de vue de l'entreprise sur les femmes dans le leadership. « Dans le monde d'aujourd'hui, il est impératif d'aborder la question de l'équilibre entre les sexes. Nous devons refléter le monde dans lequel nous vivons. »

Pour Capgemini Canada, la diversité et l'inclusion, et Women LEAD, la branche nord-américaine de Women@Capgemini, sont dirigés dans les États-Unis à Houston, Texas, par Janet Pope, Chef de la responsabilité des entreprises en Amérique du Nord. Les femmes des quatre bureaux canadiens de Capgemini à Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver se réunissent avec leurs homologues américaines pour faire avancer leur carrière grâce au Programme de développement du leadership pour les femmes, un programme de développement du leadership structuré et continu conçu pour accélérer les femmes les plus performantes au niveau de gestionnaire, de cadre supérieur et principale.

Nous avons parlé de ce qui rend le programme un grand succès avec Maria Zambakkides, l'un des quatre sponsors du programme. Son expérience est personnelle; elle était un gestionnaire avec l'un des premiers groupes du programme quand il a piloté en 2007, et les possibilités qui s'ouvraient pour elle l'aida à avancer à un rôle principal avec le groupe de distribution de ligne de service nord-américain.

## Concevoir l'avancement professionnelle pour les femmes

La diversité des sexes est une priorité de l'entreprise chez Capgemini. Le Programme de développement du leadership pour les femmes a été conçu en 2007 par deux cadres, des femmes qui avaient obtenu des succès dans l'entreprise, qui ont identifié un besoin de formation spécifique au sexe afin que les autres femmes pourraient se développer dans leur carrière. Elles voulaient développer une initiative qui porterait sur le développement des compétences et qui mettrait des participantes avec des mentors qui pourraient progresser les femmes le long de leur trajectoire.

Le programme a été développé avec deux objectifs : d'aider les femmes à se déplacer vers des positions de leadership en offrant des possibilités d'apprentissage par des experts dans le secteur, et d'augmenter la rétention et d'attirer à l'entreprise des femmes dotées de beaucoup de potentiel. Les avantages pour les femmes comprennent une formation précieuse et l'exposition à la direction qui ouvrent des possibilités pour faire avancer leur carrière. Pour Capgemini, le programme a permis d'identifier et de promouvoir les talents – en fait, la moitié des participantes ont été promues depuis le début du programme. Les participantes sont choisies en fonction du rendement, avec des candidates recommandées par la direction par un processus de candidature formel.

Chaque participante est assignée un sponsor exécutif comme mentor pour soutenir les femmes dans leur développement de façon continue. Le soutien de la direction pour le programme a clairement contribué à son succès. Randy Cozzens, Chef des ventes et de marchés en Amérique du Nord chez Capgemini, fait partie de l'équipe de direction et est le sponsor exécutif pour le programme de développement du leadership pour les femmes – et l'un des mentors de Maria. Comme Maria a dit : « Un élément clé de la réussite du programme est le soutien de la direction. Sans un soutien engagé de haut en bas, les possibilités pour les participantes ne se concrétiseraient pas. » Tout le monde impliqué donne de leur temps pour exécuter les programmes.

L'engagement de Capgemini d'être une organisation diversifiée est d'attirer les meilleurs talents. Leur Charte de la diversité et l'inclusion précise que l'entreprise « ...intègre les principes de la diversité et de l'inclusion dans les systèmes et les activités commerciales basées sur cinq facteurs clés : le lieu de travail, la main-d'œuvre, le marché, la communauté et l'engagement de la direction. » Capgemini estime que la diversité est la clé pour prendre une longueur d'avance, et favorise la diversité de la pensée pour une culture d'entreprise où l'innovation peut prospérer.

## L'ouverture d'une voie pour que les femmes réussissent

Le Programme de développement du leadership pour les femmes a été conçu avec des activités d'apprentissage espacées de quatre à huit semaines d'intervalle afin de laisser le temps aux participantes de travailler sur les tâches et les leçons. Les sessions – Executive Presence (Présence exécutif), Leading Relationships (Direction des relations), et Executive Edge (Avantage exécutif) – sont animées par les sponsors avec des experts externes, invités pour soutenir les

femmes dans l'élaboration de leurs plans de leadership et de fournir une formation et des commentaires qui aidera les femmes à atteindre leurs objectifs. Deux organisations de confiance avec lesquelles Capgemini s'associe pour exécuter les sessions de formation sont VoicePro et Image Dynamics.

Tout au long du programme, les femmes travaillent sur des présentations qu'elles prononceront, sur des thèmes choisis pour leur pertinence par rapport à leurs objectifs et à l'entreprise. À la fin de ces sessions, les participantes prononcent leur présentation finale au leadership de Capgemini.

### **La session Executive Presence**

Cette première session couvre le développement et la pratique des compétences de présentation. Les participantes présentent au groupe et leurs présentations sont enregistrées afin qu'elles puissent se regarder plus tard pour améliorer leurs compétences avec l'aide des commentaires de l'équipe de facilitation. Les femmes ont de nombreuses occasions de poser des questions tout au long afin qu'elles puissent continuer à intégrer les remarques dans leurs présentations. Cette session montre également aux femmes comment identifier et atteindre leurs buts pour développer un propre plan de leadership avec une évaluation des risques. L'équipe de facilitation amène des spécialistes de tiers pour aider les participantes à rassembler les morceaux de leurs plans.

La prochaine partie de cette session, *Prenez en charge votre carrière*, donne aux femmes une meilleure compréhension du processus de promotion de l'entreprise, en particulier lorsqu'elles se déplacent dans des rôles de cadres supérieurs qui ont une plus grande complexité dans l'avancement.

### **La session Leading Relationships**

Cette session se préoccupe du développement des compétences concernant la sensibilisation des relations – la compréhension des comportements et l'apprentissage de la façon d'aborder les types de situations et de conversations qui viennent avec des rôles plus supérieurs.

Cette partie du programme comprend une évaluation à 360 degrés. Les femmes reçoivent un sondage bien à l'avance de cette session à distribuer entre un groupe ne comptant pas plus de 25 personnes avec lesquelles elles travaillent, ce qui peut inclure les clients, les gestionnaires ou les dirigeants, les pairs, et les membres de l'équipe qui leur rendent compte. Les commentaires sont recueillis et compilés dans des rapports individuels par les facilitateurs qui examinent les résultats avec chaque participante en tête-à-tête. Pour Maria, cette partie de la session a été particulièrement précieuse; elle apprécie toujours son propre rapport et elle le consulte de temps en temps pour vérifier qu'elle est constamment concentrée sur l'évolution, la croissance et le développement, et ne reprenne pas ses vieilles habitudes.

### **La session Executive Edge**

Cette dernière séance se concentre sur la marque personnelle – définie comme la façon dont les femmes veulent que les gens pensent d'eux – et les conversations critiques, celles qui sont les plus difficiles dans le milieu de travail et avec les clients.

La session comprend également la présentation finale sur laquelle les participantes ont travaillé tout au long du programme. Les femmes ont été séparées en groupes par sujet, ce qui leur fournit l'occasion de présenter à leurs sponsors. Quand les sponsors invitent d'autres dirigeants, ces présentations sont une base précieuse pour l'exposition avec un public qui peut directement influencer sur l'avenir des participantes.

## L'analyse de rentabilisation pour la diversité

Maria décrit que le plus grand changement que le programme de développement du leadership pour les femmes lui a apporté a été la prise de conscience. Capgemini considère l'inclusion comme un voyage pour l'organisation; elle a développé progressivement, avec une prise de conscience croissante parmi les employés de la valeur de la diversité et l'inclusion dans tout ce que fait l'entreprise. Les gens au sein de l'organisation sont plus conscients que la diversité a plusieurs significations et comprennent que Capgemini a besoin de la diversité pour évaluer les marchés et pour être au sommet des tendances du marché.

Capgemini reconnaît la diversité de la pensée comme un impératif stratégique, ce qui contribue à la réussite continue de l'entreprise, et de ses clients. La diversité de la pensée a donné à l'entreprise un avantage concurrentiel. Lorsque Maria décrit pourquoi la diversité est importante chez Capgemini, elle expliqua : « Notre monde et les marchés continuent de changer et dans le but d'attirer et de retenir les meilleurs talents diversifiés, les entreprises doivent être diverses. » Et c'est important dans la découverte et la rétention des meilleurs talents. Elle poursuit, « Les jeunes générations entrent dans le monde de l'entreprise avec une conscience plus sociale de cela. Quand ils sont à la recherche d'entreprises pour lesquelles travailler, je crois qu'ils examinent la constitution de cette organisation. Est-ce une organisation diversifiée? Vais-je avoir l'occasion de fournir mes connaissances, mes idées? » Maria estime qu'il est important que les employeurs soient en mesure d'offrir cette promesse.

## Tactiques qui font une différence

Pour les autres organisations qui cherchent à construire un programme similaire, Maria offre trois tactiques qui ont convenu pour Capgemini, sur la base de son expérience avec le programme de développement du leadership pour les femmes.

### **Déterminez votre définition**

Chaque organisation doit définir ce que la diversité et l'inclusion leur signifie. Cela implique la découverte de points communs afin d'arriver à une caractérisation qui correspond à l'organisation de façon unique, et l'assurance que tout le monde est d'accord concernant sa définition.

Dans cette série d'études de cas, nous continuons de voir comment les stratégies de diversité et d'inclusion réussies intègrent la diversité dans leurs valeurs fondamentales, comme Capgemini

l'intègre dans la valeur de la liberté. La diversité touche toutes les parties de l'entreprise, et la diversité des employés est évaluée pour sa contribution à la diversité de l'entreprise de la pensée, qui est devenue un puissant moteur pour l'innovation, pour maintenir un avantage concurrentiel et pour être sur la tendance du marché.

### **Gagnez l'engagement de la direction**

Les dirigeants de Capgemini ont mené comment l'entreprise définit ce que la diversité et l'inclusion signifie globalement, tout en donnant l'espace pour que ce soit pertinent au niveau régional. L'entreprise croit que la diversité doit avoir une signification personnelle pour les dirigeants, qui se traduit par une programmation qui leurs plaît, gagnant leur soutien. Sans l'engagement de la direction, Maria expliqua, il y a peu de chance que cela réussisse. « Il est très difficile de construire la diversité de bas en haut. Le soutien de notre équipe de direction a permis à Capgemini de faire des progrès significatifs dans une main-d'œuvre plus diversifiée et inclusive. »

Pour ceux qui ne font pas partie de la direction qui veulent démarrer des initiatives de diversité, Maria recommande une étude de marché pour voir ce que font les autres, et l'investissement de temps et d'efforts pour étudier ce qui se passe sur le marché mondial, le secteur de l'organisation et en particulier dans le groupe concurrentiel. Elle suggéra que si la concurrence est investie dans la diversité, c'est probablement une excellente raison pour une organisation de l'examiner.

### **Développez la programmation**

Maria recommande la recherche des personnes au sein de l'organisation qui ont vraiment la passion pour ce qui rend l'organisation diversifiée, et la collaboration pour trouver des idées pour les programmes, puis faire un lancement en se concentrant sur seulement une ou deux. Pour trouver ceux qui sont passionnés par la diversité, Maria suggère que vous cherchez les gens qui se présentent et qui contribuent à la conversation lors des assemblés de discussion ouvertes, dans les bulletins et quelles que soient les forums de l'organisation où la diversité est discutée. Expliquez comment les gens à tous les niveaux peuvent participer et rendez-le attrayant et accueillant pour les autres à contribuer.

## **Faire avancer les femmes dans le leadership pour la prochaine génération**

Au-delà de son impact immédiat, le Programme de développement du leadership pour les femmes de Capgemini est particulièrement pertinent en ce moment, avec tant d'attention sur le leadership des femmes dans les rangs et les salles de réunion de direction à l'échelle mondiale et au Canada, ainsi que sur la création de possibilités pour la prochaine génération de femmes. Ce programme ouvre les portes pour les femmes dotées de beaucoup de potentiel, alors qu'elles élargissent leurs réseaux en dehors des équipes existantes afin de se connecter avec leurs pairs et les leaders en Amérique du Nord. Capgemini cultive une communauté qui encourage la promotion des femmes au-delà de ses bureaux en s'adressant aux clients, en invitant leurs cadres féminins à parler concernant leurs expériences et leurs défis, et comment elles les ont rencontrés et surmontés.

Bien que l'engagement à la diversité soit précieuse à l'embauche de talents et à la fidélisation, l'entreprise est allée plus loin et a contribué à l'innovation et au rendement final. La promotion de la diversité parmi les cadres de l'entreprise grâce à leur participation au développement du leadership pour les femmes a enrichi l'innovation pour Capgemini ainsi que pour ses clients, et a donné à l'entreprise un avantage concurrentiel dans le talent et les marchés.

© 2016 Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Tous droits réservés. Vous êtes le bienvenu de faire un lien vers ce document sur notre site Web. Vous pouvez imprimer ou télécharger ce document à des fins personnelles. Vous pouvez imprimer et distribuer un citation ou l'équivalent d'un paragraphe de ce document tant que les imprimés comprennent l'attribution et l'URL de la page. Si vous avez l'intention d'utiliser ce document pour l'enseignement ou la formation ou d'y faire référence dans une autre publication, veuillez demander la permission à [mail@ccdi.ca](mailto:mail@ccdi.ca).

## L'initiative des Histoires de réussite

Il y a étonnamment peu publié qui brille une lumière sur les réussites de la diversité et l'inclusion au Canada, mais il y en a beaucoup, à travers une vaste gamme d'organisations. Les études de cas référencés par les formateurs et les dirigeants ont tendance à être des rapports sur des différents pays, différentes cultures, différents paramètres politiques et économiques.

Le but de cette initiative est de soutenir la direction de la diversité et l'inclusion avec des histoires qui sont pertinentes pour ce qui se passe maintenant, ici au Canada. En partageant leurs histoires, nous célébrons les réussites des organisations canadiennes, tout en contribuant à l'apprentissage pour tous ceux qui tiennent la diversité et l'inclusion à cœur.

Les employeurs qui ont développé des initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion comme des priorités dans le milieu de travail répondent à une économie de plus en plus concurrentielle qui est sensible à la diversité des employés – et du pays. Nous sommes reconnaissants à ceux qui ont participé à des entrevues.

Cette série d'études de cas sera publiée chaque mois tout au long de 2016. Vous serez tenu à jour avec les dernières études de cas en vous abonnant à notre bulletin mensuel à [ccdi.ca](http://ccdi.ca). Toutes les études de cas seront affichées en ligne à [ccdi.ca/successstories](http://ccdi.ca/successstories). Pour en savoir plus, contactez [communications@ccdi.ca](mailto:communications@ccdi.ca).

## Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

CCDI a pour mission d'aider les organisations avec lesquelles nous travaillons à être inclusives, exemptes de préjugés et de discrimination – afin de générer la sensibilisation, le dialogue et l'action pour que les gens reconnaissent la diversité comme un atout et non un obstacle. Grâce à la recherche, les rapports et les outils que nous développons et nos ateliers, événements et consultations en milieu de travail, nous aidons les employeurs canadiens de comprendre leur diversité, de planifier en conséquence, et de créer l'inclusion.

Le leadership du CCDI a un modèle éprouvé qui a cultivé la confiance comme un tiers impartial. Notre expertise se concentre sur les thèmes de l'inclusion qui sont pertinentes au Canada maintenant et sur les différences régionales qui façonnent la diversité.

Un organisme de bienfaisance qui pense comme une entreprise, nous avons créé une niche avec notre technologie de recherche et notre analyse de données innovante qui apporte une compréhension plus profonde de la démographie de la diversité et des mentalités canadiennes à un moment donné.

CCDI est reconnaissant du soutien des employeurs affiliés partout au Canada. Pour obtenir des renseignements, communiquez avec Susan Rogers, chef des opérations visant la clientèle, [Susan.Rogers@ccdi.ca](mailto:Susan.Rogers@ccdi.ca) or (416) 968-6520.

CCDI est reconnaissant du soutien continu de nos partenaires fondateurs :



Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

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