

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



# Regard sur la peur et l'adversité

Trousse pour les professionnels de la diversité et de l'inclusion.

1<sup>er</sup> décembre 2014.



## Des remerciements.

Ce rapport a été rassemblé par Cathy Gallagher-Louisy, Directrice des services de renseignements à la centre canadien pour la diversité et de l'inclusion. Or, la matière du rapport a été accumulée de façon collaborative. CCDI voudrait remercier tous ceux qui ont participé, au printemps de 2014, aux activités des Communautés de pratique qui traitaient du Regard sur la peur et l'adversité. Leur participation et leur contribution ont été essentielles à la création de cette trousse.

### Participants personnels et parmi les employeurs.

---

- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC).
- Abbotsford Community Services.
- Accenture.
- Appropriate Dispute Resolution Institute of Alberta (ADRIA).
- Air Canada.
- Alberta Health Services.
- Allegro Consulting & Event Planning.
- Aon Hewitt.
- Art Gallery of Mississauga.
- Back in Motion.
- Bellwether Strategies.
- BHP Billiton.
- Calgary Public Library.
- Radio-Canada/Canadian Broadcasting Corporation (CBC).
- Children's Aid Society of Toronto.
- Chrysalis.
- CIBC.
- Ville d'Edmonton.
- Ville de Lethbridge.
- Ville de St-Albert.
- Ville de Toronto.
- Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).
- Canadien National (CN).
- Groupe Compass Canada.
- ConocoPhillips Canada.
- Agence du revenu du Canada (ARC).
- CRC Consulting.
- Culture Connect.
- D&D Inclusion Consulting.
- Davies Ward Phillips & Vineberg LLP.
- Dentons Canada LLP.
- Diversity Recruiter.
- DiversityWorks Organizational Consulting, Inc.
- Edmonton Region Immigrant Employment Council.
- Enbridge Pipelines Inc.
- Enterprise Canada.
- Frame & Associates Consulting.
- Global.
- Gouvernement de l'Alberta.
- Husky Energy.
- Insurance Corporation of British Columbia (ICBC).
- Inter:Face Consulting.
- Jazz Air.
- Kimberly Plestid.
- Leanne Hall.
- Lidstone & Company.
- Louise Sauvé-Dubois.
- M. Ghani Consulting.
- McCarthy Tétrault.
- McKesson Canada.
- Solutions Moneris Solutions.
- Monster Canada.
- Morrison Hershfield Limited.
- Multicultural Association of Wood Buffalo.
- Ontario Lottery and Gaming Corporation (OLG).
- PepsiCo Canada.
- Praxair.
- Fierté au travail Canada.
- Prism Services- Vancouver Coastal Health.
- Prospect Human Services.
- Provision.
- QMUNITY.
- RBC Banque Royale.
- Région de Peel.
- Richmond Multicultural Community Services.
- Savanna Energy Services Corp.
- Schulich School of Business.
- Sharon Barney Consultancy.
- Shaw Communications.
- Shell Canada Limitée.
- Sodexo Canada.
- Spectra Energy.
- Lésions médullaires Ontario.
- Stantec.
- Stikeman Elliott LLP.
- Suncor.
- TELUS.
- The Children's Aid Society of Hamilton.
- Home Depot Canada.
- Service de police de Toronto.
- Toronto Public Library.
- TransCanada.
- Université d'Alberta.
- Walmart Canada.
- WBE Canada.
- Workplace Fairness Alberta.
- Workplace Institute.





## Table des matières

Présentation de la centre canadien pour la diversité et de l'inclusion.	1
Les 25 Employeurs affiliés fondateurs.	2
Le Comité consultatif.	3
Introduction.	4
Le développement de la trousse.	5
La méthodologie.	5
Les cinq étapes pour combattre la peur et l'adversité.	7
1. Stimuler la participation de tous les employés.	7
2. Demander l'opinion des employés.	8
3. Démontrer l'apport de la diversité aux employés.	9
4. Enseigner.	9
5. Souligner l'atout.	11
Conclusion.	13





## Présentation de la centre canadien pour la diversité et de l'inclusion.

Fondé en 2013, la centre canadien pour la diversité et de l'inclusion («CCDI») est un organisme national à but non lucratif qui s'est formé une réputation solide en tant que conseiller sur tout ce qui touche la diversité et l'inclusion, ainsi que les droits de la personne et l'équité dans les lieux de travail canadiens.

La gestion adéquate de la diversité et de l'inclusion («DI») est primordiale pour les employeurs canadiens. Les professionnels des ressources humaines et de la DI doivent atteindre de hauts niveaux d'accomplissement ainsi que changer leur milieu pour le rendre inclusif. Or, leurs ressources sont souvent limitées, de sorte que le succès de la stratégie de leur organisation est problématique.

CCDI soutient les efforts des employeurs, des dirigeants d'entreprise, des professionnels des ressources humaines («RH») et de la DI, afin de présenter la face réelle de la diversité dans le lieu de travail. CCDI propose des stratégies inédites et fiables, des études, des outils, des activités et du matériel d'apprentissage en vue de promouvoir l'inclusion dans les lieux de travail canadiens.

Les six points principaux auxquels CCDI s'intéresse:

- » **Soutien des membres (individuels et des employeurs affiliés) lors de leur cheminement de la DI.** CCDI présente des webinaires mensuels et des activités en personne pour la communauté de pratique de tout le Canada. Ils permettent de se prononcer, de faire du réseautage utile et captivant, ainsi que de partager des découvertes parmi d'autres gens d'affaires et des professionnels des RH et de la DI. CCDI est également une ressource importante et offre
- des conseils ad hoc à ses membres sur une variété de sujets traitant de la gestion de la DI dans leurs organisations.
- » **Formation.** Les employeurs peuvent choisir parmi une panoplie de matériel de formation pour les dirigeants, les cadres, les équipes de gestion, les Comités sur la diversité, les dirigeants de regroupements d'employés, les professionnels des RH et de la DI, ainsi que tout le personnel.
- » **Centre des compétences.** C'est une bibliothèque centrale en ligne qui offre des études, des données et des renseignements sur les pratiques prometteuses, avec un accent sur la situation canadienne.
- » **Études.** Des études à la fine pointe exclusives qui permettent des débats sur la diversité et l'inclusion au Canada.
- » **Guide des règles.** Le soutien utilitaire qui permet aux employeurs de se familiariser avec les règlements actuels et futurs touchant la DI (Loi sur l'équité en matière d'emploi, la LAPHO, etc.).
- » **Conseils.** Un service de consultation, de formation et de mesure des variables utilitaires et durables centrées sur la DI au Canada, service qui est offert par une équipe d'experts sur la DI, avec plusieurs décennies d'expérience dans la matière au sein d'organisations.

Pour en savoir plus sur CCDI, veuillez vous rendre sur le site [www.ccdi.ca](http://www.ccdi.ca).





## Les 25 Employeurs affiliés fondateurs.

CCDI compte principalement sur le soutien de ses membres individuels et des employeurs affiliés. Nous voulons souligner le soutien et le dévouement exceptionnels de ses 25 Employeurs affiliés fondateurs.



Pour obtenir des renseignements sur la façon de devenir un Employeur affilié de CCDI, veuillez nous contacter ou vous rendre sur [www.ccdi.ca](http://www.ccdi.ca).





## Le Comité consultatif.

Le dévouement, le dynamisme et la passion de notre Comité consultatif sont essentiels au succès de CCDI. Nous leur sommes reconnaissants de leur soutien et de leur professionnalisme continus.

### **Beverley Aikenhead**

Gérante, Organizational Development  
Région de Waterloo  
Waterloo, ON

### **Cyndy Allen**

Chef d'équipe des consultants, Respectful Workplace and Diversity  
Bell Aliant  
Halifax, NÉ

### **Kim Clark**

Toronto, ON

### **Dr Rick Colbourne**

Professeur auxiliaire invité  
Executive Education, Organizational Learning, Indigenous Business  
Vancouver, CB

### **Wayne Cuervo**

Directeur général, CSR and Diversity  
Cisco  
Toronto, ON

### **Fiona Easton**

Directrice des RH – Diversité et Inclusion  
TELUS  
Vancouver, CB

### **Zohra Halani**

Chef d'équipe, Diversité et Inclusion  
Husky Energy  
Calgary, AB

### **Tej Singh Hazra**

Chef de Service, Diversité et Inclusion  
Banque HSBC Canada  
Vancouver, CB

### **Mubina Jaffer**

Toronto, ON

### **Wade King**

Consultant, Safe Disclosure and Human Rights  
Université d'Alberta  
Edmonton, AB

### **Deanna Matzanke**

Directrice, Workforce Strategies and Employment Relationships  
Scotiabank  
Toronto, ON

### **Matt Petersen**

Directeur général, Diversité et Inclusion  
CIBC  
Toronto, ON

### **Zakeana Reid**

Gérant général, Strategic HR Initiatives  
Morrison Hershfield  
Calgary, AB

### **Elizabeth Reynolds**

Gérante, Diversité et Inclusion  
KPMG  
Toronto, ON

### **Pauline Streete**

Chef de service, Diversité  
SaskPower  
Regina, SK

### **Sandeep Tatla**

Chef de service, Diversité  
Ontario College of Trades  
Toronto, ON

### **Norma Tombari**

Directrice, Global Diversity  
RBC  
Toronto, ON

### **Lisa Vogt**

Associée, Chef de service pour la diversité  
McCarthy Tétrault  
Vancouver, CB

### **Vanessa White**

Vice-présidente Directrice générale,  
Ressources humaines  
Sodexo  
Burlington, ON





## Introduction.



Nous sommes ravis de présenter notre troisième trousse, *Regard sur la peur et l'adversité*, laquelle apporte des suggestions et des stratégies pour faire face aux défis engendrés par

la peur et l'adversité aux initiatives traitant de la diversité et de l'inclusion dans votre organisation.

Les champions de la diversité et de l'inclusion sont les agents du changement au sein des organisations et des communautés. Ce n'est pas un rôle facile parce que, comme on le sait, le monde n'aime pas les changements, même si les changements sont essentiellement pour le mieux. Les agents du changement se voient parfois découragés, isolés et attaqués même à cause de leur point de vue. Notre expérience a prouvé que le soutien se propage entre réseaux traitant des mêmes défis. C'est pourquoi CCDI offre des rencontres pour les Communautés de pratique dans le but de soutenir les efforts des professionnels et des champions de la diversité et de l'inclusion. Les champions de la DI peuvent s'y sentir aisés de partager leurs défis, de trouver du soutien et d'apprendre grâce aux autres.

L'année dernière, lors d'une rencontre des Communautés de Pratiques («CDP») intitulée «pour mieux se connaître», nous avons demandé aux participants d'énumérer des «points épineux» importants, comme, par exemple, les défis rencontrés pour avoir du succès dans le domaine de la DI, des droits de la personne et de l'équité dans leurs organisations respectives.

Nos deux premières trousse se penchaient sur certains des problèmes qui avaient été soulignés : l'acceptation, les priorités et les ressources allouées à la diversité et à l'inclusion. Nous voulons y remédier par la création de trousse qui aident les champions de la diversité à développer une analyse de la rentabilité ou à rédiger des éléments stratégiques qui aideront à accomplir les objectifs de leurs organisations en ce qui a trait à l'inclusion.

Un point important, souligné partout au Canada, a été la peur et l'adversité des initiatives de la DI. Pour y remédier, nous avons demandé aux participants des récentes activités des Communautés de pratique de faire du remue-méninges pour trouver des stratégies efficaces afin de contrer la peur et l'adversité.

Alors que les trousse précédentes vous guidaient sur la façon de créer un document de planification sous la forme d'une analyse ou d'une stratégie de rentabilité, la nouvelle trousse vous offre plusieurs stratégies, idées et tactiques qui pourraient vous être utiles dans votre organisation. Chacune des suggestions du rapport peut être inutile dans votre lieu de travail, mais nous vous invitons à tester celles que votre organisme pourrait trouver utiles ou pratiques.

**Au sujet des termes:** Comme nous l'avons fait dans les deux autres trousse, nous vous suggérons d'utiliser les termes que votre organisation trouvera appropriés et valides. Si les droits de la personne et l'équité («DPEE») sont des termes plus accessibles pour votre organisation, nous suggérons que vous les gardiez. Toutefois, pour des raisons d'intelligibilité, le présent rapport utilisera le terme «DI» pour comprendre la diversité et l'inclusion ou les droits de personne et l'équité dans votre organisation.

Nous souhaitons que vous trouviez notre troisième Trousse de 2014 intéressante. Nous serons prêts à vous fournir d'autres outils et d'autres ressources pour continuer à engendrer des solutions aux défis les plus importants de l'inclusion.

Mes sincères remerciements.

Michael Bach, CCDP/AP  
Chef de la direction  
Centre canadien pour la diversité  
et de l'inclusion  
1er décembre 2014.





## Le développement de la trousse.

### La méthodologie.

---

Tout comme les trousse précédentes de CCDI, ce document doit son existence à la collaboration intellectuelle de plus de 180 professionnels du Canada. Nous avons pu connaître leurs points de vue grâce aux rencontres des Communautés de pratiques (CDP), tenues dans 7 villes du pays.

De telles rencontres de CCDI rassemblent des professionnels de la DI, des ressources humaines («RH») et des RH et d'Équité (RH&E, en anglais); de plus, des rencontres ailleurs nous permettent de côtoyer des personnes qui soutiennent l'inclusion dans leurs organisations. Les participants proviennent d'organismes publics et à but non lucratif, ainsi que d'employeurs du secteur privé, et représentent la presque totalité des grandes industries du Canada.

Deux des problèmes majeurs que les professionnels de la diversité et de l'inclusion rencontrent au pays sont leur fonction en tant qu'agent du changement, ainsi que la peur et l'adversité engendrées par les initiatives de la DI. Dans le but de cerner les problèmes, nous avons présenté une série de rencontres des Communautés de pratique au printemps et à l'automne 2014, durant lesquelles les participants ont partagé leurs approches pour enrayer la peur et l'adversité. Leurs abondantes contributions se trouvent résumées dans le présent rapport.

L'adversité est présente parce qu'on ne comprend pas bien, ou encore on est réticent, inconfortable ou troublé par une expérience négative en ce qui a trait à la diversité. On a braqué la diversité vers des arènes démographiques et, ainsi, permis à plusieurs employés de ne pas percevoir la pertinence personnelle ou la pertinence dans l'entreprise de la diversité. On trouve également plusieurs personnes pour qui les termes et les concepts de la diversité et de l'inclusion sont embrouillés.

Lors de nos rencontres «pour mieux se connaître» des CDP en 2013, les participants ont énuméré plusieurs facettes de la peur: la peur des différences, la peur de dire des étourderies ou d'offenser

quelqu'un et, enfin, la peur de rencontrer de l'adversité et du désaccord.

Une autre raison pour laquelle certaines personnes au sein des organisations ont peur ou sont réticentes envers les programmes de la DI, c'est qu'il n'y voit pas d'avantages pécuniaires, au contraire. Ils craignent peut-être qu'ils y perdront, d'une façon ou d'une autre. Donc, afin d'impliquer tous les employés et d'éliminer l'adversité, nous nous devons de choisir la terminologie de l'inclusion, en lieu de celle de la diversité; nous leur ferons ainsi découvrir que l'inclusion aide et implique tout le monde et devrait tenir une place importante dans leur vie.

Avant d'aborder le sujet de la peur et de l'adversité lors de nos rencontres des CDP, les participants avaient déjà en main deux articles que nous leur avons préalablement envoyés, lesquels examinaient la résistance au changement et l'approche de la peur et de l'adversité (en anglais) : «*Ten Reasons People Resist Change*», dans un blogue du *Harvard Business Review* («HBR»), et «*Five steps to overcome resistance to diversity initiatives*», dans le *HR Daily*. Ces articles ont formé le préambule des discussions.

Dans le blogue «*Ten Reasons People Resist Change*», Rosabeth Moss Kanter énumère les grandes raisons pour lesquelles on n'aime pas les changements :

- Une perte de contrôle.
- Des doutes excessifs.
- Un effet de surprise.
- Tout semble changer.
- On perd la face.
- Des doutes sur les compétences.
- Un surplus de travail.
- Des répercussions anticipées.
- D'anciennes rancœurs.
- On se sent parfois en danger réel.

Les participants de nos rencontres des CDP devaient garder ces énoncés en tête lors des discussions sur la façon de faire disparaître la résistance au changement. Les participants ont fait des suggestions épatantes sur la plupart des problèmes.



Dans l'article du blogue du HR Daily, «*Five steps to overcome resistance to diversity Initiatives*», Christa Sutter suggère 5 étapes afin de supprimer la résistance:

1. **Stimuler la participation de tous les employés** afin de créer un lieu de travail divers et équitable, leur permettant d'être productifs et de s'épanouir.
2. **Demander l'opinion des employés** lors du développement des politiques sur la diversité dans le lieu de travail. Une fois la politique en place, on pourra former des équipes et des comités qui défendront les pratiques justes dans le lieu de travail et l'adhésion aux lois.
3. **Démontrer aux employés** que la diversité est un apport et un pré requis dans l'économie globale.
4. **Enseigner aux employés** la façon de se servir de la diversité pour améliorer les résolutions de conflit, les prises de décision, l'innovation, la créativité et, en conséquence, le rendement de l'organisation.

5. **Souligner l'atout** que la gestion de la diversité ajoutera à vos qualifications de gestionnaire et demander l'aide des employés pour la perfectionner.

Il n'est pas surprenant de constater que toutes ces étapes préconisent la participation et l'enthousiasme de plus de gens.

Lors de nos rencontres des Communautés de pratique, chaque groupe s'est vu assigner une des 5 étapes à discuter, afin de trouver des façons d'aborder les défis spécifiques à leur sujet. Encore une fois, nos participants ne nous ont pas déçus : ils ont suggéré des trouvailles extraordinaires.

**Liens utiles (en anglais):**

- ➔ Article du blogue du HR Daily: *Five steps to overcome resistance to diversity initiatives*. [http://www.hrdaily.com.au/nl06\\_news\\_selected.php?act=2&stream=0-5&selkey=1783&hlc=2&hlw=](http://www.hrdaily.com.au/nl06_news_selected.php?act=2&stream=0-5&selkey=1783&hlc=2&hlw=)
- ➔ Blogue du HBR. *Ten Reasons People Resist Change*. <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang/>



# Les cinq étapes pour combattre la peur et l'adversité.

## 1. Stimuler la participation de tous les employés.

---

*«Stimuler la participation de tous les employés afin de créer un lieu de travail divers et équitable, leur permettant d'être productifs et de s'épanouir.»*

Une des raisons pour lesquelles plusieurs initiatives sur la diversité n'ont pas d'impact, c'est qu'elles sont créées par des petits groupes isolés ou par une seule personne. Les effets peuvent être multiples.

Il arrive, à l'occasion, qu'une organisation entende parler d'une «meilleure pratique» et qu'elle décide de l'adopter, sans s'assurer de son rapprochement à l'un ou l'autre de ses objectifs stratégiques importants ou sans s'assurer de sa pertinence pour l'organisation. Parfois, il n'y a pas de processus de consultation interne pour la mise en œuvre d'initiatives de la DI. Dans les deux cas, les initiatives peuvent passer à côté des solutions aux problèmes véritables de l'organisation, causant ainsi de l'adversité ou brimant la crédibilité des initiatives de la DI au sein de l'organisation.

L'effet secondaire que «l'équipe-à-un de la diversité» amène parfois, est le manque d'obligation de rendre compte à quelqu'un dans l'organisation. Lorsque les initiatives sont l'œuvre d'une seule personne ou d'une petite équipe, les autres employés de l'organisation peuvent écarter l'inclusion de leurs intérêts personnels et, de plus, la ou les personnes responsables de la DI peuvent se sentir isolées et épuisées.

Or, comment encourage-t-on la participation des employés? Les suggestions suivantes ont été faites par les participants de nos rencontres des communautés de pratique.

- Les gestionnaires doivent prendre en charge tous les appels à la participation, incluant pour la diversité et l'inclusion.
- S'assurer que les gestionnaires comprennent l'importance d'assurer la participation des employés à tous les échelons de l'entreprise, dans toutes les divisions et dans tous les postes de l'organisation.

- Appuyer les efforts des gestionnaires afin d'établir des stratégies permettant la participation de tous les employés.
- Amener les employés à confirmer la rentabilité ou la nécessité de l'inclusion dans l'organisation et s'assurer que les employés sont mis au courant de son importance.
- Encourager les employés à partager des anecdotes personnelles sur les avantages de l'inclusion et à communiquer leur message «d'accomplissement personnel».
- S'assurer que l'inclusion s'applique à tous, pas seulement à certains groupes spécifiques ou démographiques.
- S'assurer que les activités et les initiatives sur la diversité et l'inclusion s'adressent à tout le monde.
- Établir des lignes d'écoute ou de communication (c.-à-d., groupes d'échanges, de conversations) parmi différents groupes et différents niveaux d'employés de l'organisation.
- Développer des campagnes de sensibilisation, des affiches et des communiqués qui plaisent aux employés et qui représentent et reflètent la présence de tous.
- Inspirer le partage, le plaisir et la convivialité lors d'activités sur la diversité.
- Établir des programmes de mentorat et de parrainage.
- Célébrer toutes les fêtes culturelles et religieuses importantes et s'assurer d'inviter la participation de tout le monde. Ces occasions sont parfaites pour mieux se connaître et célébrer ensemble.
- Fournir un calendrier multiculturel et multi religieux, accompagné d'un communiqué sur les célébrations et sur les raisons pour lesquelles on ne doit pas planifier des réunions d'affaires importantes ou des activités durant certains jours. Offrir un exemple identifiable comme «de se trouver à une réunion d'affaires le jour de Noël».



- S'assurer que les nouveaux employés soient mis au courant de la façon de participer aux initiatives sur la diversité et l'inclusion, lors de la séance d'orientation.
- Inviter la participation des employés lors du développement et de l'entretien de partenariats avec différentes agences communautaires.
- Inviter les champions internes de la diversité et de l'inclusion à partager des messages clés dans toute l'organisation et inviter des champions externes de la DI à parler lors d'activités, afin d'inspirer les employés.
- Inclure des prix attribués aux efforts sur la diversité et l'inclusion dans les programmes d'honneurs de l'organisation : par exemple, reconnaître les efforts d'employés pour l'avancement de l'inclusion dans l'organisation ou dans la communauté.
- S'assurer de créer un milieu où l'on peut librement parler des différences.
- Discuter ouvertement des restrictions culturelles canadiennes, comme l'individualité et la vie privée, ainsi qu'une tendance à minimiser l'importance des différences.
- Associer la diversité et l'inclusion à des valeurs et à des initiatives déjà existantes chez l'employeur, tels la responsabilité sociale, la durabilité, la participation communautaire, la haute qualité, le service à la clientèle, etc.

## 2. Demander l'opinion des employés.

*Demander l'opinion des employés lors du développement des politiques sur la diversité dans le lieu de travail. Une fois la politique en place, on pourra former des équipes et des comités qui défendront les pratiques justes dans le lieu de travail et l'adhésion aux lois.»*

Il y a plusieurs façons d'inviter la participation des employés lors du développement et de la mise en œuvre d'analyses de rentabilité, de stratégies, de politiques ou d'initiatives. En fait, nous suggérons que ces initiatives auront du succès à la condition *seulement* qu'un grand nombre d'employés dans l'organisation au complet y participent. Nous avons comme objectif de faire en sorte que tous les employés participent aux efforts de la diversité et de l'inclusion. Les bonnes idées suivantes, pour amener les employés à participer, soutiendront vos efforts en tant qu'agent du changement de votre organisation:

- Faire la collecte de données sur les employés, de toutes les façons disponibles dans l'organisation.
  - Recensement démographique des employés.
  - Sondages.
  - Groupes de discussion.
  - Entrevues.
  - Entrevues de fin d'emploi.
  - Conseils ou comités consultatifs.
- Former un comité de la DI, parrainé par la direction, qui compterait plusieurs ambassadeurs dans toute l'organisation, dans toutes les divisions et à tous les échelons, lesquels se rassembleraient pour formuler une analyse de rentabilité, une stratégie et des initiatives.
- Créer des rôles pour une multitude d'employés dans toute l'organisation, auxquels sont jumelées des tâches spécifiques requérant de 5 à 15 % de leur attention quotidienne. Ces tâches peuvent comprendre:
  - La collecte et l'analyse de données.
  - Le soutien des communications.
  - La direction d'un comité ou d'un groupe de ressources pour employés.
  - La motivation des employés à devenir formateurs en diversité pour l'organisation au complet.
  - La mise en place de célébrations.
  - Les initiatives de participations communautaires.
- Assurer la participation des employés en:
  - Leur offrant la possibilité de donner leur opinion, d'offrir des critiques et d'amener des résultats concrets.
  - Révisant, redéfinissant et perfectionnant votre approche



- régulièrement afin de continuer à intéresser les employés.
- Demandant l'aide de champions et d'alliés. Si quelqu'un vous demande «comment puis-je aider?» ou «que puis-je faire?», donnez-leur des tâches qui contribueront au succès de vos objectifs d'inclusion. Apprenez à connaître leurs goûts, leurs compétences et l'ampleur de leur influence.
- Assurant la compréhension des codes linguistiques et de la terminologie des différents regroupements et divisions, afin d'atteindre des publics différents d'une façon pertinente et percutante.
- Utilisant un «langage simple» au lieu du «jargon des affaires».

### 3. Démontrer l'apport de la diversité aux employés.

---

« **Démontrer aux employés** que la diversité est un apport et un pré requis dans l'économie globale. »

Le fait d'articuler l'impératif ou l'analyse de rentabilité pour votre organisation est essentiel au succès de toute entreprise. Nous vous recommandons de faire référence à la Trousse à outils de CCDI – *Votre engagement comme dirigeant : Développer une analyse solide de rentabilité de la DI* – comme guide pour la création d'une analyse de rentabilité solide ou pour formuler un énoncé de l'impératif.

En outre, à la suite d'une séance de remue-méninges sur le sujet, les participants de la communauté de pratique offraient les suggestions suivantes :

- Faire du comportement inclusif une compétence de base dans les évaluations de rendement annuelles. Préciser à quoi ressemble ce comportement inclusif et comment les employés peuvent acquérir cette compétence.
- Expliquer pourquoi les comportements inclusifs ou culturellement compétents améliorent les ventes, le service à la clientèle et les interactions entre employés.
- Articuler le risque de ne pas mettre l'accent sur la DI (c.-à-d. la perte de contrats et d'avantages concurrentiels, un désengagement des employés, ce qui entraîne la rotation du personnel).
- Chercher à susciter les émotions.
- Offrir une reconnaissance aux champions qui soutiennent les efforts de l'inclusion.
- Mesurer le progrès et l'impact des initiatives de la DI (p. ex., en utilisant une fiche de pointage de la diversité).
- Tirer parti de la passion et la connaissance de ceux qui comprennent la diversité pour faire communiquer l'information. Par exemple, des exemples concrets de la satisfaction financière et émotionnelle.
- Quantifier les avantages à votre organisation (fournir des informations générales et spécifiques de l'impact de la diversité sur votre organisation).
- Faire un bilan du rendement de l'investissement : comment le comportement inclusif influence-t-il le bénéfice net de l'entreprise?
- Utiliser des données qualitatives et la narration vivante, ainsi que des données quantitatives, pour faire passer le message.
- Souligner les exemples de l'impact sur tous les niveaux et les départements de l'organisation pour le rendre plus tangible et applicable à plus de gens. Mettre en évidence : des témoignages, des histoires, des connexions.
- Utiliser tout mode de communication disponible au sein de l'organisation, y compris les médias sociaux et les débats ouverts.
- Normaliser la diversité et l'inclusion au lieu de seulement en faire la promotion.

### 4. Enseigner.

---

« **Enseigner aux employés** la façon de se servir de la diversité pour améliorer les résolutions de conflit, les

prises de décision, l'innovation, la créativité et, en conséquence, le rendement de l'organisation. »



Alors que la formation au sujet de la diversité est essentielle dans toute organisation, nous recommandons que les employeurs utilisent plusieurs avenues pour enseigner la diversité et l'inclusion aux employés – pas seulement la formation officielle.

Voici quelques bonnes idées formulées par les participants de notre communauté de pratique :

- Créer un programme qui commence par sensibiliser le participant à la diversité, pour ensuite développer en lui les différentes compétences selon les branches d'activités, les groupes ciblés et les différents sujets.
  - Les branches d'activités/groupe ciblés peuvent inclure :
    - Les dirigeants et les gestionnaires.
    - Le personnel des ressources humaines et les recruteurs.
    - Tous les employés.
  - Les différents sujets peuvent inclure :
    - La diversité 101.
    - L'accessibilité.
    - La gestion inclusive.
    - Le recrutement interculturel, inclusif et accessible.
    - La compétence culturelle.
    - La gestion d'une main-d'œuvre diversifiée et multiculturelle.
    - Les préjugés inconscients.
  - Incorporer l'apprentissage de la DI et de l'accessibilité dans tous les programmes de formation, par exemple :
    - L'orientation des nouveaux employés.
    - Le perfectionnement en gestion.
    - La formation des gestionnaires.
    - La formation annuelle en matière de déontologie et de conformité.
    - La formation en gestion de projets.
    - La formation du service à la clientèle.
    - La formation au niveau des communications.
  - Encourager la participation des employés de différentes unités opérationnelles et de différentes fonctions à développer votre formation sur la diversité – pas seulement le personnel des ressources humaines.
- Créer des exercices de simulation pour permettre aux gens d'avoir différentes expériences qu'ils n'auraient pas autrement.
  - Fournir des exemples réels et des études de cas lors de la formation.
  - S'assurer que tous les dirigeants suivent une formation axée sur l'importance de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation – pour qu'ils sachent de quoi il s'agit et quel rôle ils doivent assumer pour en faire la promotion.
  - Garder un équilibre entre le nombre de consultants externes et les formateurs (pour l'apprentissage initial des dirigeants et des gestionnaires) et les employés.
  - Élaborer un programme d'apprentissage des formateurs où les champions de la diversité internes à tous les échelons et dans tous les secteurs d'activité sont entraînés comme formateurs de diversité. Même s'ils ne donnent cette formation que périodiquement, cela vous permet : d'ajouter à votre réserve de formateurs; de motiver et de fournir des occasions de perfectionnement pour plus d'employés; de couvrir plus de régions géographiques sans avoir à embaucher plus de formateurs.
  - Créer des outils et des ressources qui sont accessibles à n'importe quel employé à tout moment, tels que :
    - Des guides de conversation.
    - Une trousse à outils pour gestionnaires, pour les aider à promouvoir la DI.
    - Un cadre d'analyse sur l'inclusion et l'accessibilité qui permet d'évaluer les projets et les nouvelles initiatives (aussi appelé «une optique d'inclusion» dans certaines organisations).
    - Des modules d'apprentissage en ligne.
    - Des vidéos (blogues vidéo) et des blogues.
    - Des matériaux pour créer des moments de «diversité et inclusion» lors des réunions d'équipe et de diverses activités.
  - Établir et former une équipe de champions ou d'ambassadeurs (par exemple, des personnes impliquées dans les conseils ou comités de la DI, dans les réseaux ou les



- groupes-ressources d'employés et tous ceux qui ont manifesté leur intérêt) pour :
- Encourager des conversations sur place de façon informelle.
  - Faciliter des «moments de diversité» lors des réunions d'équipe et de diverses activités.
  - Encourager les gens à travers l'entreprise à se joindre à la conversation afin d'améliorer le niveau de confort et de réduire la peur et l'adversité. Cela atténuera l'objection que «c'est encore une autre initiative des ressources humaines».
- Trouver un moyen de rendre le concept pertinent pour tous les employés: utiliser la puissance de l'humour et de la narration.
  - S'assurer que les principes à la base d'un comportement respectueux sont clairement articulés dans les politiques en milieu de travail, c'est-à-dire, «*Voici ce que nous ne tolérerons pas...*»
  - Associer les différences qu'on retrouve dans la diversité avec des concepts que les employés connaissent peut-être déjà, c'est-à-dire, les différences entre les styles de communication ou de personnalité.
  - Utiliser une plateforme familière et confortable pour introduire la notion de «l'optique» de la DI.
- Changer les lieux des activités d'entreprise ou de réunions du personnel, c.-à-d., choisir autre que le bar habituel, un hôtel ou un club de golf. Quelques exemples:
    - Une activité sur un site autochtone, dirigé par un gestionnaire autochtone.
    - Un restaurant sans éclairage avec des serveurs malvoyants (pour une expérience d'apprentissage).
    - Un centre communautaire musulman.
    - Un des différents restaurants ethniques.
  - Mettre l'accent sur des histoires personnelles, par exemple, un partage d'histoires par les hauts dirigeants concernant les enfants de la génération Y, ou ceux ayant des besoins spéciaux, ou les membres d'une famille LGBT.
  - Inclure des informations au sujet de la diversité dans la formation sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou la formation en matière de viabilité – c'est-à-dire, rappeler aux gens que les indicateurs sociaux liés à la diversité représentent un élément important du rapport de développement durable/RSE, et font partie de la performance de votre organisation en ce qui concerne la responsabilité sociale ou le développement durable.

## 5. Souligner l'atout.

*«Souligner l'atout que la gestion de la diversité ajoutera à vos qualifications de gestionnaire et faire en sorte que les employés y portent attention.»*

Nous voudrions insister encore une fois sur l'importance d'élaborer une analyse de rentabilité ou un document officiel de l'impératif afin de mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion, ainsi que les droits de la personne et l'équité, au sein de votre organisation. C'est pourquoi notre première trousse à outils était axée sur le développement d'une analyse de rentabilité pour la diversité et l'inclusion. Il est important que tous les champions de la diversité au sein de votre entreprise connaissent l'impératif de votre organisation et soient également en mesure de l'expliquer clairement quand ils font

face à l'adversité ou aux questions. Si vos champions ne sont pas en mesure d'expliquer succinctement l'impératif, comment le feront vos autres employés ?

Un thème qui a été examiné par plusieurs groupes était l'idée que nous voulons tous vivre et travailler dans un environnement juste et équitable afin de découvrir un sentiment de satisfaction personnelle ou d'accomplissement. Une approche favorise la mobilisation des personnes résistantes, afin d'assurer que nous créons et maintenons un tel milieu.

De plus, voici quelques excellentes suggestions pour mettre la diversité en valeur au sein de votre



organisation telles qu'émisses par les participants de notre communauté de pratique.

**La responsabilité et les valeurs.**

Un des groupes a suggéré que l'accent soit mis sur deux éléments clés: la responsabilité et les valeurs.

- 1) La responsabilité: Nous sommes tous responsables de créer un milieu de travail inclusif pour tous.
  - Démontrer des comportements inclusifs et soutenir l'inclusion devraient devenir une compétence qui influence la performance des dirigeants, des gestionnaires et de tous les employés.
  - Les dirigeants, les gestionnaires et tous les employés devraient être responsables de faire respecter les politiques et les pratiques pour assurer l'équité.
- 2) Les valeurs: Les dirigeants et tous les employés devraient s'efforcer d'adopter des comportements qui appuient les valeurs organisationnelles (puisque la plupart des valeurs organisationnelles sont compatibles avec le respect et l'inclusion).
  - Les dirigeants doivent comprendre leur rôle et défendre publiquement les valeurs organisationnelles ainsi que la DI.

- Toutes les communications devraient refléter la connexion entre les valeurs organisationnelles et la DI : par exemple la promotion d'événements, la communication d'entreprise, les annonces organisationnelles, les descriptions de poste, les assemblées publiques, les communications par courriel, etc.

**Des alliés et des champions**

Un autre thème qui a été discuté est l'importance de mobiliser des alliés et des champions de tous les groupes démographiques pour soutenir et communiquer le message de l'inclusion autant que possible.

Afin de vous aider à faire passer le message, vous devriez fournir des matériaux et préparer vos alliés et vos champions afin qu'ils soient prêts à faire face à l'adversité des autres. Cette préparation devrait les aider à exprimer non seulement pourquoi la notion d'inclusion est importante pour l'organisation, mais aussi à répondre à toute opposition, surtout sur le plan personnel, du genre «Quel est l'avantage pour moi ?». Lorsqu'ils doivent affronter un détracteur particulièrement véhément ou difficile, les champions peuvent toujours invoquer la politique du comportement respectueux en milieu de travail de votre organisation, que tous les employés devraient connaître.



## Conclusion.

Notre mandat à la centre canadien pour la diversité et de l'inclusion est d'aider les employeurs canadiens à créer un milieu de travail plus inclusif.

Puisque la plupart des organisations ne sont pas aujourd'hui pleinement inclusives, la création d'un milieu de travail plus inclusif nécessite des changements organisationnels. Cependant, certains peuvent avoir peur ou montrer de l'adversité envers tout genre de changement.

Comme nous le savons, les organisations ne deviennent pas plus inclusives sans l'effort concerté d'agents de changement – comme vous.

Cependant, être un agent de changement peut souvent être intimidant et difficile, et faire en sorte qu'on se sente isolé. C'est pourquoi nous avons créé cette trousse à outils pour vous proposer des idées, afin de faire face à la peur et l'adversité. De plus, vous y trouverez des méthodes visant à faire participer plusieurs employés de votre organisation. En impliquant le plus de gens possible, vos stratégies de changement seront plus efficaces et vous vous sentirez moins isolé.

En plus des trousse à outils et des ressources, nous savons que les agents de changement de la diversité peuvent également avoir besoin d'un soutien émotionnel. C'est là que votre réseau peut faire toute la différence. Des activités telles que les rencontres de la communauté de pratique de CCDI peuvent vous donner accès au réseau d'agents de changement dans d'autres organisations, afin de pouvoir partager histoires et expériences et apprendre les uns des autres.

Nous espérons que les idées, les stratégies et les tactiques que nous avons fournies dans ce document sont utiles pour vous aider à obtenir le soutien dont vous avez besoin. Que ce soit au sein de votre organisation ou dans un réseau élargi, vous aurez les outils pour contrer la peur et l'adversité aux initiatives de diversité et d'inclusion, d'équité et de droits de la personne.



