



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

Histoires de réussite

Jazz Aviation LP

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

Avril 2016

Jazz Aviation LP : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Andre Gordon, assistante de recherche. Merci à Jill Chesley, Chef de l'équipe de la diversité et de l'inclusion, RH EO Diversité d'Enbridge Inc. de nous avoir parlé pour cette étude de cas.

Construisant les bases de la diversité et l'inclusion

Jazz Aviation LP a établi une responsabilité envers les communautés dans lesquelles le transporteur régional vole avec sa stratégie de diversité. La responsabilité sociétale des entreprises est une priorité de l'entreprise et le bénévolat est encouragé alors que les employés donnent de leur temps à des initiatives et des événements de milieu de travail dans leurs communautés. La compagnie aérienne, détenue par Chorus Aviation Inc., opère des vols d'Air Canada Express et se spécialise dans le service des marchés plus petits, ainsi que de plus grands marchés aux heures creuses. Basée à Halifax avec des bureaux à Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver, Jazz dessert environ 70 destinations en Amérique du Nord et fait plus de vols quotidiens vers plus de communautés canadiennes que tout autre transporteur.

Lorsque les organisations qui sont investies dans la diversité et l'inclusion décrivent la pratique comme une valeur clé qui est ancrée dans leur culture, c'est facile pour les communications hyperboliques de s'ensuivre. L'un des objectifs de cette série est de tracer une ligne reliant les aspects stratégiques et tactiques de la diversité et l'inclusion, la façon dont les plans s'exécutent au Canada et les succès qui en résultent. Jazz Aviation a construit une base solide pour la diversité et l'inclusion qui entrelace avec les autres départements pour toucher les employés dans toutes les parties de leurs activités. Pour comprendre comment cette fondation fut construit, nous avons parlé avec Erica Fuhr, la tête de la diversité et l'inclusion de la compagnie aérienne depuis 2009, lorsque l'entreprise a premièrement consacré un rôle pour se concentrer sur la pratique de manière plus stratégique.

Cette étude de cas examinera comment cette fondation a déplacé Jazz au-delà de la conformité à une stratégie qui a eu un impact sur leur entreprise et a aidé la compagnie aérienne à surpasser la concurrence. Bien que la plupart de nos *Histoires de réussite* finissent avec des tactiques, celle-ci parsème les tactiques tout au long, les incluant dans le processus.

Quand êtes-vous prêt?

Le rôle de gestionnaire de la diversité à Jazz a été créé initialement pour combler un besoin qui a été identifié pour un espace multiconfessionnels dans l'un des plus grands lieux de la compagnie aérienne. Ce projet a commencé le voyage de la gestion de l'équité en matière d'emploi à l'élaboration d'une stratégie de diversité et l'exécutant. Alors que les travaux ont commencé sur l'espace multiconfessionnel, Erica se consacra à la recherche : cherchant les pratiques efficaces qui pourraient aider l'entreprise à devenir engagé plus activement avec sa diversité. Une analyse des lacunes a été menée sur les politiques déjà en place ainsi qu'une évaluation d'un sondage sur l'équité en matière d'emploi que l'entreprise avait déjà complété. Erica a assisté à une conférence sur la gestion des ressources humaines et a examiné ce que les autres entreprises faisaient pour apprendre ce qui fonctionnait ailleurs.

Une des idées clés découverte était que l'entreprise avait la formation, les politiques et les valeurs en place pour la diversité, mais les employés ne furent pas significativement engagés : donc le but au départ était de créer une célébration plus active de la diversité et de favoriser l'inclusion. Alors que la recherche apparut qui a façonné la stratégie de la diversité pour Jazz, l'entreprise se concentra sur l'engagement des employés en parlant explicitement sur la diversité pour améliorer la sensibilisation de l'inclusion et pour assurer que les employés communiquaient bien avec le public, les communautés dans lesquelles ils volaient – et d'interagir bien les uns avec les autres. Le plan a commencé avec l'engagement interne.

Parlant de la diversité en interne deviendra important pour la fidélisation des employés et dans le soutien d'une promesse d'inclusion au public. D'en parler en externe s'avérera de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel à la fois pour le recrutement et le service à la clientèle.

Les composantes de base

Les principes qui ont contribué à Jazz Aviation à intégrer la diversité et l'inclusion dans les opérations de l'entreprise inclus

- Les politiques d'accommodement;
- La formation de Respect en milieu de travail;
- Une section spécifique de la diversité sur l'intranet;
- Une section de la diversité dans l'hebdomadaire des employés;
- Un bulletin mensuel sur la diversité et l'inclusion pour les gestionnaires;
- La reconnaissance des dates de célébration à travers les dimensions de la diversité;
- Des bourses d'études pour les étudiants appartenant à un groupe d'équité en matière d'emploi;
- L'appui de la direction;
- Un groupe de leadership interne pour la diversité, l'Association diversité;
- Leur initiative Femmes dans l'aviation;
- Les groupes-ressources des employés – il est notable que le groupe LGBTQA et un autre pour les employés autochtones ont commencé organiquement.

Le tremplin pour l'engagement

Des communications efficaces peuvent enflammer l'engagement des employés avec des sujets de diversité et à Jazz, les conversations autour de la diversité et l'inclusion a commencé avec des tactiques de communication. L'introduction d'une section de la diversité dans le bulletin de l'entreprise avec les célébrations religieuses et culturelles a généré la participation, avec les employés offrant d'autres suggestions pour le contenu et en raison de cet intérêt, un bulletin d'information sur la diversité a été lancé qui visait la gestion, avec des célébrations à intégrer dans leurs calendriers qu'ils pouvaient observer avec leurs employés. Cela a conduit à un repas-partage du patrimoine à Calgary, qui a ouvert de nouvelles conversations sur la culture et les origines tout en partageant de la nourriture.

Ce qui a commencé à ce dîner s'est transformé en une initiative durable à l'échelle nationale : les cartes du patrimoine pour les employés. Sur de grandes cartes murales dans les hangars de la compagnie aérienne à travers le pays, les gens qui travaillent à Jazz placent des autocollants qui indiquent les lieux de naissance d'eux-mêmes ou de leurs parents, encourageant la discussion et la découverte concernant la race, la nationalité et les identités culturelles, religieuses et ethniques.

En 2015, les employés célébrèrent la campagne anti-intimidation, Journée Rose, pour la première fois. Cela devint une autre initiative à l'échelle nationale, alimentée par la section de la diversité de l'intranet et le bulletin mensuelle, ce qui aida les gestionnaires à planifier et à coordonner l'événement dans les bureaux régionaux de l'entreprise. Un employé de Jazz conçut une broche anti-intimidation pour tout le monde à porter la Journée Rose et les employés signèrent la Promesse Rose Jazz, s'engageant à contrer l'intimidation.

Appuyant sur les connexions

Pour améliorer le groupe de candidats, Jazz augmenta le recrutement ciblé grâce à des partenariats de diversité avec des organismes externes. Les réseaux et l'expertise des partenaires avec des communautés diverses ont été précieux dans la construction d'une base d'employés qui représente la démographie locale.

La représentation autochtone : Le recrutement autochtone a considérablement augmenté au fil des ans. Avec plus d'attention sur l'augmentation de l'équité en matière d'emploi pour ce groupe, les partenariats avec le [Aboriginal Human Resources Council](#) et les [Aboriginal Futures Employment Services](#) ont été précieux pour leurs forums de recrutement et pour d'autres conseils, et ont aidé la compagnie aérienne à améliorer la représentation des Autochtones, qui se situe maintenant à 2% du total des employés et de la représentation de 2% chez les gestionnaires.

Les personnes handicapées : Jazz a développé un partenariat avec le [Ontario Job Opportunity Information Network \(JOIN\)](#), une organisation qui ouvre des possibilités d'emploi pour les personnes handicapées. Et pour faire avancer le leadership, Jazz est devenu un membre de leur [Business Leadership Network](#). La compagnie aérienne appuie les pilotes handicapés avec leur Comité de bien-être des pilotes et élabore une stratégie pour la santé mentale en milieu de travail.

Les personnes qui identifient comme LGBT : Jazz attribue leurs partenariats avec [Fierté au](#)

travail Canada et Canadian Aviation Pride de les avoir aidés avec leur objectif de devenir un employeur de choix au sein de la communauté LGBT. Alors que la sensibilisation de la diversité a augmenté, les célébrations à Jazz sont devenues importantes pour bâtir l'engagement des employés, et la Fierté est devenue une célébration de premier plan dans le milieu de travail et dans la communauté lors des événements de Fierté aussi. La participation du leadership avec les groupes de la diversité dans l'entreprise est devenue la plus élevée avec les événements LGBT et la Fierté. Une campagne d'Espace sûr pour un environnement de travail inclusif a été lancée par le groupe-ressources des employés de Jazz, LGBTA, et l'entreprise a récemment développé une politique pour la Transition de genre dans le milieu de travail. Le comité a organisé un webinaire LGBT 101 en partenariat avec Fierté au travail Canada, dans lequel tous les employés ont été invités à participer.

La diversité culturelle, les nouveaux Canadiens et les minorités visibles : La conformité à la législation sur l'équité en matière d'emploi est un point de départ de toute entreprise canadienne dans un secteur réglementé. Allant de l'avant est une autre affaire. Au début, l'engagement de Jazz à des minorités visibles puisa dans des partenariats avec Immigrant Services of Nova Scotia pour leurs programmes de recrutement et de transition pour les nouveaux Canadiens, and African Nova Scotia Employment Centre, pour leur foire à l'emploi.

Plus récemment, un Réseau multiculturel des employés lança avec une mission « de refléter notre communauté diversifiée en travaillant ensemble pour recruter et développer des nouveaux Canadiens et des minorités visibles en augmentant la représentation, la promotion de l'innovation et l'intégration, et dans la fourniture d'un accès équitable aux possibilités d'apprentissage et de développement. » Jusqu'à présent, le groupe dispose un éventail diversifié d'employés dans tous les départements, y compris de nombreux employés syndiqués. Un membre du Conseil de la diversité de la gestion à Jazz sera à la tête du groupe-ressources des employés, et comme nouvelle venue au Canada il y a de nombreuses années elle-même, elle apporte un angle personnel précieux. La représentation des minorités visibles parmi les employés de Jazz est maintenant à 13%, 12% chez les gestionnaires.

Les engagements

En plus de ses partenariats, Jazz a pris des engagements au sein de l'entreprise pour développer les talents et améliorer la fidélisation et l'avancement des femmes et des jeunes, en reconnaissant les défis et les opportunités pour chaque groupe.

Les femmes dans le leadership : Jazz a lancé leur initiative Femmes dans l'aviation en 2014 avec un événement qui présentait un panel de discussion de leadership qui a été assisté par le chef des opérations la compagnie aérienne, le conseiller juridique et les directeurs – toutes des femmes dans le leadership, ce qui a donné le panel de discussion un impact significatif. 37% des employés de la compagnie aérienne sont maintenant des femmes; 30% sont des gestionnaires.

Les jeunes : L'investissement dans l'éducation de l'aviation a donné à l'entreprise une occasion de guider et de conseiller la prochaine génération d'aviateurs et d'aider à façonner l'éducation de l'aviation au Canada. Jazz a gagné la reconnaissance comme un des meilleurs employeurs pour les jeunes depuis plusieurs années. Depuis 2012, Jazz a eu un accord avec le Pilot Cadet Program à l'École de

l'aviation au Seneca College, qui a soutenu les diplômés admissibles avec les possibilités de cadets à la compagnie aérienne. Ils ont établi un partenariat avec le Collegiate Aviation Canada Group of Colleges avec des bourses pour les étudiants inscrits à des programmes d'Ingénieur de maintenance des avions et des bourses pour les étudiants qui identifient dans le cadre d'un groupe d'équité.

Leadership, la responsabilité et l'analyse de rentabilisation

La compagnie aérienne a eu un engagement de longue date dans l'adoption de la diversité grâce à ses valeur fondamentales et quand Jazz était prêt à formaliser son engagement en faveur de la diversité avec une stratégie de diversité en 2014, la direction de l'entreprise manifesta leur soutien en la signant. Le leadership et la responsabilité sont essentielles à la construction de stratégies efficaces pour la diversité et l'inclusion, et Colin Copp, président de l'entreprise, renforça son soutien dans l'engagement public de l'entreprise à la diversité avec une affirmation personnelle, publié sur leur site Web;

« À Jazz, nous travaillons ensemble. Favoriser l'inclusion en reconnaissant le caractère unique et la diversité des individus entraîne la formation d'un formidable groupe d'employés - et c'est ce que nous célébrons. »

Au fil des ans, la représentation diversifiée a augmenté, notamment parmi les employés autochtones et les minorités visibles. C'est en grande partie à cause de tout le travail que l'équipe de recrutement a fait pour atteindre les diverses communautés et établir des liens avec les organismes communautaires. L'entreprise a également augmenté le nombre d'employés qui s'identifient, en partie une conséquence de la culture changeante avec la célébration de la diversité alors que l'entreprise a dépassé la conformité.

En concentrant leur analyse de rentabilisation pour la diversité sur l'engagement des employés, la sensibilisation augmenta chez les employés et les gestionnaires pour les dimensions de la diversité et ce que signifie l'inclusion. Et alors que l'entreprise encourage la discussion sur la diversité, son leadership ne cesse d'apprendre des employés sur ce qui compte pour eux.

Comme les gens qui travaillent à Jazz ont partagé des expériences et des événements les uns avec les autres, il y a eu une meilleure appréciation de leur diversité et la diversité des lieux qu'ils desservent, ce qui a un impact sur le service à la clientèle. Il y a un module de formation en ligne sur la diversité et l'inclusion en cours de développement pour le personnel de gestion et d'administration, et tous les employés syndiqués nouvellement embauchés reçoivent des orientations de l'entreprise en classe qui comprennent une section sur la diversité, introduisant les employés à la culture d'inclusion et la stratégie de la diversité et de l'inclusion

Jazz a trouvé que leur engagement avec la diversité leur a donné un avantage à l'embauche, et l'accent mis sur la célébration de la diversité et la conduite d'une culture qui vise à intégrer l'inclusion dans tous les domaines de l'organisation a contribué à un groupe de talents de divers candidats plus large. Et parmi les employés, les groupes-ressources continuent de croître et d'évoluer pendant que plus d'initiatives et d'événements de diversité sont organisées à travers le pays.

Une base solide pour la diversité construit la réputation et la confiance

Cette étude de cas illustre comment la diversité et l'inclusion ne se produit pas dans l'isolement; la pratique est par nature collaborative et, en cas de succès, tissée dans chaque partie d'une organisation ayant un impact sur le succès mesurable. Comment peut une base solide dans la diversité et l'inclusion influencer la performance d'une entreprise? FlightStats Inc. a rapporté que Jazz a classé parmi les cinq premières compagnies aériennes régionales en Amérique du Nord pour la fiabilité à temps pour la deuxième année consécutive. La fondation pour la diversité et l'inclusion à Jazz a touché tout, de la formation aux opérations au service à la clientèle, créant une expérience de consommation compétitive.

Jazz a été le récipiendaire de plusieurs prix. « La diversité est une priorité de longue date à Jazz, » atteste Colin Copp, président. « Étant sélectionné comme l'un des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada pendant cinq ans d'affilée témoigne de nos efforts pour créer un environnement de travail où les employés se sentent qu'ils font partie d'une équipe collective qui favorise l'individualité. »

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

L'initiative des Histoires de réussite

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

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

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

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

Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

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

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

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

Le CCDI est reconnaissant du soutien des employeurs affiliés partout au Canada. Pour obtenir des renseignements, communiquez avec Susan Rogers, chef des opérations visant la clientèle, Susan.Rogers@ccdi.ca ou (416) 968-6520, ext 103.

Le CCDI est reconnaissant du soutien continu de nos partenaires fondateurs :



Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

www.ccdi.ca