

# Diversité et inclusion chez Starbucks Canada

---

**Rapport final**

À distribuer

Le Diversity Institute mène des recherches sur la diversité en milieu de travail afin d'améliorer les pratiques en entreprise. Nous travaillons avec des entreprises à l'élaboration de stratégies, de ressources et de programmes personnalisés afin de promouvoir de nouvelles connaissances et pratiques interdisciplinaires sur la diversité, notamment en ce qui concerne le sexe, la race et l'origine ethnique, les peuples autochtones, les capacités et l'orientation sexuelle. À l'aide d'un modèle axé sur le changement écologique, notre approche mise sur l'action et est fondée sur des données probantes afin de stimuler l'innovation sociale dans tous les secteurs.



Depuis 1971, Starbucks Coffee Company s'engage à s'approvisionner de façon éthique et à torréfier le café arabica de la plus haute qualité. Aujourd'hui, avec des établissements aux quatre coins de la planète, l'entreprise est le principal torréfacteur et détaillant de café spécialisé dans le monde. Grâce à notre engagement inébranlable face à l'excellence et à nos principes directeurs, nous offrons l'expérience Starbucks à chaque client, café après café.

## Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	IV
<b>Sommaire exécutif</b> .....	VII
<b>Contexte</b> .....	14
<b>Méthodologie</b> .....	21
<b>Modèle de maturité de l'EDI chez Starbucks Canada</b> .....	25
<b>Constatations et occasions d'amélioration</b> .....	30
Section I : Préserver le troisième lieu .....	30
Section II : Promotion d'une culture interne d'équité et d'inclusion .....	35
Section III : Renforcement des communautés.....	47
Section IV : Importance du leadership.....	51

# Avant-propos

---

## Message de la professeure Wendy Cukier du Diversity Institute

Les communautés évoluent, tout comme les marchés et les bassins de talents. Diversité accrue – le fait de veiller à ce que les employés et les dirigeants d’entreprise reflètent les communautés qu’ils servent est reconnu comme une pratique commerciale saine. Équité – le fait de veiller à ce que les gens au sein de l’entreprise ainsi que les fournisseurs, les acheteurs et les utilisateurs de ses produits soient traités équitablement est un autre élément essentiel. Inclusion – faire en sorte que les gens soient à l’aise d’être entièrement eux-mêmes au travail et qu’ils se sentent accueillis, valorisés et soutenus est essentiel à la réussite et à la productivité d’une entreprise.

Plus que jamais, on s’attend à ce que les entreprises, petites ou grandes, défendent des causes et joignent le geste à la parole. Au cours des dernières années, on a établi un lien plus étroit entre de solides pratiques en matière d’équité, de diversité et d’inclusion (EDI) et la réussite des entreprises. Par conséquent, plusieurs d’entre elles se penchent sérieusement sur leur situation actuelle, se projettent dans l’avenir et se comparent au reste de leur secteur. La course aux talents étant effrénée, la qualité du milieu de travail est essentielle pour attirer les meilleurs et les plus brillants d’entre eux. On croit que la diversité de la main-d’œuvre permet aux entreprises d’innover, d’attirer les meilleurs talents et de prospérer. Étant donné que les attentes des investisseurs et des consommateurs augmentent, il est essentiel d’avoir des évaluations fondées sur des données probantes pour montrer son sens des responsabilités.

Soit dit en passant, nous savions que les politiques de Starbucks Canada en matière d’EDI étaient en constante évolution et qu’elles comportaient plusieurs pratiques exemplaires. Par exemple, Starbucks Canada a fondé le premier regroupement dirigé par des employeurs visant à permettre à 40 000 jeunes confrontés à des obstacles systémiques à l’emploi d’obtenir un emploi intéressant. Comme beaucoup d’autres entreprises, Starbucks Canada utilise ses programmes de responsabilité sociale pour appuyer des initiatives dans les communautés où elle exerce ses activités. Le Diversity Institute a travaillé avec Starbucks Canada par le passé et a constaté que ses efforts ont porté des fruits. Par exemple, pendant la crise des réfugiés syriens en 2015, Starbucks Canada a été l’une des premières grandes sociétés à offrir une formation axée sur des compétences ciblées ainsi que des emplois à temps partiel et à temps plein avec des avantages sociaux aux nouveaux arrivants syriens. Dans le cadre de notre programme Lifeline Syria Challenge, nous avons permis à de nouveaux arrivants syriens parrainés par le secteur privé d’accéder aux emplois offerts par Starbucks au Canada, et l’entreprise a invité d’autres employeurs à faire de même.

Depuis 2019, Starbucks aux États-Unis commande une évaluation annuelle des droits civils afin d’examiner en profondeur ses politiques, ses pratiques et sa culture, y compris ses actions pour

faire progresser l'EDI. S'inspirant de cette initiative, en 2021, Starbucks Canada a demandé au Diversity Institute d'effectuer une évaluation semblable pour examiner tous les aspects de ses activités.

Nous avons eu un accès sans précédent à l'information et aux gens au sein de l'entreprise et nous avons examiné les données démographiques sur les employés, les objectifs d'embauche en matière de diversité et la façon dont Starbucks dépense son argent par rapport à ses concurrents. Nous avons passé en revue 180 documents sur les politiques, les programmes et les communications et nous avons parlé à de nombreux partenaires Starbucks dans l'entreprise. Ce processus nous a permis d'aller plus loin, d'examiner les façons dont l'entreprise élabore et met en œuvre ses stratégies pour faire progresser l'EDI, les forces et les faiblesses de ses approches et les occasions d'amélioration continue. À l'aide de l'outil d'évaluation de la diversité, un outil de diagnostic fondé sur des données probantes et qui repose sur des pratiques exemplaires d'entreprises de partout dans le monde, le Diversity Institute a entrepris un examen systématique des politiques, des procédures et des initiatives actuelles de Starbucks ainsi que de leur mise en œuvre au Canada.

Ce rapport présente une analyse détaillée de l'EDI dans l'ensemble de l'entreprise et cerne les occasions pour Starbucks Canada de réaliser son objectif visant à créer un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif. Les meilleures stratégies d'EDI sont intégrées aux stratégies de l'entreprise et l'outil d'évaluation de la diversité tient compte de plus de 30 compétences en ce qui a trait au leadership et à la gouvernance, aux ressources humaines, à la culture, aux indicateurs, à la chaîne de valeur (y compris l'approvisionnement, la conception de produits et de services, le marketing et le soutien) ainsi qu'à l'engagement communautaire et à la sensibilisation. Bien qu'elle n'ait pas atteint la perfection, Starbucks Canada a montré une compréhension des bases de l'EDI. En effet, elle s'est engagée à améliorer continuellement ses pratiques ayant une incidence sur les partenaires (employés), les clients et les communautés. Il reste des progrès à faire, mais il est tout à fait évident que, pendant des décennies, la création d'un environnement accueillant pour le troisième lieu a été au cœur de sa mission d'inspirer et de nourrir l'âme au gré des rencontres, café après café, d'une communauté à l'autre.

De plus, nous croyons depuis longtemps que ce qui est mesuré est fait. C'est pourquoi nous travaillons également à aider Starbucks Canada à recueillir davantage de données nécessaires à sa stratégie en matière d'EDI et à la connaissance approfondie de ses partenaires et de leurs expériences en ce qui a trait à l'EDI. Nous avons contribué à façonner son nouveau questionnaire de recensement de l'EDI afin de collecter des données et des renseignements de base sur l'EDI qui permettent d'élaborer des stratégies d'EDI ainsi que des politiques, des programmes et des initiatives pour répondre aux préoccupations soulevées.

Nous avons également examiné les récentes vérifications de l'équité salariale effectuées par Starbucks Canada, qui révèlent que l'entreprise a atteint l'équité salariale entre les sexes. Il s'agit d'une étape importante. Toutefois, Starbucks ne doit pas se pencher uniquement sur le sexe et doit recueillir des données ventilées selon la race pour avoir une vue d'ensemble plus complète.

Ce partenariat avec le Diversity Institute vise à élaborer une feuille de route pour Starbucks Canada afin d'orienter son parcours d'EDI tout en tenant compte des pratiques exemplaires actuelles et des normes de l'industrie. Il n'appartient pas seulement à Starbucks Canada de créer un changement durable. Il faut un engagement de la part de l'ensemble du milieu des affaires, de tous les ordres de gouvernement et d'autres intervenants du secteur public. Certes, l'entreprise a donné l'exemple et nous espérons qu'elle incitera d'autres organisations à faire de même.

**Wendy Cukier**

Professeure, Entrepreneuriat et stratégie, Ted Rogers School of Management, et directrice, Diversity Institute

# Sommaire exécutif

---

## Contexte

Starbucks a été proactive en reconnaissant la diversité dès ses débuts. En 1996, Starbucks a pris un engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion, ce qu'elle mentionne explicitement dans son énoncé de mission : « Faire de la diversité un élément essentiel de la façon dont nous menons nos activités. » Depuis, Starbucks a établi des normes élevées pour l'application des principes de diversité et d'inclusion partout dans le monde. Sa mission est principalement d'inspirer et de nourrir l'âme au gré des rencontres, café après café, d'une communauté à l'autre. Elle se démarque par ses nombreuses initiatives, notamment par sa politique relative au troisième lieu, qui assure la création et le maintien d'un environnement chaleureux et accueillant où les clients peuvent se rassembler et tisser des liens, peu importe s'ils font un achat ou non.

Starbucks Canada a toujours adopté une politique de tolérance zéro à l'égard du racisme et d'autres formes de discrimination. Voici quelques initiatives importantes qui appuient ses efforts plus vastes visant à promouvoir l'inclusion, la diversité, l'équité et la justice :

- Mise en place des réseaux de partenaires au Canada (en commençant par le Réseau de la fierté en 2014; le Réseau d'influence des femmes en 2016; le Réseau des partenaires noirs, le Réseau des partenaires autochtones et le Réseau des partenaires panasiatiques en 2020).
- Formation contre les préjugés offerte à tous les partenaires en juin 2018. L'ensemble des magasins gérés par l'entreprise a fermé pour que tous les partenaires puissent suivre la formation en même temps.
- Mise en œuvre en 2020 du plan canadien de lutte contre le racisme, qui comprend des mesures précises annoncées par l'équipe de direction canadienne.
- Établissement d'un groupe de soutien dédié à l'inclusion et à la diversité en 2020.
- Adoption d'une approche visant un bilan positif en ce qui a trait aux personnes, à la planète et à la croissance de l'entreprise.

## Starbucks Canada s'associe au Diversity Institute

À partir de 2019, Starbucks aux États-Unis a commandé une évaluation annuelle des droits civils afin d'analyser en profondeur ses politiques, ses pratiques et sa culture, y compris son engagement à assurer l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Dans la foulée, Starbucks Canada a également commencé à travailler avec le Diversity Institute (DI) en 2021 pour mener une évaluation semblable.

En collaboration avec Starbucks Canada, le DI a procédé à une évaluation globale de la diversité, en examinant les politiques, les procédures et les initiatives actuelles de Starbucks et

leur mise en œuvre dans le territoire canadien. Des renseignements ont été recueillis à la suite de consultations avec les partenaires, de sondages sur l'engagement des partenaires, d'examens de documents internes et externes et d'une analyse de la structure de gouvernance de l'entreprise.

Au cours des dernières années, différents chefs de file de l'industrie ont effectué des vérifications sur l'EDI au Canada et aux États-Unis, comme le Rapport sur La promesse TD Prêts à agir 2020, le Rapport narratif 2020 sur l'équité en matière d'emploi de BMO, le Rapport 2021 sur la diversité et l'inclusion de RBC, l'IBM 2020 Diversity & Inclusion Report et le Global Diversity & Inclusion Report 2021 de Microsoft. Ces rapports fournissent des faits et des renseignements importants sur les données démographiques des employés, les objectifs d'embauche en matière de diversité, l'engagement et les initiatives communautaires, ainsi que les orientations stratégiques pertinentes. Plutôt que de simplement présenter un ensemble de données sur l'EDI, **l'évaluation actuelle de Starbucks Canada va au-delà de ces rapports** en incluant une analyse des six dimensions de l'EDI : la structure de gouvernance interne, le leadership et les stratégies; les valeurs et la culture de l'entreprise; les politiques et les processus en matière de ressources humaines; la diversité dans la chaîne de valeur; les mécanismes d'évaluation et de suivi; et les activités de sensibilisation. **Ce rapport présente une analyse détaillée des situations liées à l'EDI dans l'ensemble de l'entreprise** et cerne les occasions pour Starbucks Canada de faire progresser sa quête incessante d'un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif.

Ce rapport fait état de la situation actuelle quant à l'EDI dans l'ensemble des magasins et des activités de Starbucks au Canada, en cernant les lacunes et les occasions d'amélioration et en fournissant une base de référence pour évaluer les progrès à venir. Ce partenariat avec le DI vise à élaborer une feuille de route pour Starbucks Canada afin d'orienter son parcours d'EDI tout en tenant compte des pratiques exemplaires actuelles et des normes de l'industrie. Ce travail pourrait constituer la base d'une vérification approfondie de l'équité raciale, qui comprendrait un sondage auprès des partenaires (y compris des données démographiques) et une analyse de l'équité salariale.

## Constatations et occasions d'amélioration

Dans le cadre de l'évaluation de l'EDI, le DI a élaboré un modèle de maturité pour Starbucks Canada en ce qui a trait à l'efficacité des politiques, des procédures, des processus, de la documentation et des communications actuels en matière d'EDI, ainsi qu'à la capacité organisationnelle et à l'état de préparation pour mettre en œuvre des changements au besoin. Le modèle de maturité comporte cinq niveaux, allant d'une conformité minimum (niveau 1) à une intégration stratégique (niveau 5). Les résultats suggèrent que Starbucks Canada se trouve à un niveau de base (niveau 3), les valeurs d'EDI étant généralement démontrées, et les avantages sont connus.



Plutôt que de simplement présenter un ensemble de données sur l'EDI, l'évaluation actuelle de Starbucks s'appuie sur des rapports antérieurs et va au-delà de ceux-ci. En utilisant l'évaluation des droits civils de Starbucks aux États-Unis comme modèle, le présent rapport vise à brosser un tableau comparatif de ce que Starbucks Canada fait pour promouvoir l'EDI dans divers aspects des activités canadiennes. Ce rapport suit la structure de l'évaluation des droits civils et comporte quatre sections principales :

- Préserver l'environnement du troisième lieu
- Promotion d'une culture interne d'équité et d'inclusion
- Renforcement des communautés
- Importance du leadership

**Préserver l'environnement du troisième lieu :** Différentes approches ont été utilisées pour faire de Starbucks un troisième lieu, qui se définit comme « un endroit chaleureux et accueillant, à l'extérieur de notre domicile et de notre milieu de travail, où nous tissons des liens et renforçons la communauté ». Les diverses initiatives de Starbucks visant à préserver l'atmosphère du troisième lieu témoignent de son engagement à assurer l'EDI au sein de l'entreprise. Ces initiatives sont les suivantes :

- Nouvelle version de la politique relative au troisième lieu
- Programme de lutte contre les préjugés et séances de formation connexes
- *Manuel des ressources pour les partenaires* propre au Canada et *Guide du partenaire – Édition des magasins au Canada* axée sur l'EDI
- Approche inclusive
- Sondages sur l'engagement des partenaires pour obtenir les commentaires de ces derniers

Toutefois, Starbucks Canada a toujours la possibilité d'améliorer ses pratiques. Par exemple, Starbucks Canada pourrait intensifier et accroître ses efforts de collecte de données. Il est fortement suggéré que Starbucks Canada mène une nouvelle enquête sur l'EDI afin de recueillir des données et des renseignements de référence sur l'EDI. À la suite de cette vaste collecte de données initiale, Starbucks pourrait continuer de surveiller les impressions de ses partenaires à l'aide de son sondage sur leur engagement. De plus, afin de faire le suivi des données démographiques des partenaires et des candidats et de leur permettre de s'auto-identifier, Starbucks Canada peut utiliser (ou intégrer, le cas échéant) le système de suivi des candidats et le Portail des partenaires (système HRIS actuel pour les partenaires).

Il sera également essentiel de gagner la confiance des partenaires quant au processus de collecte de données sur l'EDI. À cette fin, Starbucks Canada pourrait décrire clairement l'objectif de la collecte de données et en quoi elle est nécessaire, ainsi que la façon dont ces données seront stockées, gérées et utilisées. La façon la plus importante de faire en sorte que les partenaires aient confiance en ce processus serait peut-être de communiquer les données d'auto-identification de l'équipe de direction canadienne à l'interne et à l'externe.

**Promotion d'une culture interne d'équité et d'inclusion** : Starbucks Canada suit un modèle de carrière à l'échelle mondiale pour ses partenaires en magasin et ses partenaires de soutien, en précisant les attentes en matière de comportement et les indicateurs de perfectionnement. Pour faciliter la mise en œuvre de ce modèle dans les magasins, Starbucks Canada utilise le Guide pratique de l'excellence opérationnelle, qui permet aux partenaires de se démarquer dans leur poste actuel et qui peut les aider à être promus à un poste à échelon supérieur. Ce guide résume également la façon dont les partenaires peuvent jouer un rôle essentiel dans la création d'une culture de convivialité et d'appartenance en faisant preuve de transparence, en étant respectueux les uns envers les autres ainsi qu'en reconnaissant les besoins des autres et en y répondant, ce qui assure l'EDI au sein de l'entreprise. De plus, l'évaluation du rendement de Starbucks est menée sans perdre de vue la perspective humaine et repose sur trois principaux éléments : atteindre des résultats, aider les autres à réussir, et incarner la mission et les valeurs de Starbucks. Au cours de l'année financière 2021, Starbucks a mis en place une nouvelle série de mesures d'évaluation axées sur le développement durable et la création d'équipes inclusives et diversifiées dans le cadre des programmes américains de rémunération des dirigeants, ce qui a fait passer le facteur de rendement individuel du programme annuel de prime incitative de 30 % à 50 % du calcul de la prime globale.

Starbucks a utilisé différentes approches pour arriver à devenir un troisième lieu (défini comme « un endroit chaleureux et accueillant, à l'extérieur de notre domicile et de notre milieu de travail, où nous tissons des liens et renforçons la communauté »). Ainsi, pour favoriser une culture d'inclusion, Starbucks Canada offre aux partenaires en magasin des séances de formation obligatoires sur le *maintien de l'environnement du troisième lieu*. Lors de la conversation *Première gorgée*, la première étape du parcours d'un partenaire Starbucks, on lui présente les réseaux de partenaires ainsi que les événements et les activités connexes. Au Canada, Starbucks compte neuf réseaux de partenaires. En 2021, Starbucks a tenu le premier sommet sur le leadership des réseaux de partenaires pour les leaders des réseaux aux États-Unis et au Canada, et l'événement s'est tenu à nouveau en avril 2022. Pour soutenir ses partenaires, Starbucks Canada offre des avantages sociaux complets en matière de santé mentale et de bien-être, y compris des séances de formation à l'intention de ses leaders pour qu'ils soient en mesure de venir en aide aux partenaires, surtout pendant la pandémie. De plus, Starbucks Canada a adopté un ensemble de politiques pour lutter contre la discrimination, le harcèlement et les représailles en complément au Code de déontologie et à la déclaration générale de Starbucks sur les droits de la personne.

De plus, les récentes évaluations de l'équité salariale effectuées par Starbucks Canada (en Ontario et au Québec) révèlent que l'entreprise a atteint l'équité salariale. Ces évaluations de l'équité salariale respectent et dépassent les exigences prévues par la loi dans chaque province. En plus de ses efforts internes, Starbucks Canada s'est jointe au *Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres* avec d'autres employeurs importants afin de créer conjointement une feuille de route claire pour atteindre l'égalité entre les genres et aborder les questions d'équité salariale.

Cependant, il y a encore des occasions d'amélioration. Pour s'attaquer davantage à la discrimination systémique qui fait obstacle à l'équité salariale, Starbucks Canada peut recueillir des données ventilées sur la race afin d'effectuer des évaluations de l'équité salariale selon la race. Starbucks devrait élaborer une politique spéciale pour faciliter l'embauche de membres de divers groupes en quête d'équité dans le cadre de sa stratégie d'embauche axée sur la diversité. De plus, le DI recommande l'utilisation du Portail des partenaires (système HRIS) pour obtenir des renseignements utiles sur les tendances relatives au sexe ou à la race, au sujet des partenaires qui quittent leur emploi.

**Renforcement des communautés :** Starbucks a adopté plusieurs initiatives pour favoriser un processus d'embauche inclusif, qui sont considérées comme des pratiques exemplaires dans l'industrie. Par exemple, Starbucks Canada s'est associée à des employeurs nationaux pour former un regroupement visant à permettre à 40 000 jeunes victimes de discrimination systémique d'obtenir un emploi intéressant au cours des cinq années suivantes.

Voici quelques-unes des initiatives communautaires uniques :

- Le lancement de MentorME (un programme collaboratif entre MENTOR Canada et la Black Business and Professional Association, et soutenu par Starbucks Canada, qui a versé 100 000 \$), un programme national de mentorat pour les jeunes Noirs
- Une initiative visant à embaucher des réfugiés sur une période de trois ans, de concert avec d'autres employeurs nationaux (p. ex., Paramount Fine Foods et Ikea)
- L'expansion à l'échelle nationale du programme FoodShare de Starbucks visant à récupérer la totalité des aliments pouvant être donnés afin d'offrir aux personnes dans le besoin des repas prêts à la consommation et d'éliminer le gaspillage alimentaire dans les magasins Starbucks
- Le programme de subventions locales de la Fondation Starbucks visant à offrir des subventions à divers organismes locaux qui œuvrent pour l'EDI, les jeunes et l'environnement et qui sont proposés par les partenaires

De plus, en mars 2022, Starbucks a annoncé une nouvelle approche à l'échelle mondiale visant un bilan positif en ce qui a trait aux personnes, qui a pour but d'améliorer le bien-être de toutes les personnes qui ont un lien avec Starbucks. Cette approche a également jeté les bases de l'objectif de Starbucks qui consiste à soutenir un milliard de personnes d'ici 2030. Au cours des prochaines années, Starbucks Canada contribuera aux activités prioritaires, en fonction de sa stratégie et de la pertinence pour le marché. L'approche à l'échelle mondiale repose sur trois piliers, soit l'inclusion, les occasions d'emploi et la communauté, et comprend les engagements suivants :

- a. Engagements relatifs à l'inclusion
  1. Respect des principes mondiaux d'inclusion pour l'emploi dans tous les marchés
  2. Élaboration d'un modèle de chaîne d'approvisionnement fondé sur l'équité et l'inclusion en établissant des normes de vérification profitables à tout le monde dans la chaîne d'approvisionnement

3. Respect d'une norme de conception inclusive pour tous les environnements numériques de Starbucks d'ici 2030
- b. Engagements relatifs aux occasions
  1. Accès à l'éducation, à la formation et aux réseaux pour tous les partenaires afin de faire progresser la mobilité socio-économique
  2. Augmentation des profits pour les producteurs, promotion de la diversité des sources de revenus et amélioration du bien-être de la communauté afin de permettre aux caféiculteurs qui adoptent les pratiques C.A.F.E. d'avoir un revenu suffisant
  3. Investissement de 100 M\$ dans des systèmes favorisant le bien-être émotionnel pour tous les partenaires
- c. Engagements relatifs à la communauté
  1. Ouverture de 1 000 magasins communautaires dans le monde et mobilisation d'un million de défenseurs de la communauté d'ici 2030
  2. Augmentation de la sécurité alimentaire dans les 100 marchés de Starbucks dans le monde et dans toutes les communautés productrices de café

Pour renforcer les communautés productrices de café (où Starbucks se procure ses grains de café et son thé), Starbucks a mis en place les pratiques C.A.F.E. (pratiques équitables pour le café et ses producteurs). Le programme de vérification en accès libre vise à favoriser la transparence économique, la responsabilité sociale, le leadership environnemental et la qualité des grains de café. Starbucks a également mis sur pied un programme de diversité des fournisseurs dans le cadre duquel elle achète de divers fournisseurs et lance des projets en partenariat avec diverses entreprises, allant de salons de l'emploi à des tables rondes sur le développement des affaires, en passant par des projets de développement des fournisseurs.

**Importance du leadership** : L'équipe de direction canadienne de Starbucks reconnaît pleinement l'importance d'assurer l'EDI au sein de l'entreprise. Par exemple, l'équipe de direction a lancé en 2020 son plan de lutte contre le racisme, axé sur quatre piliers, soit le soutien aux partenaires actuels et futurs, le soutien aux communautés de Starbucks Canada, l'éducation à l'interne pour que les partenaires luttent contre le racisme et la tolérance zéro à l'égard de la discrimination. Le plan a également déterminé des étapes de mise en œuvre réalisables, y compris recueillir des données démographiques pour établir une base de référence, cerner les lacunes, définir les indicateurs de rendement clés et établir un système objectif de surveillance et de suivi.

Toutefois, Starbucks Canada peut encore s'améliorer en ce qui a trait à la collecte et à la déclaration de données démographiques sur ses partenaires et l'équipe de direction canadienne. Le fait de comprendre les données démographiques de base et d'élaborer des approches éclairées et ciblées pour améliorer la représentation des groupes en quête d'équité renforcerait l'engagement de Starbucks Canada à l'égard des objectifs en matière d'EDI.

Starbucks Canada peut également envisager de participer au Défi 50-30 du gouvernement du Canada afin de tirer parti des outils et des ressources pour accroître la représentation des

femmes ou des personnes non binaires et des membres d'autres groupes en quête d'équité, « notamment ceux qui s'identifient comme personnes racialisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles), comme personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), comme membres de la communauté LGBTQ2S+ et/ou minorités sexuelles et de genre, ou comme membres d'un peuple autochtone » dans son équipe de direction.

Ces efforts pourraient être appuyés par l'élaboration d'une analyse de rentabilité de l'EDI pour communiquer clairement l'importance de ce travail à tous les échelons de l'entreprise et au public.

# Contexte

---

## Parcours de Starbucks vers l'équité, la diversité et l'inclusion

Starbucks a été proactive en reconnaissant la diversité dès ses débuts. L'une des principales mesures qu'elle a prises pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion a été d'ajouter un pilier dans son énoncé de mission en 1996 : « Faire de la diversité un élément essentiel de notre façon de mener nos activités. » Starbucks a également montré son engagement en matière de diversité dans son travail au sein des communautés. Par exemple, elle a uni ses forces à celles de Magic Johnson en 1998 pour créer des possibilités économiques et un sentiment d'appartenance plus fort dans les quartiers mal desservis. Depuis, Starbucks a établi des normes élevées pour l'application des principes de diversité et d'inclusion partout dans le monde.

L'initiative la plus importante a sans doute été la mise en place de la nouvelle version de la politique relative au troisième lieu, qui assure la création et le maintien d'un environnement chaleureux et accueillant où les clients peuvent se rassembler et tisser des liens, peu importe s'ils font un achat ou non. Cette initiative cadre avec la mission *d'inspirer et de nourrir l'âme au gré des rencontres, café après café, d'une communauté à l'autre*.

Un incident survenu à Philadelphie, où deux Noirs, Donte Robinson et Rashon Nelson, ont été arrêtés dans un magasin Starbucks en avril 2018, a constitué un élément déclencheur du parcours de Starbucks vers l'équité. Immédiatement après l'incident, Starbucks a annoncé qu'elle fermerait le 29 mai suivant ses plus de 8 000 magasins gérés par l'entreprise aux États-Unis afin d'offrir une formation obligatoire à près de 175 000 partenaires, c'est-à-dire ses employés.

Par la suite, Starbucks aux États-Unis a mené une évaluation des droits civils, en collaboration avec Covington & Burling LLP et le procureur général américain Eric H. Holder Jr. afin d'évaluer en profondeur ses politiques, ses pratiques et sa culture, y compris son engagement en matière d'EDI. *L'évaluation des droits civils* (2019) qui en a découlé a permis de cerner quatre principaux domaines nécessitant des changements : 1) préserver le troisième lieu, 2) la promotion d'une culture interne d'équité et d'inclusion, 3) le renforcement des communautés et 4) l'importance du leadership. Le rapport souligne également l'importance de réexaminer les progrès réalisés par Starbucks dans ces quatre domaines. Covington a publié des rapports d'étape en 2020 et en 2021 pour évaluer les activités, les politiques et les initiatives prévues de Starbucks. Dans son rapport d'étape de 2020, Covington a souligné que Starbucks a maintenu son engagement à faire preuve de leadership en ce qui a trait aux questions de droits civils et de diversité, et a respecté bon nombre des engagements et des recommandations décrits dans le rapport de 2019, allant parfois au-delà de ce qui était recommandé.

## Starbucks Canada adopte une approche proactive

De l'autre côté de la frontière, Starbucks Canada a également porté une attention particulière à la situation à Philadelphie, ainsi qu'aux mesures prises par Starbucks aux États-Unis.

Starbucks Canada a toujours adopté une attitude proactive contre le racisme et toutes les formes de discrimination, que ce soit en milieu de travail ou dans la communauté, peut-être en raison du contexte canadien plus diversifié sur les plans ethnique et culturel. Par conséquent, Starbucks Canada a posé un geste important à la suite de l'incident aux États-Unis, soit de fermer également tous ses magasins au Canada afin d'offrir une formation contre les préjugés, compte tenu de l'importance de cette formation pour ses valeurs.

Le parcours de Starbucks Canada vers un milieu de travail diversifié et inclusif a été long et les étapes importantes sont résumées dans le tableau suivant (voir le Tableau 1) :

**Tableau 1**

### Étapes pour atteindre la diversité et l'inclusion chez Starbucks Canada

<b>Année</b>	<b>Étapes importantes</b>
<b>2014</b>	Lancement du premier réseau de partenaires au Canada : le Réseau de la Fierté.
<b>2016</b>	Lancement du Réseau d'influence des femmes au Canada.
<b>2018</b>	Annnonce de la politique relative au troisième lieu de Starbucks, qui définit un client comme toute personne qui entre dans un espace de Starbucks, peu importe qu'il fasse un achat ou non.
	Fermeture d'environ 1 100 magasins canadiens gérés par l'entreprise le 11 juin 2018 afin d'offrir une formation contre les préjugés aux partenaires.
	Lancement du conseil pour l'inclusion et la diversité de Starbucks au Canada.
	Premier regroupement dirigé par des employeurs au pays, fondé par Starbucks Canada et visant à embaucher des jeunes défavorisés. L'objectif de cinq ans est de relayer à un emploi intéressant 40 000 jeunes ni étudiants, ni employés, ni stagiaires qui sont confrontés à des obstacles systémiques à l'emploi.
<b>2019</b>	Publication des principes de Starbucks sur le respect du troisième lieu.
	Première activité d'embauche de réfugiés interentreprise en collaboration avec TENT, WES, la Refugee Jobs Agenda Roundtable, la Ville de Toronto et un regroupement d'employeurs (p. ex., Paramount Fine Foods et Ikea).
<b>2020</b>	Création d'un groupe de soutien dédié à l'inclusion et à la diversité en 2020.
	Lancement de trois nouveaux réseaux de partenaires : Réseau des partenaires noirs, Réseau des partenaires autochtones et Réseau des partenaires panasiatiques.
	Lancement de la série interne de Conversations courageuses avec des milliers de partenaires, de conférenciers externes et d'experts en la matière.

	Mise en œuvre des programmes sur le troisième lieu et contre les préjugés.
	Engagement de la Fondation Starbucks à investir 1 million de dollars dans des subventions locales pour promouvoir l'équité raciale et créer des communautés plus inclusives et plus justes.
	Début de MentorME, une collaboration unique entre Starbucks Canada, MENTOR Canada et la Black Business and Professional Association en vue de mettre sur pied un programme national de mentorat pour les jeunes Noirs.
	Création du plan de lutte contre le racisme.
	Mise à jour du guide sur le programme d'options de travail flexibles pour tenir compte du programme de travail hybride.
<b>2021</b>	Amélioration de la norme de lutte contre les représailles qui exige un environnement où les comportements de représailles ne sont pas tolérés.
	Élaboration d'une feuille de route pour l'avancement professionnel afin d'aider et de préparer les partenaires à atteindre leurs objectifs de carrière, et nouvelles améliorations apportées au modèle de carrière.
	Lancement d'un nouveau réseau de partenaires, nommé DEVENIR, pour soutenir et rendre autonome la prochaine génération de leaders chez Starbucks.
	Partenariat avec le DI pour effectuer une évaluation approfondie des politiques, des procédures et des processus de Starbucks en matière d'EDI permettant de cerner les lacunes ainsi que les occasions d'améliorations et d'établir une base de référence pour évaluer les progrès à l'avenir.
	<p>Annnonce du lancement de trois nouveaux réseaux de partenaires au Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau Hora Del Café pour célébrer la culture latino-américaine, favoriser le perfectionnement des partenaires et avoir une incidence positive sur les clients et les communautés</li> <li>• Réseau des Forces armées canadiennes pour accueillir les anciens combattants et les conjoints de militaires de Starbucks, interagir avec eux et les outiller, ainsi que pour défendre les partenaires qui bâtissent une communauté solide et accueillante envers les anciens combattants en milieu de travail</li> <li>• Réseau de défense des personnes handicapées pour créer une communauté sensible à l'inclusion et à l'accessibilité des partenaires ayant des handicaps apparents et non apparents</li> </ul>

Dans le cadre de son parcours continu contre le racisme, Starbucks Canada a fermé environ 1 100 magasins gérés par l'entreprise au Canada le 11 juin 2018 afin d'offrir une formation contre les préjugés à ses partenaires. La séance de formation d'une durée de quatre heures était axée sur l'échange d'expériences, l'apprentissage auprès des experts, la réflexion sur les préjugés sociaux actuels et la façon dont les partenaires peuvent créer un espace sécuritaire et accueillant pour tous.



L'équipe de direction canadienne a également joué un rôle clé dans la lutte contre le racisme et la discrimination. Par exemple, en réponse aux événements de Philadelphie, l'équipe a adopté des mesures de précaution et s'est immédiatement engagée à suivre les trois étapes ci-dessous.

1. Éducation à l'interne pour lutter contre le racisme au moyen de ce qui suit :
  - Échanges trimestriels à l'intérieur des équipes
  - Lancement de la série de conférences sur les Conversations courageuses
  - Formation annuelle obligatoire sur la lutte contre les préjugés
  - Célébration de la diversité au moyen d'activités à l'intention des partenaires et des clients
2. Soutien aux partenaires actuels et futurs au moyen de ce qui suit :
  - Établissement d'objectifs relativement à l'inclusion et à la diversité au Canada
  - Soutien au Réseau des partenaires noirs
  - Élaboration de nouveaux processus d'embauche et de sélection
  - Engagement envers le développement de carrière et l'avancement
3. Soutien aux communautés de personnes noires, autochtones et de couleur au moyen de ce qui suit :
  - Programmes communautaires axés sur les jeunes Noirs
  - Activités communautaires connexes
  - Développement du programme Café avec un leader de la communauté
  - Soutien aux entreprises détenues par des membres de la communauté noire

Ces mesures concrètes sont au cœur du plan de lutte contre le racisme 2020 de Starbucks Canada, qui repose sur la politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de discrimination. La quête d'équité, de diversité et d'inclusion ne s'arrête pas là pour Starbucks Canada. Afin de concrétiser pleinement le plan et de mobiliser les ressources nécessaires, Starbucks a également créé un groupe de soutien dédié à l'inclusion et à la diversité en 2020. Pour renforcer son engagement à lutter contre le racisme et la discrimination, Starbucks a annoncé son approche visant un bilan positif en ce qui a trait aux personnes, à la planète et à la croissance de l'entreprise :

*« La vision d'un bilan positif en ce qui a trait aux personnes est de cultiver un environnement inclusif où tout le monde a sa place. Il s'agit notamment de donner à nos partenaires la possibilité de concrétiser leurs aspirations tout en respectant notre mission et nos valeurs, en faisant preuve d'empathie et de compassion et en partageant notre réussite. »*

## Objectifs de Starbucks en matière d'EDI

L'approche mondiale visant un bilan positif en ce qui a trait aux personnes consiste à *améliorer le bien-être de tous ceux qui ont un lien avec Starbucks, en s'efforçant de soutenir 1 milliard de personnes d'ici 2030*. Pour y arriver, Starbucks fera ce qui suit :

- S'engager à dépenser 1,5 milliard de dollars auprès de fournisseurs diversifiés
- Investir 100 M\$ pour soutenir tous les partenaires sur les plans émotionnel et mental d'ici 2030
- Rendre les expériences numériques et en magasin inclusives et accessibles
- Ouvrir 1 000 magasins communautaires dans le monde
- Assurer la sécurité alimentaire dans 100 marchés dans le monde et dans les communautés caféicoles
- Améliorer la vie d'un million de femmes et de filles dans les communautés productrices de café
- Étendre le programme de subventions à 25 000 quartiers dans le monde

## **Starbucks Canada s'associe au Diversity Institute**

En 2021, Starbucks Canada a commencé à travailler avec le DI de l'Université métropolitaine de Toronto pour évaluer ses principes d'EDI.

Depuis plus de 20 ans, le DI entreprend de nombreuses initiatives d'innovation stratégique et de gestion du changement fondées sur des données probantes dans des entreprises de tous les secteurs. En tant que membre de la Ted Rogers School of Management, le DI travaille en étroite collaboration avec des organismes à but lucratif, sans but lucratif et du secteur public afin de comprendre l'analyse de rentabilité de la diversité et de l'inclusion et d'élaborer des stratégies et des outils personnalisés pour que l'inclusion soit un moteur de réussite. L'approche pragmatique et fondée sur des données probantes du DI permet de mieux connaître les obstacles complexes que doivent surmonter les femmes et les personnes non binaires, les personnes racialisées, noires ou de couleur, les personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), les personnes issues de la communauté LGBTQ2S+ ou de la diversité sexuelle et de genre, ou les Autochtones. Le DI mène des pratiques visant à apporter des changements et à produire des résultats concrets en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion au sein des entreprises. Le projet phare de l'institut, Diversity Leads, offre plus de treize années de données sur le genre et la diversité au sein des conseils d'administration et des postes de direction dans six secteurs (entreprises, organismes sans but lucratif, secteur public, éducation, organismes de soins de santé, conseils et commissions). Le projet met l'accent sur les pratiques exemplaires et les outils pour favoriser le changement organisationnel. De plus, le DI est d'envergure nationale (dix centres régionaux à l'échelle du pays) et offre des programmes dans les deux langues officielles. Au cours des 15 dernières années, le DI a mené un éventail de grands projets complexes et à plusieurs intervenants, ainsi que des projets approfondis pour des entreprises individuelles. Les travaux ont porté sur divers secteurs, notamment les soins de santé, les fondations, les organismes gouvernementaux, l'immobilier, les biens de consommation, le commerce de détail et plus encore.

Le DI a effectué une évaluation complète de la diversité en examinant le parcours de l'EDI de Starbucks à ce jour et en tenant compte du contexte unique des groupes en quête d'équité au

Canada. Ce travail pourrait constituer la première phase d'une vérification plus approfondie de l'équité. D'autres éléments devraient probablement comprendre une analyse des résultats des sondages auprès des partenaires, y compris la collecte de données démographiques ou d'auto-identification et un examen plus approfondi de la représentation et de la rémunération des partenaires à différents échelons chez Starbucks (analyse de l'équité salariale).

## Objectif de l'évaluation

Ce rapport fait état de la situation actuelle quant à l'EDI dans l'ensemble des magasins et des activités de Starbucks au Canada, en cernant les lacunes et les occasions d'amélioration et en fournissant une base de référence pour évaluer les progrès à venir. En utilisant l'évaluation des droits civils de Starbucks aux États-Unis comme modèle, le présent rapport vise à broser un tableau comparatif de ce que Starbucks Canada fait pour promouvoir l'EDI dans divers aspects des activités canadiennes.

Au cours des dernières années, différents chefs de file de l'industrie ont effectué des vérifications sur l'EDI au Canada et aux États-Unis, comme le Rapport sur La promesse TD Prêts à agir 2020, le Rapport narratif 2020 sur l'équité en matière d'emploi de BMO, le Rapport 2021 sur la diversité et l'inclusion de RBC, l'IBM 2020 Diversity & Inclusion Report, le Global Diversity & Inclusion Report 2021 de Microsoft, etc. Ces rapports fournissent des faits et des renseignements importants sur les données démographiques des employés, les objectifs d'embauche en matière de diversité, l'engagement et les initiatives communautaires, ainsi que les orientations stratégiques pertinentes.

**Plutôt que de simplement présenter un ensemble de données sur l'EDI, l'évaluation actuelle de Starbucks va au-delà de ces rapports** en incluant une analyse des six dimensions de l'EDI : la structure de gouvernance interne, le leadership et les stratégies; les valeurs et la culture de l'entreprise; les politiques et les processus en matière de ressources humaines; la diversité dans la chaîne de valeur; les mécanismes d'évaluation et de suivi; et les activités de sensibilisation. Ce rapport présente une analyse détaillée des situations liées à l'EDI dans l'ensemble de l'entreprise et cerne les occasions pour Starbucks Canada de faire progresser sa quête incessante d'un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif.

## Comment consulter le rapport

Ce rapport suit la structure de l'évaluation des droits civils et comprend des constatations et des occasions d'amélioration en ce qui a trait à ce qui suit :

- Préserver l'environnement du troisième lieu
- Promotion d'une culture interne d'équité et d'inclusion
- Renforcement des communautés
- Importance du leadership

Les encadrés **Constats du DI** dans chaque section présentent les éléments clés des constatations et les points à améliorer. Le rapport contient également un modèle de maturité de l'EDI pour Starbucks Canada et des normes d'EDI pour l'ensemble des secteurs.

# Méthodologie

---

Le présent rapport fournit une évaluation objective des politiques, des pratiques, des initiatives et des processus actuels de Starbucks Canada par rapport aux normes et aux pratiques exemplaires établies en matière d'EDI. Il présente également des recommandations visant à faire progresser l'EDI au sein de l'entreprise et de son écosystème. Plus précisément, le présent rapport vise à répondre à quatre questions clés propres au Canada et générales :

1. Les politiques, les procédures et les initiatives de Starbucks (et leur mise en œuvre) sont-elles suffisantes pour offrir un milieu de travail aux partenaires et un troisième lieu aux clients qui soient équitables et non discriminatoires, conformément aux lois, aux règlements et aux pratiques exemplaires établies?
2. Y a-t-il des domaines dans lesquels Starbucks est un chef de file pour ce qui est de défendre la cause de l'EDI? De plus, les améliorations apportées aux programmes existants ou les nouvelles initiatives permettraient-elles à Starbucks de devenir une entreprise plus équitable et inclusive pour les partenaires et les communautés qu'elle sert, conformément à sa mission et à ses valeurs?
3. L'entreprise a-t-elle suffisamment de systèmes en place pour surveiller l'efficacité des programmes à l'avenir?
4. Y a-t-il des points à améliorer et des possibilités dont Starbucks Canada peut tirer parti pour devenir un chef de file de l'industrie en ce qui a trait au maintien des principales valeurs d'EDI?

## L'outil personnalisé d'évaluation de la diversité du Diversity Institute

L'outil d'évaluation de la diversité est un cadre élaboré par le DI afin d'évaluer les pratiques, les processus et les politiques en matière de genre et de diversité d'une entreprise dans six dimensions :

1. Leadership, gouvernance et stratégie
2. Processus des ressources humaines
3. Valeurs et culture
4. Évaluation et suivi
5. Diversité dans la chaîne de valeur
6. Sensibilisation et élargissement du bassin

Pour évaluer la capacité de Starbucks Canada à assurer l'EDI, les chercheurs du DI ont élaboré une version personnalisée de l'outil d'évaluation de la diversité qui examine ce qui suit :

- Structure et composition du conseil d'administration, de l'équipe de la haute direction et de l'équipe de direction canadienne
- Consultations avec la haute direction et les partenaires de soutien (réunions pour traiter des sujets en profondeur avec les équipes pertinentes)
- Résultats des récents sondages menés auprès des partenaires (y compris les sondages Engagement des partenaires, Vie des partenaires et Perspective des partenaires)
- Documents internes et accessibles au public

## **Modèle de maturité de l'EDI du Diversity Institute**

Le DI a évalué la maturité actuelle de l'EDI chez Starbucks, en fonction de toutes les données et de tous les renseignements disponibles. Les résultats suggèrent que Starbucks Canada se trouve à un niveau de base, les valeurs d'EDI étant généralement démontrées, et les avantages, connus.

Le modèle de maturité de l'EDI évalue une entreprise en ce qui a trait à l'efficacité des politiques, des procédures, des processus, de la documentation et des communications actuels en matière d'EDI, ainsi qu'à la capacité organisationnelle et à l'état de préparation pour mettre en œuvre des changements au besoin. Chacune des six dimensions de l'outil d'évaluation de la diversité est examinée en fonction des critères présentés dans le Tableau 2. Une cote de maturité est déterminée pour chaque dimension de l'évaluation de la diversité sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la pleine maturité). Chaque dimension de l'évaluation de la diversité est ensuite divisée en compétences plus détaillées, comme le montre le tableau 3. Par la suite, les cotes de maturité de chaque dimension sont regroupées pour calculer le niveau de maturité de l'entreprise. Le tableau suivant explique les paramètres, l'approche et l'étendue de l'engagement de la direction évalués par le DI pour déterminer le niveau de maturité en matière d'EDI d'une entreprise.

**Tableau 2**

**Critères du modèle de maturité de l'EDI du Diversity Institute**

	<i>Niveau de maturité</i>			
	<i>1. Conformité minimum</i> <i>2. Conformité réglementaire</i>	<i>3. Démonstration de base</i>	<i>4. Mise en œuvre avancée</i>	<i>5. Intégration stratégique</i>
<b><i>Paramètres</i></b>	Les valeurs d'EDI sont mises en œuvre pour respecter les exigences réglementaires	Les valeurs d'EDI sont généralement démontrées, et les avantages sont connus	Les valeurs d'EDI sont généralement mises en œuvre, mais il y a des occasions d'amélioration	Les valeurs d'EDI sont complètement intégrées à tous les niveaux des politiques, des processus et des pratiques
<b><i>Approche</i></b>	Réactive	Prometteuse	Fonctionnelle	Durable
<b><i>Engagement de la direction</i></b>	Engagement limité des leaders quant aux valeurs et pratiques d'EDI	Les leaders atteignent leurs objectifs et prennent leurs responsabilités en matière d'EDI	Les leaders sont tenus responsables de l'application des valeurs et des pratiques de l'EDI	On s'attend à ce que les leaders mènent de façon inclusive et holistique en incarnant les valeurs d'EDI

Le modèle de maturité du DI est élaboré en fonction des six dimensions de l’outil d’évaluation de la diversité et des compétences qui les sous-tendent. Une liste complète des compétences de l’outil d’évaluation de la diversité figure dans le tableau suivant.

**Tableau 3**

**Compétences du modèle de maturité de l’EDI du DI**

<i>Dimension</i>	<i>Compétence</i>
<b><i>Leadership, gouvernance et stratégie</i></b>	Analyse de rentabilité
	Représentation de la direction
	Stratégie
	Politiques
	Communications
<b><i>Processus des ressources humaines</i></b>	Recrutement et intégration
	Maintien en poste, promotion, cessation d’emploi
	Évaluation et suivi du rendement
	Avancement professionnel
	Apprentissage et perfectionnement
<b><i>Valeurs et culture</i></b>	Politiques
	Culture organisationnelle
	Souplesse organisationnelle
	Soutien organisationnel
	Santé mentale et bien-être
<b><i>Évaluation et suivi</i></b>	Paramètres
	Objectifs en matière de diversité
	Engagement des employés
	Vérifications de la rémunération (y compris l’équité salariale)
	Analyses comparatives et références
<b><i>Diversité dans la chaîne de valeur</i></b>	Approvisionnement
	Relations avec les fournisseurs
	Communications internes et externes
	Service à la clientèle
	Marketing
<b><i>Sensibilisation et élargissement du bassin</i></b>	Engagement communautaire
	Communications avec les intervenants
	Relations externes et responsabilité sociale de l’entreprise
	Partenariat pour bâtir un bassin de talent
	Consultations

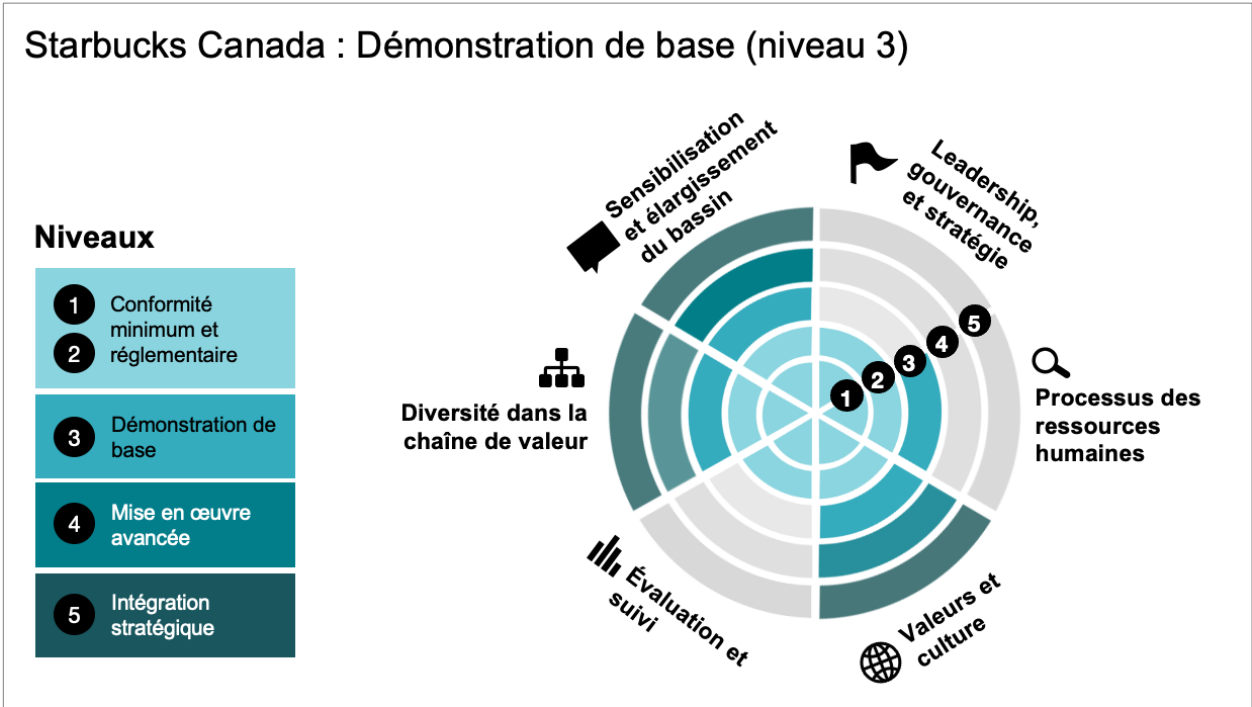


# Modèle de maturité de l'EDI chez Starbucks Canada

Après une enquête approfondie et un examen attentif, il a été déterminé que **Starbucks Canada est au niveau de démonstration de base (niveau 3 de 5)**. Voir la Figure 1 et le Tableau 4 pour en savoir plus sur le niveau de maturité de chaque dimension de l'outil d'évaluation de la diversité.

Figure 1

## Modèle de maturité de l'EDI chez Starbucks Canada



L'EDI fait partie intégrante de la mission et de la vision de Starbucks. L'entreprise a longtemps accordé la priorité à sa politique relative au troisième lieu, qui consiste à offrir un environnement accueillant et inclusif pour tous. Les stratégies, les processus et les priorités de Starbucks reflètent son engagement en matière d'EDI. Starbucks a notamment officialisé des politiques d'EDI qui servent les intérêts de ses divers intervenants, y compris les partenaires, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les actionnaires. **Bien qu'il y ait des points à améliorer, les politiques et les processus actuels de Starbucks peuvent servir de fondement aux pratiques exemplaires dans l'ensemble de l'industrie.** Ce partenariat avec le DI vise à élaborer une feuille de route pour Starbucks Canada afin d'orienter son parcours d'EDI.

**Tableau 4**

**Modèle de maturité de l'EDI du Diversity Institute pour Starbucks Canada, avec justification**

<b>Dimension</b>	<b>Niveau de maturité</b>	<b>Raisons</b>
<b>Leadership, gouvernance et stratégie</b>	Niveau 2 (conformité minimum et réglementaire)	En raison de l'absence de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de rentabilité de l'EDI</li> <li>• Données sur la représentation et la responsabilisation de l'équipe de direction canadienne</li> </ul>
<b>Processus des ressources humaines</b>	Niveau 3 (démonstration de base)	En raison de l'absence de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Données démographiques accessibles au public pour les partenaires</li> <li>• Objectifs précis en matière d'EDI pour l'embauche de partenaires issus de la diversité (nombre de partenaires à embaucher en fonction des critères d'EDI)</li> <li>• Document de politique consacré à l'embauche de membres de divers groupes racialisés et en quête d'équité (femmes, Noirs, Autochtones, LGBTQIA2+, personnes handicapées, etc.)</li> <li>• Système de suivi de la diversité des genres et des races des partenaires qui quittent leur emploi chez Starbucks</li> <li>• Site Web accessible; magasins offrant des services en langue des signes</li> <li>• Preuve d'embauche de personnes présentant un handicap</li> <li>• Politique sur les congés liés aux croyances religieuses</li> </ul>
<b>Valeurs et culture</b>	Niveau 5 (intégration stratégique)	En raison de la présence de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble complet de politiques qui garantissent que les valeurs de l'EDI sont communiquées et respectées</li> <li>• Énoncés de mission et de vision axés sur l'EDI</li> <li>• Communications de la direction</li> <li>• Séances de formation fréquentes et en temps opportun</li> <li>• Ressources facilement accessibles et abondantes sur l'EDI</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souplesse organisationnelle et soutien grâce aux initiatives modernes en milieu de travail</li> <li>• Réseaux de partenaires</li> </ul>
<b>Évaluation et suivi</b>	Niveau 2 (conformité minimum et réglementaire)	<p>En raison de l'absence de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes et données de référence sur l'EDI</li> <li>• Suivi des données sur la diversité et l'inclusion à l'aide du système de suivi des candidats et du Portail des partenaires (HRIS)</li> <li>• Objectifs de diversité pour Starbucks Canada</li> <li>• Données sur la représentation de l'équipe de direction canadienne</li> <li>• Ventilation des données démographiques accessibles au public pour les partenaires</li> </ul>
<b>Diversité dans la chaîne de valeur</b>	Niveau 5 (intégration stratégique)	<p>En raison de la présence de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solide contrôle de la qualité et politique d'approvisionnement axée sur l'EDI (pratiques C.A.F.E.)</li> <li>• Programme de diversité des fournisseurs</li> <li>• Communications internes et externes axées sur l'EDI (communications de la direction, mise en œuvre de la nouvelle version de la politique relative au troisième lieu, ressources florissantes en matière de diversité et d'inclusion, etc.)</li> <li>• Excellents modules de formation sur la prestation d'un service à la clientèle de classe mondiale (maintien du troisième lieu) et l'aménagement d'espaces inclusifs</li> </ul>
<b>Sensibilisation et élargissement du bassin</b>	Niveau 5 (intégration stratégique)	<p>En raison de la présence de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux de partenaires</li> <li>• Solides initiatives et plateformes de sensibilisation et d'engagement communautaire (Fondation Starbucks, programme des défenseurs de la communauté, MentorME, programme d'embauche de réfugiés, regroupement dirigé par des employeurs pour l'embauche de jeunes issus de la diversité, programme national de récupération d'aliments, etc.)</li> </ul>

### **Constats du DI – Modèle de maturité de l'EDI de Starbucks**

- Starbucks Canada a atteint le niveau d'intégration stratégique (niveau 5) dans ses efforts de promotion des causes liées à l'EDI pour trois des six dimensions de l'évaluation de la diversité :

- Valeurs et culture
- Diversité dans la chaîne de valeur
- Sensibilisation et élargissement du bassin

Nous recommandons que Starbucks Canada poursuive (et élargissent, dans la mesure du possible) ses initiatives en matière d'EDI, y compris le programme de diversité des fournisseurs, les réseaux de partenaires, la Fondation Starbucks, etc.

- Starbucks Canada a atteint **le niveau de démonstration de base (niveau 3) pour la dimension Processus des ressources humaines et le niveau de conformité minimum et réglementaire (niveau 2) pour la dimension Leadership, gouvernance et stratégie, ainsi que pour la dimension Évaluation et suivi.**

- **Le DI recommande que Starbucks Canada :**

- **Élabore sa propre analyse de rentabilité de l'EDI** et la communique à l'interne et publiquement, en l'affichant dans les magasins et dans d'autres installations gérées par l'entreprise, et en l'incluant dans ses offres d'emploi.
- **Publie** la ventilation des données démographiques sur ses partenaires. Elle devrait accorder la priorité à la communication publique des données sur l'équipe de direction. De plus, elle devrait publier des objectifs précis en matière d'EDI avec des échéances pour l'embauche de partenaires issus de la diversité afin de veiller à ce que les occasions d'emploi soient inclusives et égales pour tous.
- Continue d'effectuer des vérifications de l'équité salariale qui dépassent les exigences législatives, **bien qu'elle ait respecté les lois provinciales et fédérales en vigueur pour assurer l'équité salariale, le cas échéant.** Elle pourrait envisager d'assurer l'équité salariale en fonction du sexe et de la race.
- **Ouvre des magasins plus accessibles et des magasins qui offrent des services en langue des signes** à certains endroits.
- **Augmente les approches pour embaucher des personnes handicapées.**
- Élabore un document de politique **visant à assurer un processus d'embauche de membres de divers groupes racialisés et en quête d'équité (femmes, Noirs, Autochtones, LGBTQIA2+, personnes handicapées, etc.) structuré.**
- **Mène une enquête de référence distincte sur l'inclusion et la diversité pour recueillir des données sur l'EDI au sein de l'entreprise.** Par la suite, cette enquête peut être intégrée aux autres sondages (sondage Expérience des partenaires), au système de suivi des candidats et au Portail des partenaires (système HRIS pour les partenaires actuels) afin de permettre une évaluation et un suivi ultérieurs. Les données de référence fourniraient un portrait de la

représentation à divers échelons de l'entreprise et permettraient de cerner les occasions d'améliorer la représentation au fil du temps.

- **Recueil et publication des données démographiques sur l'équipe de direction canadienne.** Cela pourrait inspirer confiance aux partenaires quant à l'utilisation de leurs données démographiques.

# Constatations et occasions d'amélioration

---

## Section I : Préserver le troisième lieu

Différentes approches ont été utilisées pour faire des magasins Starbucks un troisième lieu, qui se définit comme « un endroit chaleureux et accueillant, à l'extérieur de notre domicile et de notre milieu de travail, où nous tissons des liens et renforçons la communauté ». Les processus, les stratégies et la culture de Starbucks reposent sur ses efforts pour établir et préserver l'environnement du troisième lieu. Starbucks reconnaît le rôle essentiel que jouent ses partenaires dans la réalisation de cette mission. Ainsi, elle s'efforce de rendre ses partenaires autonomes et de leur inculquer l'idée d'incarner sa mission. Les leaders de Starbucks sont formés pour encadrer et guider leurs partenaires dans l'établissement de leurs objectifs de carrière, la création d'un plan et le suivi de leurs progrès.

Starbucks veille à ce que les partenaires comprennent les divers aspects de la création et du maintien de l'environnement du troisième lieu. À cette fin, les leaders et les partenaires suivent une formation obligatoire sur la façon de gérer les comportements perturbateurs afin que Starbucks soit un endroit accueillant pour tous. On rappelle constamment aux partenaires Starbucks l'importance de la diversité et la signification de l'inclusion.

Le DI a examiné les pratiques et les activités liées à la politique relative au troisième lieu chez Starbucks. L'analyse a porté sur la formation, les documents et les activités afin de comprendre la situation actuelle et de cerner les lacunes potentielles ainsi que les occasions d'amélioration.

### **Une main-d'œuvre autonome qui s'efforce d'offrir une expérience client exceptionnelle**

#### Mise en œuvre de la nouvelle politique relative au troisième lieu

Starbucks a toujours accordé la priorité à la sécurité, au bien-être et à la dignité des partenaires, des clients et des communautés. Elle a révisé sa politique relative au troisième lieu afin de promouvoir davantage l'EDI et, par-dessus tout, d'approfondir les relations humaines dans le cadre d'une communauté. Starbucks offre de la formation et du soutien à ses partenaires en magasin sur la politique relative au troisième lieu et la rend accessible au public :

« La création d'un espace public sûr et accueillant est une responsabilité qui incombe à tous les membres de la communauté. Conformément à notre mission et à nos valeurs, chaque personne qui visite notre troisième lieu est tenue de traiter les autres en faisant

preuve de respect et de dignité, sans préjugés ni discrimination. Nous ne tolérons aucune attitude nuisible au bon accueil ou à la sécurité de tous dans nos magasins. Nous comptons sur nos baristas pour gérer les comportements perturbateurs de manière appropriée, grâce aux formations qu'ils ont reçues et à nos politiques en vigueur. »

## Formation sur le troisième lieu et programme de lutte contre les préjugés

Starbucks Canada a également offert divers modules de formation interactifs, ainsi que des guides de discussion à l'intention des partenaires en magasin, y compris les baristas, les chefs de quart, les gérants de magasin, les gérants de district et les directeurs régionaux, afin de veiller à l'adoption de la nouvelle politique relative au troisième lieu. Ces modules de formation et ces guides de discussion portent sur les rôles et les responsabilités de chacun pour assurer un environnement chaleureux et inclusif en magasin à l'aide du modèle Évaluer-Examiner-Agir :

- Évaluer la situation
- Examiner les conséquences de votre réaction
- Agir

Ce modèle présente clairement les comportements attendus dans différents scénarios, offre des directives sur la façon de gérer les comportements perturbateurs et permet d'éliminer toute confusion ou tout obstacle afin d'offrir une *expérience Starbucks* exceptionnelle.

Starbucks Canada a pris de nombreuses initiatives pour renforcer son engagement à l'égard d'un environnement exempt de préjugés et de racisme pour tous. Dans le cadre de ces initiatives, elle a élaboré un *plan canadien de lutte contre le racisme* qui décrit les mesures à prendre pour lutter contre les préjugés et le racisme. Pour appuyer le plan, elle a lancé une *série de Conversations courageuses*, qui ont lieu tous les deux mois sur sa plateforme *Workplace*. Pour l'occasion, des conférenciers invités et des experts discutent de divers sujets, y compris le racisme envers les Noirs. Au début, cette série mettait l'accent sur le racisme envers les Noirs, mais depuis 2021, elle a élargi sa portée et englobe d'autres communautés qui rencontrent leurs propres difficultés liées aux préjugés et à la marginalisation. Tous les partenaires peuvent accéder à la série à la page sur l'inclusion et la diversité de Partner Hub. Ils y trouveront également des ressources de suivi et des suggestions de mesures à prendre pour croître en tant que personnes, professionnels et leaders.

## Conception d'espaces inclusifs

Starbucks s'engage à concevoir et à mettre à l'essai des normes et des expériences de conception plus inclusives, ainsi qu'à les adapter, dans l'ensemble de son portefeuille de magasins, en commençant par les États-Unis, puis en poursuivant à l'échelle mondiale, dans le but de veiller à ce que ses environnements physiques et numériques répondent à une norme d'accessibilité élevée d'ici 2030, conformément à sa volonté d'avoir un effet positif sur les gens.

## À l'écoute des partenaires

Starbucks sollicite fréquemment des commentaires de ses partenaires sur la culture, l'avancement professionnel, la discrimination, la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Elle mène actuellement trois sondages différents : sondage Expérience des partenaires, sondage Vie des partenaires et sondage Perspective des partenaires. Le sondage Expérience des partenaires est celui qu'elle mène le plus régulièrement. Il vise à recueillir des renseignements sur les expériences des partenaires en matière de culture de travail, d'appartenance, de charge de travail, de discrimination, de rémunération, d'avancement professionnel, de diversité et d'inclusion, et d'engagement communautaire dans leur région.

## Empathie des leaders pendant la pandémie de COVID-19

Pendant la pandémie, pour aider les leaders et les partenaires à s'adapter aux changements, Starbucks a incité ses leaders à établir un lien de confiance avec les partenaires et à diriger en faisant preuve d'authenticité, de logique et d'empathie. De plus, les leaders de Starbucks ont été initiés à des concepts comme le *triangle de la confiance* pour leur permettre de jeter les bases de leurs nouvelles façons de diriger. On leur a fourni des questions et des exemples de réponses afin qu'ils comprennent comment diriger en faisant preuve d'authenticité, de logique et d'empathie.

Starbucks a également organisé des séances de remue-méninges inspirantes avec les leaders sur le terrain. Au cours de ces séances, on a demandé aux leaders de raconter leurs expériences de leadership et d'y réfléchir afin de générer des idées permettant d'établir la voie à suivre pour leur magasin. Pour aider les leaders à faire preuve d'empathie pendant la pandémie de COVID-19, Starbucks a fourni des questions et des réponses courantes, notamment sur les heures de travail des partenaires, leur rémunération et le remplacement de revenu lié aux fermetures de magasins.

## Sécurité au travail

Starbucks a mis sur pied des comités mixtes de santé et de sécurité afin de se conformer aux exigences gouvernementales au Canada. Un comité mixte de santé et de sécurité est créé dans chaque magasin et « fait connaître les enjeux de santé et de sécurité en milieu de travail, cerne les dangers présents et élabore des recommandations pour les dissiper. » Le comité cerne les dangers en milieu de travail et les communique afin de prévenir et d'éliminer les blessures au travail. La principale responsabilité du comité est de surveiller la conformité aux exigences en matière de santé et de sécurité.

Bien que la composition d'un comité de santé et de sécurité varie d'une province à l'autre au Canada, ils se composent habituellement d'un gérant de magasin et de représentants des partenaires à salaire horaire. Les membres du comité reçoivent une formation obligatoire et



une nouvelle attestation, au besoin. Les gérants de district ou les gérants de magasin planifient les réunions mensuelles du comité.

#### **Constats du DI**

- Starbucks aux États-Unis a atteint une équité salariale totale fondée sur le sexe et la race. Starbucks Canada est également déterminée à atteindre l'objectif mondial de Starbucks en matière d'équité salariale.
- À court terme, Starbucks Canada peut améliorer ses manuels et ses guides d'intégration afin d'y ajouter toutes les mesures prises à ce jour pour assurer l'équité salariale.
- Starbucks a élaboré une approche inclusive adoptée par les équipes de développement des magasins à l'échelle mondiale. Le DI recommande que Starbucks Canada commence à mettre en place des magasins inclusifs dès que possible.
- Bien que Starbucks recueille actuellement certains renseignements démographiques dans le cadre de son sondage Expérience des partenaires, ce dernier ne porte que sur cinq dimensions clés du milieu de travail : Mon équipe, Mon gérant/gestionnaire, Mon entreprise, Mon emploi et Ma paie et mes avantages sociaux.
- Nous recommandons fortement que Starbucks Canada mène un nouveau sondage distinct sur l'inclusion et la diversité afin de recueillir des données démographiques (pour des variables d'identité particulières). Ce sondage doit comprendre des questions liées à la sécurité physique et mentale, au bien-être et au soutien, aux options d'accessibilité, aux cas de discrimination et de harcèlement, à la discrimination systémique ou au traitement injuste en milieu de travail.
- Le DI a mis en évidence les pratiques exemplaires et a recommandé des options de collecte, de stockage et de gestion de données sur l'EDI qui conviennent à Starbucks Canada. Veuillez consulter la **Section II : Promotion d'une culture interne d'équité et d'inclusion** du présent rapport pour en savoir plus (sous-section : Nouveau sondage distinct sur l'inclusion et la diversité > Collecte de données de référence sur l'inclusion et la diversité).
- Ces renseignements permettront à Starbucks Canada de mieux comprendre l'expérience des partenaires de groupes en quête d'équité et d'établir des données de référence.
- Par la suite, certaines questions d'intérêt peuvent être intégrées au sondage Expérience des partenaires actuel afin de comparer et d'analyser les tendances à l'avenir.
- L'équipe de direction peut jouer un rôle essentiel dans ce travail en remplissant la partie du sondage sur l'auto-identification et en communiquant les résultats à toute l'entreprise. Cette approche 1) démontrerait l'engagement de la direction de l'entreprise à l'égard de l'EDI et 2) permettrait de gagner la confiance des partenaires dans le processus de collecte des données et dans d'autres mesures stratégiques.

- Pour améliorer les taux de participation, nous recommandons de passer le mot et de communiquer l'importance de participer aux sondages dans les neuf réseaux de partenaires.

## Section II : Promotion d'une culture interne d'équité et d'inclusion

Starbucks s'engage à favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif qui reflète les communautés qu'elle sert. Elle reconnaît que la diversité consiste à prendre des mesures pour embaucher des partenaires ayant des origines et des expériences variées, et que l'équité consiste à veiller à ce que tous les partenaires aient les moyens de réussir. Starbucks a déjà mis en œuvre une vaste gamme de politiques, de programmes et d'initiatives visant à améliorer la diversité et l'inclusion en milieu de travail.

Afin de cerner les lacunes potentielles et les occasions d'amélioration, le DI a évalué plusieurs aspects de l'approche de l'entreprise en matière d'équité et d'inclusion en milieu de travail. Plus précisément, les chercheurs du DI ont évalué les politiques et les procédures de Starbucks en ce qui a trait au recrutement, à l'embauche, aux promotions, à la rémunération, aux avantages sociaux, aux communications avec les partenaires et à leur engagement.

### Valorisation de la diversité

#### Partenaires

Starbucks Canada compte plus de 1 400 magasins agréés et magasins gérés par l'entreprise, ainsi que plus de 23 000 partenaires canadiens.

#### Préembauche

##### Renseignements de préembauche accessibles au public

Les postes des partenaires Starbucks peuvent être classés dans trois grandes catégories : postes en magasin, postes de gestion de magasins (y compris les gérants de district, les directeurs régionaux et les échelons supérieurs) et postes de soutien (siège social). Les candidats potentiels peuvent consulter la page Carrières de Starbucks pour chercher un emploi et découvrir la culture et les valeurs de Starbucks. La page Carrières de Starbucks Canada présente diverses reconnaissances que Starbucks a reçues, notamment des nominations au Palmarès des sociétés les plus éthiques au monde de 2018, au Palmarès des sociétés les plus admirées au monde de Fortune de 2018, au Palmarès des meilleurs endroits où travailler de Glassdoor de 2019 et au Temple de la renommée des cultures d'entreprise les plus admirées au Canada de Waterstone Human Capital. De plus, cette page comprend un énoncé sur le soutien à l'accessibilité :

« Starbucks Corporation s'engage à prendre des mesures raisonnables d'adaptation pour les candidats handicapés. Si vous avez besoin d'aide ou de mesures d'adaptation, veuillez communiquer avec nous à [applicantaccommodation@starbucks.com](mailto:applicantaccommodation@starbucks.com) »

Elle comprend également l'énoncé suivant sur l'égalité des chances :

« Starbucks souscrit au principe de l'équité en matière d'emploi pour toutes les personnes qualifiées. Starbucks ne fait aucune discrimination à l'égard de la race, de la couleur de la peau, du sexe, du pays d'origine, de l'âge, du handicap physique ou mental, de l'orientation sexuelle, de l'état matrimonial, du statut de militaire ou d'ancien combattant, de l'identité ou de l'expression sexuelle, de l'information d'ordre génétique ou de tout autre facteur discriminant interdit par la loi fédérale, provinciale ou locale en vigueur. »

Les offres d'emploi trouvées dans le moteur de recherche d'emploi de Starbucks en date d'août 2022 indiquent également : « Nous examinerons la candidature des postulants qualifiés ayant des antécédents criminels conformément à toutes les ordonnances fédérales, provinciales et locales ».

### **Offres d'emploi et gestion des candidats**

Les gestionnaires de Starbucks responsables de l'embauche examinent les descriptions des rôles et des responsabilités des postes affichés dans les offres d'emploi. Les gestionnaires responsables de l'embauche, avec le soutien et les conseils de leur spécialiste, Acquisition de talents, et des partenaires d'affaires des Ressources pour les partenaires, passent en revue la description des postes hors magasin (p. ex., équipes de soutien) pour s'assurer que le langage est inclusif pour tous les candidats, en particulier pour ceux des groupes en quête d'équité. Toutefois, les descriptions de postes en magasin (de barista à directeur régional) sont normalisées.

Starbucks a élaboré une norme qui précise ce qu'une offre d'emploi concurrentielle devrait comprendre pour les partenaires de soutien inférieurs à l'échelon de vice-président. La norme souligne que tous les postes doivent être annoncés à l'interne et à l'externe. De plus, les postes à salaire horaire (baristas et chefs de quart) sont toujours affichés et les candidats peuvent y postuler en tout temps.

### **Sélection**

Pour examiner les candidatures aux postes vacants, les gestionnaires responsables de l'embauche de Starbucks Canada se servent d'une foire aux questions comme ligne directrice pour veiller à ce que la diversité et l'inclusion soient prises en compte. De plus, Starbucks Canada a adopté l'approche mondiale inclusive en matière d'embauche et de sélection de candidats : *Recrutement inclusif – Diriger avec une stratégie axée sur la diversité*. En 2021, elle a également offert la formation nécessaire à tous les gestionnaires de partenaires de soutien au Canada, ainsi qu'aux gérants de district et aux partenaires d'échelons supérieurs; depuis, des séances de formation de suivi sont offertes chaque trimestre. Cette approche comprend des séances de formation pour les gestionnaires responsables de l'embauche, des manuels de référence et des exercices afin de leur donner les connaissances et les compétences nécessaires pour faire ce qui suit :

- Créer un comité d'entrevue diversifié
- Réfléchir à l'importance de la diversité de la main-d'œuvre
- Apprendre quels sont les préjugés courants en entrevue et en milieu de travail

## Formation et maintien des effectifs

### Intégration et formation

Tous les programmes élaborés en vertu de la politique relative au troisième lieu sont obligatoires et de nature mondiale, avec de légères différences selon le contexte du pays (p. ex. Canada par rapport aux États-Unis).

Au cours des séances d'intégration, les partenaires sont initiés à la vision et à la mission de Starbucks, y compris aux réseaux de partenaires ainsi qu'à leurs événements et activités. Pour les partenaires de soutien, Starbucks Canada organise des séances virtuelles animées par l'équipe Expérience des partenaires de Starbucks avec diverses équipes mondiales.

Starbucks Canada a mis en place une séance de formation spécialement conçue pour les partenaires en magasin, nommée *Maintien du troisième lieu*, qui comprend une série d'activités pour aider les partenaires à comprendre les situations perturbatrices potentielles et les façons appropriées d'y réagir. Ces activités comprennent un large éventail de scénarios, comme le vol à l'étalage, les comportements obscènes et abusifs, le visionnement de contenu inapproprié dans les magasins, la consommation de drogues ou d'alcool et les clients qui dorment sur les terrasses ou dans les aires de détail. Ce module de formation présente également les rôles et les responsabilités des baristas, des chefs de quart, des gérants de magasin, des gérants de district et des directeurs régionaux, ce qui permet aux partenaires de comprendre facilement ce qui fait de Starbucks le troisième lieu.

### Maintien des effectifs et avancement professionnel

En 2021, Starbucks a sollicité les commentaires de plus de 40 partenaires en magasin, partenaires de soutien et partenaires occupant des postes de direction ou non au Canada sur les programmes d'avancement et d'accélération ainsi que sur le mentorat. À partir des résultats de ces consultations, Starbucks Canada a élaboré une feuille de route pour mettre en œuvre différentes initiatives d'avancement professionnel afin de mieux aider et préparer les partenaires à atteindre leurs objectifs.

## Promotion

### Modèle de carrière

Starbucks a élaboré un modèle de carrière mondial pour ses partenaires en magasin et ses partenaires de soutien. Le modèle décrit les attentes en matière de comportement et les indicateurs de perfectionnement pour les partenaires en magasin et les partenaires de soutien. En plus de remplir l'autoévaluation, les partenaires peuvent profiter des conversations sur le rendement et le perfectionnement qu'ils ont fréquemment avec les leaders pour discuter de

leurs aspirations professionnelles et évaluer leurs progrès. Les leaders et les partenaires sont invités à considérer ces vérifications régulières comme une occasion de montrer leurs réussites et de générer des idées. Les indicateurs de perfectionnement mis en place par Starbucks décrivent trois principaux domaines d'autoévaluation pour l'avancement professionnel : se diriger soi-même, diriger les autres et diriger les activités. Les indicateurs d'autoévaluation diffèrent selon les postes.

### **Roulement interne**

Starbucks est en faveur du roulement interne et accorde de l'importance au perfectionnement professionnel. Elle a élaboré une politique d'entreprise pour les partenaires de soutien appelée Norme relative aux mouvements des partenaires internes. Cette norme décrit les exigences et les critères d'admissibilité en vertu desquels un partenaire de soutien peut être muté à un poste hors magasin en raison d'une promotion, d'une rétrogradation, d'une reclassification, d'un transfert et d'une affectation à durée limitée. Bien que cette politique ait été mise en place pour les partenaires de soutien à l'été 2021, Starbucks prévoit d'adopter une politique semblable pour les partenaires en magasin, conjointement au nouveau système de suivi des candidats et au nouveau processus d'embauche de partenaires à salaire horaire.

### **Indicateurs de rendement et évaluation**

Starbucks croit fermement en une mentalité de croissance; par conséquent, elle a défini un ensemble d'indicateurs de perfectionnement pour assurer la réussite des gestionnaires de personnel. Ces indicateurs sont axés sur les domaines qui permettent à un partenaire de se démarquer dans son poste actuel et de réussir à obtenir un poste à un échelon supérieur (p. ex., barista > chef de quart > gérant de magasin > gérant de district > directeur régional).

L'évaluation du rendement de Starbucks est menée sans perdre de vue la perspective humaine et repose sur trois principaux éléments : atteindre des résultats, aider les autres à réussir, et incarner la mission et les valeurs de Starbucks. Une optique d'EDI est intégrée à l'évaluation du rendement en mettant l'accent sur les comportements conformes à la mission et aux valeurs de Starbucks. Cette mentalité de croissance incite les partenaires à différents échelons à apprendre, à prendre en charge et à conseiller (c.-à-d. aider les autres) tandis que les leaders enseignent, encadrent et encouragent les partenaires dans leur cheminement de carrière.

### **Communications**

Le bulletin *Grandir ensemble* indique aux partenaires de soutien et aux leaders de magasins (gérants de district et échelons supérieurs) le nom des partenaires qui ont changé de poste. Le bulletin présente également ce qui suit :

- Emplois actuellement offerts chez Starbucks
- Contenu sur le perfectionnement des partenaires et sur le développement de la diversité et de l'inclusion
- Contenu sur la santé mentale et le mieux-être
- Mises à jour des réseaux de partenaires
- Occasions pour les communautés

## Cessation d'emploi

Lorsque les partenaires de soutien quittent l'entreprise, Starbucks mène des entrevues de départ pour recueillir leurs commentaires et les fournir au partenaire d'affaires et au leader appropriés. Cette rétroaction permet au leader de cerner les tendances et d'élaborer des plans qui en tiennent compte. Les gérants de magasin sont invités à déterminer la ou les raisons du départ des partenaires en magasin et à fournir des commentaires pendant le processus de cessation d'emploi.

## Équité salariale

Starbucks a mis en place des principes d'équité salariale, soit l'égalité des chances, la transparence et la responsabilisation, pour combler les lacunes en matière d'équité salariale. Aux États-Unis, Starbucks a atteint son objectif d'équité salariale (salaire égal pour les personnes « effectuant un travail similaire ») en fonction du sexe et de la race en 2018. En 2019, Starbucks a annoncé qu'elle avait atteint l'équité salariale en fonction du sexe au Canada et en Chine.

### Lois sur l'équité salariale au Canada

La législation sur les droits de la personne de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario et de la Saskatchewan interdit la discrimination salariale fondée sur le sexe (les hommes et les femmes doivent recevoir un salaire égal pour un travail identique ou similaire) et la législation en matière de normes d'emploi en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, au Yukon, à Terre-Neuve et dans les Territoires du Nord-Ouest exige la parité salariale pour un travail identique ou similaire (***égalité salariale pour un travail à valeur égale***).

L'Ontario et le Québec ont des lois sur l'équité salariale : la Loi de 2000 sur les normes d'emploi pour l'Ontario et la Loi sur l'équité salariale de 1996 pour le Québec.

*En vertu de la Loi de 2000 sur les normes d'emploi (LNE) de l'Ontario, sous réserve de certaines exceptions, « un employeur ne peut pas payer un employé à un taux de salaire inférieur à celui d'un autre employé sur la base du sexe lorsque les deux employés effectuent un travail essentiellement semblable dans le même établissement, que leur travail exige des compétences, des efforts et des responsabilités essentiellement semblables et est effectué en vertu de conditions de travail semblables. » Cependant, « la LNE n'interdit pas aux employeurs de payer des employés du même sexe à un taux de salaire différent pour effectuer un travail égal. Il faut noter que d'autres lois, comme le Code des droits de la personne de l'Ontario, peuvent interdire aux employeurs de payer des employés du même sexe à des taux de salaire différents pour un travail égal pour d'autres motifs qui ne sont pas abordés dans la LNE. »*

*Au Québec, la Loi sur l'équité salariale « a pour objet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent*

*des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine [...] La présente loi s'applique à tout employeur dont l'entreprise compte 10 salariés ou plus [...] Toutefois, quel que soit le nombre de salariés de l'entreprise, tout employeur doit, dans les cas et aux conditions prévus par un règlement du ministre pris après consultation de la Commission et du Comité consultatif sur l'équité salariale, produire une déclaration relative à l'application de la présente loi dans son entreprise. »*

Cette norme est communément appelée « à travail égal, salaire égal ».

### **Équité salariale et Starbucks Canada**

Lori Digulla, directrice générale de Starbucks Canada, a rédigé une lettre ouverte à tous les partenaires canadiens pour faire le point sur l'équité salariale chez Starbucks Canada :

*« En 2018, Starbucks s'est engagée à garantir l'équité salariale de ses employés à l'échelle mondiale. Au Canada, les résultats visés sont encore plus ambitieux, car nous nous engageons à offrir « l'égalité salariale pour un travail à valeur égale ». J'ai le plaisir de vous déclarer cette année que Starbucks respecte, encore une fois, l'équité salariale. Nous avons adopté un ensemble de principes et de pratiques exemplaires pour combattre la discrimination systémique et nous assurer qu'il n'y a pas d'écart entre les salaires des hommes et des femmes. Nos pratiques en matière de rémunération nous obligent également à établir un échelon salarial pour chaque poste indépendamment du partenaire qui l'occupe. Par ailleurs, nous examinons et validons nos échelons salariaux à l'interne et les comparons aux données du marché chaque année. »*

Les vérifications de l'équité salariale de Starbucks Canada respectent et dépassent les exigences prévues par la loi dans chaque province. Par exemple, l'évaluation de l'équité salariale effectuée au Québec a examiné les échelles salariales, les taux horaires, les programmes de rémunération incitative, les avantages sociaux, la prédominance des genres, etc. De plus, lorsque Starbucks a lancé un nouveau processus d'évaluation des emplois en 2016, le système de Starbucks Canada a été modifié pour répondre aux exigences en matière d'équité salariale.

En plus de ses efforts internes, Starbucks Canada s'est jointe au **Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres** avec d'autres employeurs importants afin de créer conjointement une feuille de route claire pour atteindre l'égalité entre les genres et aborder les questions d'équité salariale.

### **Réseaux de partenaires**

Les réseaux de partenaires Starbucks, dont le premier a été le groupe d'affinité des partenaires LGBTQIA2+, sont des groupes dirigés par des partenaires dont les membres ont une identité et des expériences communes et visent, à l'aide de leurs alliés, à cultiver l'inclusion et à contribuer à la réussite des partenaires et des activités de l'entreprise.



Au Canada, il y a neuf réseaux de partenaires, qui comptent tous environ 500 membres, ce qui représente au total environ 10 % de l'ensemble des partenaires. Starbucks organise également des séances de discussions mensuelles où les coprésidents se réunissent pour collaborer, échanger des idées et parler de leurs préoccupations. Le sommet annuel sur le leadership des réseaux de partenaires (depuis 2021) invite des conférenciers externes à parler de leurs expériences, de leurs connaissances et de leurs compétences afin de favoriser le perfectionnement des leaders des réseaux de partenaires aux États-Unis et au Canada.

Dans le cadre de ses diverses initiatives, l'équipe de l'impact social de Starbucks a constitué une vaste liste d'organismes partenaires externes qui orientent et appuient la mise en œuvre de ses initiatives et élargissent ses réseaux dans les communautés canadiennes.

## Politiques et procédures en matière de discrimination et de harcèlement

Starbucks Canada s'est engagée à créer et à maintenir un environnement de travail sécuritaire, exempt de discrimination et de harcèlement pour tous. Dans le cadre de cet engagement, elle a adopté un ensemble de normes, de politiques et de procédures, conformément à la *Politique mondiale sur l'emploi de Starbucks*.

La *Politique mondiale sur l'emploi* soutient les partenaires en précisant la relation entre Starbucks et ses partenaires. La *Norme de lutte contre la discrimination/Norme contre le harcèlement (Canada)* appuie la *Politique mondiale sur l'emploi* en interdisant la discrimination et le harcèlement, y compris l'intimidation, en milieu de travail. Elle décrit les attitudes et les comportements interdits qui constituent des actes de discrimination ou de harcèlement, les procédures à suivre pour signaler une infraction à cette norme, et les mesures correctives prises en conséquence.

De plus, Starbucks Canada a adopté la *Norme relative à la violence en milieu de travail – États-Unis et Canada*, qui définit divers types de comportements violents et menaçants, ainsi que les processus de signalement et d'enquête appropriés.

Pour simplifier le processus, Starbucks Canada a élaboré un ensemble structuré de procédures dans la *Procédure de plainte relative à la discrimination, au harcèlement, aux représailles et à la violence au travail – Canada*. Ce document détermine les mesures qui doivent être prises par un partenaire à la suite d'un acte de discrimination, de harcèlement, de représailles, de violence ou de menaces de violence.

L'équipe de Starbucks Canada a également élaboré la *Norme de lutte contre les représailles – Canada* pour informer les partenaires et les autres personnes qui exercent des activités au sein de l'entreprise des types précis de comportements qui constituent des représailles. Cette norme permet également d'établir un environnement où les représailles ne sont pas tolérées.

Starbucks Canada a toujours essayé de respecter les politiques générales de l'entreprise, y compris la *déclaration générale sur les droits de la personne* et le *Code de déontologie*. En février 2021, une séance de formation interactive sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement et les représailles a été offerte à ses partenaires canadiens pour appuyer ce travail.

## Avantages sociaux et initiatives pour les partenaires

### Avantages sociaux des partenaires

Les gestionnaires de personnel de Starbucks jouent un rôle essentiel pour guider et soutenir les partenaires dans leur réorientation et leur perfectionnement professionnels.

- Les leaders de Starbucks reçoivent une formation sur les services bilingues de santé mentale et de bien-être offerts aux partenaires. Au Canada, jusqu'à 5 000 \$ par année pour de l'aide en santé mentale sont offerts aux partenaires.
- Pendant les débuts plus difficiles de la pandémie de COVID-19, Starbucks Canada a entrepris une transformation dynamique de ses activités et de ses procédures. Par exemple, Starbucks Canada a organisé des séances de formation par l'entremise de son réseau d'anciens partenaires, sous la forme de services individuels d'encadrement et de réorientation de carrière, afin de continuer à offrir du soutien et du mentorat aux partenaires.
- Depuis le début de la pandémie et tout au long de l'année 2021, Starbucks a offert une rémunération de service, un programme d'indemnité en cas de catastrophe, le maintien des avantages sociaux, un soutien accru en santé mentale, des services de garderie d'urgence ainsi que des allocations pour la nourriture et les boissons. De plus, Starbucks a accordé des congés payés aux partenaires pour se faire vacciner (deux heures par dose, jusqu'à concurrence de trois doses), ainsi que quatre heures de congé payé pour ceux qui manquaient un quart de travail prévu dans les 48 heures suivant leur dose de vaccin ou de rappel de vaccin contre la COVID-19 en raison d'effets secondaires.
- Starbucks Canada a produit des infographies et des documents d'une page présentant des conseils pratiques sur la recherche d'emploi, y compris la création de profils en ligne, pour aider les partenaires qui ont perdu leur emploi pendant cette période.

Starbucks offre également à ses partenaires plusieurs avantages liés à la rémunération, aux soins de santé, au remboursement des frais de scolarité, à l'élargissement de la famille et aux programmes d'aide aux employés.

### Milieu de travail moderne et options de travail flexible

#### Diriger en période d'incertitude

Starbucks reconnaît que le monde traverse une période sans précédent. En raison de la pandémie de COVID-19, les responsables de la santé publique ont mis en œuvre des politiques

pour exiger que les gens travaillent à domicile, dans la mesure du possible. Les équipes de Starbucks ont offert des options de travail flexible, comme modifier son horaire de travail et faire du télétravail, afin de respecter les nouvelles politiques et de continuer à offrir l'*expérience Starbucks* aux partenaires, aux clients et aux communautés.

À cette fin, Starbucks Canada a mis sur pied le document *Leading through uncertainty* [Diriger dans l'incertitude], qui vise à établir des principes et des mesures de base pour aider les leaders à soutenir leurs équipes pendant les périodes d'incertitude ou de crise. Ce document décrit comment diriger chez Starbucks, faire preuve d'empathie, communiquer le changement, diriger des équipes inclusives et renforcer la résilience. Il comprend également un ensemble d'activités de réflexion pour permettre aux leaders d'évaluer où ils en sont et de déterminer les mesures qu'ils peuvent prendre pour soutenir leur équipe.

### **Discussions sur les options de travail flexible et les horaires**

Dans le cadre de cette initiative de leadership, Starbucks Canada a élaboré le *Guide de discussion sur les options de travail flexible pour les partenaires de soutien – Canada*. Ce guide de discussion sert de trousse d'outils pour répondre aux besoins des partenaires et de l'entreprise, car il permet de comprendre que les deux sont essentiels à la création d'un plan qui assure un équilibre entre les responsabilités professionnelles, personnelles et familiales.

### **Assurer l'inclusion en travaillant à distance**

L'environnement de travail moderne de Starbucks constitue une approche unique pour veiller à ce que l'EDI soit maintenue tout au long de cette transition vers l'espace virtuel et comprend trois piliers :

- Environnement culturel (mentalités, normes et comportements pour interagir)
- Environnement physique (espace physique où les partenaires Starbucks et les partenaires de soutien interagissent)
- Environnement numérique (les outils et la technologie que Starbucks utilise pour assurer la collaboration et la coordination)

En gardant ces trois piliers à l'esprit, Starbucks a élaboré un guide intitulé *Digital Inclusivity: Guidance for Productive Meetings* [L'inclusion numérique : Conseils pour des réunions productives] pour assurer l'inclusion et l'équité dans l'espace numérique. Ce guide offre des conseils sur les diverses façons d'être efficace dans un milieu de travail virtuel et souligne l'importance de l'inclusion dans cet environnement.

De plus, il invite les chefs d'équipe à établir une façon de travailler lors des réunions virtuelles (p. ex. utiliser la fonction de clavardage, allumer la caméra) et explique comment utiliser la technologie de façon responsable et culturellement acceptable (p. ex., en brouillant les arrière-plans, en partageant des fichiers par clavardage plutôt que par courriel, etc.).

## Nouveau sondage distinct sur l'inclusion et la diversité

### Collecte de données de référence sur l'inclusion et la diversité

Nous recommandons fortement que Starbucks Canada mène un sondage distinct sur l'inclusion et la diversité afin de recueillir des données démographiques (pour des variables précises relatives à l'identité). Ce sondage devrait comprendre des questions liées à la sécurité physique et mentale, au bien-être et au soutien, aux options d'accessibilité, aux cas de discrimination et de harcèlement, ainsi qu'à la discrimination systémique ou au traitement injuste en milieu de travail.

Starbucks Canada peut envisager la collecte d'autres variables relatives à l'identité pour mieux comprendre l'expérience des partenaires appartenant à des groupes en quête d'équité.

Ces variables peuvent être recueillies de **trois façons** :

1. Ajouter des questions sur l'identité au sondage Expérience des partenaires
2. Mener un nouveau sondage portant précisément sur les facteurs identitaires
3. Recueillir des données supplémentaires sur les partenaires actuels dans le système de suivi des candidats et dans le Portail des partenaires (HRIS)

Toutes ces options permettraient à Starbucks de faire ce qui suit :

- Utiliser des données fiables sur l'identité pour mieux comprendre les expériences des partenaires chez Starbucks
- Utiliser ces données fiables pour élaborer les stratégies futures en matière d'EDI ainsi que des politiques, des programmes et des initiatives visant à répondre aux préoccupations soulevées
- Fournir des données ventilées pour examiner l'incidence possible de l'intersectionnalité (lorsqu'une personne rencontre des obstacles ou subit de la discrimination en raison de plusieurs aspects de son identité)
- Fournir des données de référence pour les comparaisons futures et surveiller les changements au fil du temps
- Déterminer les principaux indicateurs pour l'analyse comparative et l'élaboration d'un modèle de maturité de l'EDI pour l'équipe de Starbucks Canada

Les partenaires peuvent hésiter à participer, en raison de la nature des données recueillies. C'est là que l'équipe de direction peut jouer un rôle essentiel. Nous recommandons fortement que les leaders remplissent le questionnaire d'auto-identification et publient un résumé à l'interne et publiquement pour : 1) renforcer l'engagement de l'entreprise à l'égard de l'EDI et 2) gagner la confiance des partenaires dans le processus de collecte de données et les mesures stratégiques à venir.

Les renseignements sur l'inclusion doivent être combinés aux données d'auto-identification pour déterminer les points à améliorer à divers échelons de l'entreprise.

**Nous recommandons de mener un nouveau sondage.** Par la suite, Starbucks pourrait choisir des domaines d'intérêt prioritaires et ajouter des questions dans le sondage Expérience des partenaires, ainsi que des fonctions d'auto-identification dans le système de suivi des candidats et le Portail des partenaires. Ainsi, Starbucks Canada pourrait suivre les données sur l'EDI, évaluer les progrès et élaborer des stratégies organisationnelles de façon continue.

## Communication des résultats clés du sondage aux participants

La communication des résultats clés du sondage et des mesures concrètes qui ont été prises par la suite sera essentielle pour établir un lien de confiance avec les partenaires, ainsi que pour les convaincre de participer aux collectes de données suivantes. Grâce à des communications régulières, l'équipe de direction canadienne montrera sa volonté de faire avancer les causes de l'EDI et de donner suite aux commentaires des participants au sondage.

### ***Constats du DI***

- Starbucks aux États-Unis a publié des données sur la composition de son bassin de partenaires dans ses rapports annuels des dernières années. Starbucks Canada peut également suivre cette approche et publier ces données (par exemple, dans ses rapports annuels ou les Échos Starbucks), ce qui pourrait contribuer à remonter le moral des partenaires de divers horizons, inciter d'autres personnes à postuler des emplois chez Starbucks et, ainsi, élargir son bassin de talents.
- Les données sur les partenaires pourraient être publiées conjointement à des objectifs en matière de diversité et communiquées pour renforcer la prise de position de l'entreprise contre le racisme et la discrimination.
- Pour aller au-delà de ce qui est actuellement publié aux États-Unis, Starbucks Canada pourrait également envisager de recueillir et de publier des données sur l'orientation sexuelle.
- Nous recommandons que Starbucks Canada crée un système de suivi des données démographiques des candidats afin de permettre aux gestionnaires responsables de l'embauche de sélectionner ces derniers en fonction de la diversité et cibler ceux issus de groupes en quête d'équité.
- Starbucks Canada pourrait également vouloir élaborer un document de politique destiné à favoriser l'embauche de membres des communautés LGBTQIA2+ ainsi que de personnes handicapées dans le cadre de sa stratégie d'embauche axée sur la diversité. Emploi et Développement social Canada mène actuellement plusieurs projets pour aider les employeurs à embaucher des personnes handicapées. Ces projets offrent des ressources financières et de l'information aux employeurs sur la façon de soutenir les employés handicapés.
- Nous recommandons que Starbucks Canada fasse le suivi de la diversité en ce qui a trait au genre et à la race des partenaires qui quittent l'entreprise, afin d'examiner les tendances par groupe démographique.

- Starbucks pourrait également envisager d'établir une approche uniforme pour les questions, la documentation et l'analyse dans le cadre des entrevues de départ afin de dégager des tendances sur ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré.
- Starbucks aux États-Unis a annoncé qu'elle a atteint l'équité salariale en fonction du sexe et de race. Starbucks Canada a atteint l'équité salariale pour ce qui est du sexe.
- Nous recommandons fortement que Starbucks Canada recueille des données ventilées sur la race pour effectuer une évaluation de l'équité salariale en fonction de la race.
- Starbucks aux États-Unis a élaboré un document de politique interne sur les principes d'équité salariale. Starbucks Canada pourrait également envisager cette approche pour faire ce qui suit :
  - Continuer de communiquer à l'interne et à l'externe l'importance d'atteindre l'équité salariale
  - Renforcer davantage l'engagement de la direction à assurer l'EDI
  - Établir des lignes directrices pour élaborer des stratégies, déterminer les mesures à prendre et faire le suivi des approches
- Starbucks a ouvert des magasins offrant des services en langue des signes aux États-Unis, en Chine ainsi qu'en Malaisie, et a également embauché plus de 100 partenaires handicapés en Chine. Starbucks Canada devrait peut-être suivre son exemple, c'est-à-dire ouvrir des magasins offrant des services en langue des signes dans des endroits stratégiques et embaucher des personnes handicapées.
- Starbucks Canada peut assurer l'accessibilité de son site Web en suivant les lignes directrices de l'Association of Registered Graphic Designers of Ontario.
- Starbucks aux États-Unis a élaboré le Plan pour la réussite universitaire de Starbucks en partenariat avec l'Arizona State University, dans le cadre duquel tous les partenaires américains admissibles bénéficient d'une couverture intégrale de leurs frais de scolarité ainsi que d'encadrement, de consultations et de conseils. Le régime couvre plus de 100 programmes de baccalauréat offerts en ligne.
- Au Canada, les partenaires admissibles peuvent demander un remboursement de leurs frais de scolarité jusqu'à concurrence de 1 000 \$ par année. Starbucks Canada pourrait examiner les possibilités et mener une étude de faisabilité afin d'offrir une couverture complète des frais de scolarité en partenariat avec une université canadienne.
- Starbucks Canada peut envisager de créer des politiques relatives aux « congés liés aux croyances religieuses » pour ses partenaires. Il s'agit de mesures d'adaptation qui peuvent être prises afin que les employés puissent demander un congé pour les fêtes et les célébrations religieuses qui ne coïncident pas avec les jours fériés déjà accordés par l'employeur. Ce type de politique permet d'utiliser les congés mobiles, les heures compensatoires, les jours de vacances ou les jours de congé sans solde afin d'offrir un environnement de travail souple à tous les types d'employés. La Ville de Toronto a une politique semblable actuellement.

## Section III : Renforcement des communautés

Un concept au cœur de la pratique commerciale de Starbucks consiste à utiliser son influence pour changer les choses de façon plus significative en ce qui concerne les enjeux sociaux. Par conséquent, l'EDI a joué un rôle important dans les programmes de sensibilisation et les relations externes de Starbucks, notamment avec les gouvernements, les associations commerciales, les instituts de recherche, les organisations non gouvernementales et les organismes partenaires.

### Comment Starbucks Canada renforce ses communautés

La conception et l'élaboration de programmes communautaires comportent plusieurs volets. Les priorités sont précisées au moyen d'un « processus communautaire » guidé par les partenaires en magasin et les membres de leur communauté. Il existe plusieurs voies de communication pour cette information, **y compris une liste croissante de réseaux de partenaires** qui favorisent un sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

Voici des exemples de programmes communautaires axés sur l'EDI lancés et adaptés par Starbucks :

- **Premier regroupement dirigé par des employeurs au Canada :** Starbucks Canada a fondé et lancé le premier regroupement dirigé par des employeurs visant à embaucher des jeunes défavorisés. L'objectif est de relier à un emploi intéressant 40 000 jeunes ni étudiants, ni employés, ni stagiaires qui sont confrontés à des obstacles systémiques à l'emploi dans les cinq années suivantes. En collaboration avec des organismes communautaires de partout au Canada, Starbucks a élaboré une nouvelle approche d'embauche qui a permis de recruter des milliers de jeunes auparavant sans emploi.
- **Première activité d'embauche de réfugiés interentreprise au Canada :** Starbucks Canada a parrainé la toute première activité d'embauche de réfugiés interentreprise et l'a organisée en collaboration avec la Ville de Toronto, TENT, ACCES Employment et la Refugee Jobs Agenda Roundtable. Starbucks Canada a travaillé avec des organismes d'établissement des immigrants et des agences de placement de partout au pays pour élaborer une approche d'embauche inclusive adaptée à la communauté de réfugiés, et a embauché près de 1 000 réfugiés à ce jour.
- **Initiative des défenseurs de la communauté :** Les défenseurs de la communauté sont des partenaires qui viennent en aide à leur communauté en faisant du bénévolat en personne et virtuellement, en organisant des événements communautaires en magasin et en participant à des programmes nationaux ayant des retombées sociales comme le programme FoodShare de Starbucks.

Pour que ce soit plus pratique pour les partenaires, Starbucks a créé le *Portail des défenseurs de la communauté*, un excellent outil pour trouver un organisme dans son quartier et y offrir des services.

- **Programme national FoodShare** : Ce programme contribue à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable de Starbucks en 2030 en réduisant le gaspillage alimentaire, tout en s'attaquant à l'insécurité alimentaire croissante au Canada. Starbucks Canada s'est associée à Second Harvest, le plus important organisme de récupération d'aliments au Canada, pour lancer le programme national FoodShare, qui vise à récupérer la totalité des aliments pouvant être donnés afin d'offrir aux personnes dans le besoin des repas prêts à manger et d'éliminer le gaspillage alimentaire dans les magasins Starbucks.
- **Contribution à la création de MENTOR Canada** : Starbucks Canada a été un partenaire clé dans la fondation de MENTOR Canada en tirant parti des relations avec MENTOR US et le gouvernement fédéral afin d'établir une stratégie pour mettre sur pied un organisme-cadre national de mentorat auprès des jeunes.
- **Lancement de MentorME** : Starbucks Canada a collaboré avec MENTOR Canada et la Black Business and Professional Association au lancement de MentorME, un programme national de mentorat pour les jeunes Noirs. Grâce à un investissement de 100 000 \$, à la participation de mentors bénévoles et à la contribution de Starbucks à l'élaboration du programme, la Black Business and Professional Association a mis en place un programme de mentorat pour aider 1 000 jeunes partout au pays.
- **Starbucks Global Academy** : La Starbucks Global Academy est une plateforme en ligne destinée aux partenaires, aux clients, aux fournisseurs et aux membres des communautés de Starbucks de partout dans le monde, qui permet d'accéder facilement et gratuitement à du contenu d'apprentissage libre de classe mondiale. La plateforme offre de nombreux cours sur des sujets pertinents, notamment **Bien Accueillir**, un programme de 15 cours qui traite de thèmes comme les préjugés, le racisme, l'empathie, la courtoisie et le dialogue afin d'aider plus de gens à aborder des sujets délicats au moyen d'un solide contenu formatif, objectif et fondé sur la recherche.
- **Programme de subventions locales de la Fondation Starbucks** : Tout partenaire Starbucks aux États-Unis ou au Canada peut proposer la candidature d'un organisme lors des rondes prévues à cet effet. Les organismes peuvent recevoir entre 1 000 \$ et 10 000 \$. En date de janvier 2022, plus de 4 400 organismes avaient reçu du financement de la Fondation.



## Programme de diversité et d'inclusion des fournisseurs

Les fournisseurs de Starbucks Canada offrent des produits et des services dans les catégories suivantes : aliments et boissons, développement de magasins, impression, logistique, distribution et transport, biens d'équipement, fournitures de bureau, énergie et gestion des installations. Starbucks Canada et Starbucks aux États-Unis ont lancé des initiatives visant à promouvoir l'EDI dans l'ensemble de leur chaîne de valeur. L'une des plus importantes et des plus réussies est le *Programme de diversité des fournisseurs*. Dans le cadre de ce programme, en plus d'acheter auprès de fournisseurs répondant aux critères de diversité, Starbucks lance des projets en collaboration avec diverses entreprises, allant de salons de l'emploi à des tables rondes sur le développement des affaires, en passant par des projets de développement des fournisseurs.

Les fournisseurs de ce programme doivent être certifiés comme étant une entreprise « diversifiée » par des organismes tiers reconnus par Starbucks. De plus, les entreprises admissibles doivent être situées aux États-Unis ou au Canada et les propriétaires doivent être des citoyens américains ou canadiens :

Celles qui veulent participer au programme de diversité des fournisseurs Starbucks aux États-Unis ou au Canada doivent être détenues à 51 % par des femmes, des minorités, des anciens combattants, des personnes handicapées ou des personnes LGBTQIA2+ qui sont citoyens ou résidents autorisés des États-Unis ou du Canada, ou être de petites entreprises défavorisées sur le plan socio-économique.

## Pratiques équitables pour le café et ses producteurs (pratiques C.A.F.E.)

Starbucks achète 3 % de tout le café produit dans le monde, et se le procure auprès de plus de 400 000 caféiculteurs dans plus de 30 pays. Starbucks a collaboré avec SCS et Conservation International à l'élaboration des pratiques équitables pour le café et ses producteurs (pratiques C.A.F.E.) afin d'assurer l'approvisionnement en grains de café cultivés et traités selon les principes du développement durable. Starbucks définit le développement durable comme un modèle économiquement viable qui répond aux besoins sociaux et environnementaux de tous les intervenants dans la chaîne d'approvisionnement, du producteur au consommateur.

Ces pratiques C.A.F.E. sont mises en œuvre par des organismes tiers, approuvés et supervisés par SCS Global Services, qui effectuent des inspections dans les plantations, les installations et les entrepôts participants partout dans le monde afin d'évaluer l'exécution du travail à l'aide d'une carte de pointage comportant 200 indicateurs. Des rapports de vérification détaillés sont ensuite soumis à Starbucks pour qu'elle puisse attribuer le statut de « pratiques C.A.F.E. ». Une fois l'approbation obtenue, les fournisseurs sont responsables du respect des pratiques C.A.F.E. Pour maintenir un statut actif dans le programme, chaque chaîne d'approvisionnement doit être vérifiée régulièrement, la fréquence étant déterminée par ses résultats dans le programme.

**Constats du DI**

- Starbucks Canada pourrait accroître considérablement son incidence dans la communauté en communiquant publiquement un plus grand nombre de ses pratiques exemplaires, ce qui permettrait à d'autres entreprises de lancer des politiques, des programmes et des initiatives semblables.

## Section IV : Importance du leadership

Cette section évalue la capacité de Starbucks à intégrer les priorités d'EDI dans ses équipes de direction et de gouvernance ainsi que dans ses priorités stratégiques. Elle porte sur la structure de gouvernance et les politiques de l'entreprise, la composition de la direction et les processus de sélection des membres, la stratégie organisationnelle et la stratégie de communication de la direction.

Comme toute initiative d'affaires, les efforts de Starbucks pour promouvoir l'EDI ne peuvent réussir que s'ils sont conformes à l'orientation stratégique de l'entreprise ou aux priorités et aux exemples établis par la direction de Starbucks. La réponse et les efforts de l'entreprise dans le domaine de l'EDI, y compris le changement apporté à l'énoncé de mission, parlent d'eux-mêmes. Les équipes de direction de Starbucks ont lancé des initiatives qui ont permis à l'entreprise de se démarquer quant à la promotion de l'EDI en milieu de travail et dans la communauté. Les initiatives suivantes témoignent de l'engagement de l'équipe de direction à assurer l'EDI :

- Création de la Fondation Starbucks (1997)
- Engagement à embaucher 100 000 jeunes (de 16 à 24 ans, qui rencontrent des obstacles systémiques à l'emploi et à l'éducation)
- Efforts pour atteindre l'équité salariale
- Mise en place de la nouvelle version de la politique relative au troisième lieu
- Fermeture de magasins partout au pays pour offrir une formation obligatoire sur l'EDI aux partenaires
- Publication de l'évaluation des droits civils
- Objectifs ambitieux d'EDI pour 2030

### Leadership

Les documents de gouvernance d'entreprise de Starbucks indiquent que la Starbucks Coffee Corporation a adhéré à la Board Diversity Action Alliance (BDAA) en octobre 2020 et s'est jointe à d'autres entreprises dans le cadre de leurs efforts visant à accroître la représentation des administrateurs issus de minorités raciales et ethniques au sein des conseils d'administration. Fondée en septembre 2020, la BDAA dirige les efforts ciblés et concertés visant à accroître la sensibilisation et l'influence, ainsi qu'à favoriser les engagements au sein du conseil d'administration afin d'adopter une approche concertée de transformation de l'entreprise en matière de diversité. Aujourd'hui, le conseil d'administration de Starbucks (le Conseil) comprend 11 administrateurs et administratrices, dont 36 % sont des femmes, 27 % proviennent de divers pays et 45 % proviennent de minorités ethniques (c.-à-d. trois Asiatiques, un Noir et un Hispanique/Latino-américain).

L'équipe de la haute direction de l'entreprise, qui est présentée à l'externe sur son site Web, comprend une équipe de 44 personnes. D'après une analyse des renseignements disponibles sur le site Web de Starbucks aux États-Unis, en date du 14 avril 2022, l'équipe semble composée de 23 femmes (dont seulement 13 % sont racialisées) et de 21 hommes (dont 33 % sont racialisés).

Parmi les membres de l'équipe de direction de Starbucks Canada dont le profil est affiché à l'externe, on compte John Culver (président du groupe, Amérique du Nord et chef de l'exploitation), Sara Trilling (vice-présidente directrice et présidente, Amérique du Nord) et Lori Digulla (vice-présidente principale et directrice générale, Starbucks Canada).

## Gouvernance

### Considérations relatives à l'EDI dans la structure de gouvernance d'entreprise de Starbucks

« Afin de maintenir ses principes inébranlables pendant qu'il s'agrandit », le Conseil a adopté une série de principes directeurs, de comités, de chartes et de politiques qui guident ses pratiques. **Les priorités d'EDI ont été intégrées aux principes et aux pratiques de gouvernance d'entreprise de Starbucks pour son conseil d'administration.** L'élaboration d'une politique explicite sur la diversité au sein du Conseil pourrait constituer une source de croissance.

La diversité est l'un des principaux critères de sélection des nouveaux membres du conseil d'administration de Starbucks. Selon la *Politique de mise en candidature des administrateurs de Starbucks Corporation*, le comité de mise en candidature et de gouvernance d'entreprise (le Comité) juge « souhaitable » que « chaque candidat contribue à la diversité globale du Conseil ». La diversité est définie de façon générale comme « une variété d'identités, de perspectives, d'expériences personnelles et professionnelles et d'antécédents. Cela peut être représenté par des caractéristiques visibles et non visibles, notamment l'origine ethnique, l'origine nationale, le sexe et l'orientation sexuelle. Chaque candidat a en outre à cœur de favoriser la diversité et l'inclusion. » Starbucks pourrait envisager d'ajouter un libellé plus précis concernant les membres de groupes en quête d'équité.

L'engagement de Starbucks à l'égard de la diversité au sein du conseil d'administration se manifeste également dans ses processus de sélection des membres et dans la planification de la relève des hauts dirigeants. Plus précisément, la politique exige que les agences de recrutement qui travaillent à trouver des administrateurs et des chefs de la direction potentiels « incluent dans leur liste initiale de candidats qualifiés des candidats issus d'horizons divers, notamment en ce qui a trait à la race, à l'identité ethnique, à l'origine nationale, au genre et à l'orientation sexuelle. » Starbucks a également intégré les priorités d'EDI dans la grille des compétences de son conseil d'administration.

De plus, Starbucks a créé des postes de direction responsables d'assurer la diversité au sein de son portefeuille. En octobre 2020, l'entreprise a annoncé son intention d'établir une structure de gouvernance interne pour intégrer l'inclusion et la diversité dans l'ensemble de l'organisation, en commençant par la mise en place d'un conseil exécutif sur l'inclusion et la diversité au premier trimestre de l'exercice 2021. Par la suite, en mars 2021, Dennis Brockman est devenu vice-président principal et chef mondial, Inclusion et diversité. La société a également promu Michael Hines, qui est passé de directeur, Conformité à l'inclusion et à la diversité, à vice-président, Inclusion et diversité.

## Structure de gouvernance de l'EDI chez Starbucks Canada

Au Canada, la responsabilité de la diversité du portefeuille de l'entreprise est partagée entre deux services :

1. *Ressources (humaines) pour les partenaires*, sous la direction de **Cara Beck (vice-présidente, Ressources pour les partenaires)** et de **Natasha Bennett (directrice, Initiatives stratégiques en matière de talents)**, favorisant l'intégration de l'inclusion et de la diversité à l'interne pour Starbucks Canada
2. *Affaires publiques*, sous la direction de **Sanja Gould (vice-présidente, Affaires publiques)** et de **Ross Anderson (directeur, Impact social, politiques publiques et développement durable)**, qui appuient les initiatives externes et les programmes communautaires

Ces deux services ainsi que Starbucks Canada collaborent avec les centres d'excellence suivants au sein de l'équipe mondiale Inclusion et diversité :

- Stratégie et intégration
- Apprentissage et perfectionnement des talents
- Conformité aux politiques et à l'égalité d'accès à l'emploi
- Données et analyses
- Engagement des partenaires

## Stratégie

Starbucks a clairement établi et communiqué le lien entre l'EDI et ses objectifs organisationnels, tant à l'interne qu'à l'externe. En mettant l'accent sur la création de valeur pour toutes les parties prenantes, Starbucks croit que la croissance responsable consiste à faire ce qu'il faut pour les gens et la planète. L'entreprise a mis à jour son modèle de croissance continue et vise une croissance constante et prévisible des ventes et une augmentation des marges tout en continuant à offrir une valeur considérable à toutes les parties prenantes.

L'un des principaux points de ce cadre stratégique est la création et le maintien d'une entreprise inclusive et diversifiée. Faisant écho à cet engagement, l'équipe de direction de Starbucks Canada a envoyé en octobre 2020 un courriel à tous les partenaires hors magasin,

dans lequel elle décrit les progrès qu'elle a réalisés dans ce parcours continu visant à assurer l'EDI au sein de l'entreprise. Voici les étapes précises qui ont été décrites dans le courriel :

- Lancement officiel du programme « MentorME » en collaboration avec la Black Business and Professional Association et MENTOR Canada.
- Poursuite des Conversations courageuses en direct sur Workplace avec des conférenciers et des experts qui abordent des sujets liés au racisme envers les Noirs. Au début, cette série mettait l'accent sur le racisme envers les Noirs, mais depuis 2021, elle a élargi sa portée et englobe d'autres communautés qui rencontrent leurs propres difficultés liées aux préjugés et à la marginalisation.
- Lancement de la formation sur les moyens de désamorcer les situations difficiles pour l'ensemble des chefs de quart, des gérants adjoints et des gérants de magasin.
- Soutien financier accru offert aux réseaux de partenaires de l'entreprise pour l'année à venir et ajout du Réseau des partenaires panasiatiques et du Réseau des partenaires autochtones au Canada.
- Questions facultatives permettant de recueillir des données démographiques pour connaître les expériences variées des partenaires de différentes communautés.
- Recrutement d'une ressource dédiée à l'inclusion et à la diversité au sein de l'équipe Ressources pour les partenaires du Canada.

### **Plan d'action contre le racisme de Starbucks Canada**

Outre ces communications internes de la direction, la plupart des priorités et des initiatives mondiales ont été formulées et, au besoin, adaptées au contexte canadien dans le plan d'action contre le racisme de 2020.

#### ***Constats du DI***

- Contrairement à Starbucks aux États-Unis, qui a des pages pour présenter les profils des membres de son conseil d'administration et de l'équipe de direction, Starbucks Canada ne présente pas son équipe de direction canadienne actuellement. L'engagement de Starbucks Canada à l'égard de l'EDI pourrait être amélioré en affichant publiquement les profils des membres de son équipe de direction.
- Afin d'établir les objectifs et les cibles pour la représentation des membres de la direction et des partenaires, ainsi que de simplifier le processus de collecte de données sur la diversité et l'inclusion, le DI suggère que Starbucks Canada mène une enquête de référence sur l'EDI. Une fois la référence établie, Starbucks Canada pourra intégrer les aspects pertinents de l'enquête de référence sur l'EDI au sondage Expérience des partenaires afin d'évaluer les prochains résultats et de prendre des mesures correctives.
- Starbucks Canada pourrait élaborer une analyse de rentabilité de la diversité et de l'inclusion et la communiquer à tous les échelons de l'entreprise ainsi qu'au public afin d'éliminer toute confusion et de défendre davantage la cause de l'EDI. La Stratégie RBC de diversité et d'inclusion 2020 est un excellent exemple d'analyse de rentabilité dont Starbucks Canada peut s'inspirer.

- Starbucks Canada peut relever le Défi 50-30 du gouvernement du Canada visant à accroître la représentation des femmes ou des personnes non binaires et des membres d'autres groupes en quête d'équité, « notamment ceux qui s'identifient comme personnes racialisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles), comme personnes handicapées (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), comme membres de la communauté LGBTQ2S+ et/ou minorités sexuelles et de genre, ou comme membres d'un peuple autochtone » dans son équipe de direction.