



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

Histoire de réussite

EMCO Corporation

Une étude de cas sur la diversité et l'inclusion

Décembre 2019



EMCO Corporation : Une histoire de réussite en matière de diversité et d'inclusion

Par Gavin Pollard, étudiant en études politiques à l'Université Mont Royal. Merci à Kate Lockhart, responsable des programmes de formation et de développement chez EMCO, d'avoir participé à ce projet.

Présentation d'EMCO et de l'industrie de la construction

EMCO est le plus important distributeur de commerce de gros pour les produits de plomberie au Canada et existe depuis plus de 100 ans. Il opère actuellement en tant que société privée. Offrant des services dans quatre domaines distincts – plomberie, système CVC, réseau d'aqueduc et industriel – EMCO compte plus de 275 centres de profit à travers le Canada. Chaque centre de profit est indépendant – avec son propre responsable local qui prend les décisions (p. ex., quoi vendre, quoi acheter, etc.). EMCO a un centre d'assistance national (NSC) à London, en Ontario, où une multitude de services d'assistance sont offerts, notamment la comptabilité, l'audit, l'informatique et la gestion de la paie.

Le secteur de la construction est, et a toujours été, dominé par les hommes blancs. L'industrie n'est pas considérée comme séduisante et n'attire pas naturellement un large éventail d'individus.

Quand on lui a posé la question : Avez-vous des idées pour inverser la tendance de domination par les hommes blancs de l'industrie de la construction? Kate Lockhart a estimé que le développement consistait à changer la perception des personnes sur la véritable nature de l'industrie; c'est à dire leur montrer les vastes possibilités et garantir que les offres d'emploi attirent un public plus large. Elle pensait que le partage d'expériences réussies de membres de minorités visibles ayant excellé dans l'industrie constituerait également une contribution positive.

Au fur et à mesure qu'EMCO croît en tant qu'organisation et continue de gérer efficacement les talents, l'entreprise voit une importante occasion de devenir le chef de file du secteur et d'établir une nouvelle norme relative à la désignation d'une organisation comme inclusive. Alors que leurs dirigeants actuels et futurs se diversifient de plus en plus chaque année, EMCO s'efforce d'être prête à embrasser cette diversité.

EMCO a travaillé avec CCDI pour créer un sondage évaluant les sentiments de ses coéquipiers à travers le pays concernant l'entreprise et les domaines qu'elle devait améliorer pour favoriser un environnement plus diversifié et plus inclusif. Grâce aux résultats du sondage, à une équipe de direction engagée et à un modèle de changement digne de confiance, EMCO évolue de manière proactive dans le monde en constante évolution de la diversité et de l'inclusion.



Changement de modélisation

Le modèle commun utilisé par EMCO pour répondre à tout type de changement ou d'initiative est désigné par l'acronyme AIAA (Awareness, Involvement, Alignment, Acceleration) et signifie Conscientisation, Implication, Harmonisation et Accélération:

- » Conscientisation : Vraiment comprendre la question; le quoi et le pourquoi
- » Implication : Accroître l'engagement dans l'ensemble de l'organisation grâce à des interactions avec les coéquipiers, à des formations, à des webinaires, à des sondages, etc.
- » Harmonisation : Décider d'un plan d'action; il n'est pas nécessaire que tout le monde soit d'accord, mais que tout le monde reconnaisse la valeur d'avancer de manière collaborative.
- » Accélération : L'équipe établit de nouveaux objectifs.

Ce modèle fait partie intégrante de la culture d'EMCO dans le cadre d'initiatives et de programmes. Cela garantit non seulement des efforts coordonnés et une direction claire, mais permet également une meilleure compréhension de tous les membres de l'organisation, une reconnaissance des raisons des problèmes actuels en plus de leur importance et l'engagement dans leur résolutions.

Philosophie d'organisation inclusive

EMCO revendique une philosophie d'inclusion comme un « parcours et non un événement ponctuel ». L'entreprise insiste sur le caractère graduel de sa démarche vers l'inclusion et la renforce : il ne s'agit ni d'une campagne ni d'une stratégie marketing, mais de la transformation de sa personnalité en tant qu'organisation.

Un environnement inclusif correspond bien aux valeurs fondamentales d'EMCO. L'entreprise croit que tous les membres de son organisation devraient se sentir inclus, soutenus et acceptés pour leur personnalité et pour les qualités uniques qu'ils insufflent à l'équipe.



Buts/objectifs

Le principal objectif du sondage était de mieux comprendre la démographie actuelle (les chiffres) et « de vraiment comprendre le ressenti de ses coéquipiers chez EMCO ». Le sondage a posé des questions telles que :

- » Comment est perçue notre équipe de dirigeants?
- » Lesquels de nos comportements peuvent conduire les personnes à se sentir déconnectées, incomprises ou frustrées?

Ces questions ont été posées afin de permettre à EMCO de s'assurer du caractère approprié des étapes prises. En ce qui concerne plus particulièrement la participation, l'objectif était d'atteindre un taux minimum de 70 % au sondage. EMCO a été agréablement surpris de constater un taux de participation impressionnant de 86,7 %.

Défis/obstacles

Selon Lockhart, le plus grand défi en ce qui concerne le sondage consistait à aider les personnes à comprendre les raisons pour lesquelles ils y répondaient et à souligner l'importance générale de la participation de chacun.

Certains étaient sceptiques et se demandaient si les données (collectées par le sondage) seraient utilisées pour fixer des quotas sur le nombre de coéquipiers de chaque groupe EMCO requis. Cette mesure perçue n'a jamais été l'intention de l'entreprise. Une fois que l'entreprise a pu aider les personnes à comprendre les objectifs, elle a obtenu leur adhésion.

Développer la conscientisation

EMCO a principalement développé la conscientisation des personnes par le biais son intranet en publiant des informations et des données interactives sur différents sujets, notamment les préjugés inconscients, le LGBTQ2+, la diversité des sexes et l'accessibilité. L'entreprise utilise ce matériel d'instruction pour conscientiser la population et faire émerger différents aspects de la diversité.

Dans la mesure du possible, l'organisation a communiqué les expériences personnelles de ses coéquipiers et de ses dirigeants afin d'illustrer à la fois les impacts positifs et négatifs de la diversité chez EMCO. Un exemple de cela est l'histoire d'un coéquipier qui exploite sa capacité à parler le punjabi pour présenter à un nouveau groupe de clients son centre de profit. Les résultats ont été stupéfiants et le gestionnaire a depuis recruté deux autres coéquipiers qui parlent le punjabi pour soutenir ce segment de clientèle en pleine croissance. Ce type d'histoires personnelles a permis aux personnes de se sentir plus connectées à l'initiative et de souligner l'importance de ce qu'ils font. Outre les anecdotes, l'équipe de direction a enregistré et partagé des messages vidéo sur son propre parcours d'apprentissage et les défis auxquels elle a été confrontée.



Intervenants principaux

L'équipe de dirigeants a joué un rôle déterminant dans la diffusion des messages, la résolution des problèmes et la diffusion des encouragements et du soutien au sein de l'organisation. Environ 32 employés d'EMCO, dont le président, les membres de l'équipe de direction du Centre d'assistance national, les directeurs de région et de division à travers le Canada et l'équipe du sondage, ont participé à une formation organisée en janvier 2019. En participant à cette expérience d'apprentissage, ils ont parlé avec franchise de leurs propres lacunes et de ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes.

Par exemple, le président d'EMCO, Rick Fantham, a partagé un message clé, expliquant que ce qui lui semblait important dans une formation était « l'occasion pour nous d'insuffler notre propre dimension à nos valeurs fondamentales. » Il a indiqué que l'équité et la bienveillance, la confiance et le respect, l'écoute généreuse et le franc-parler étaient les principales valeurs qui permettraient à EMCO de donner un sens nouveau et plus profond à la diversité, et de nouer des liens avec tous les membres de l'organisation.

Pour Paul Ganger, responsable de la division des usines de distribution d'eau, c'était une occasion d'introspection et de réflexion sur sa propre façon de penser et de remettre en question les préjugés inconscients qu'il ignorait avoir.

Roger Poitras, directeur de la division de système CVC, a déclaré ce qui suit lorsque l'on lui a demandé de réfléchir à ce que EMCO devrait faire pour intégrer la diversité et l'inclusion à sa culture :

[Roger croit] qu'EMCO doit continuer à bien faire les choses; mais dans une plus grande mesure, grâce à des communications, conversations et discussions ouvertes. [Il croit que] cela est [possible] en gardant l'esprit ouvert, en examinant l'évolution de la société en général, car cela ne concerne pas seulement EMCO, mais aussi la société dans son ensemble, car elle continue d'évoluer.

Les plus grandes leçons collectives de la formation ont été :

- » Tout le monde n'a pas vécu la même expérience chez EMCO; la prise de conscience que l'expérience des hommes de race blanche sur le lieu de travail est différente de celle des groupes minoritaires.
- » À quel point les informations du sondage seraient-elles importantes pour entamer les bonnes discussions et créer des interactions avec des coéquipiers en reflétant des sujets de préoccupations réelles - un point de départ pour un dialogue constructif.



Processus d'élaboration du sondage

Plutôt que d'utiliser une approche descendante ou ascendante pour la création du sondage, une équipe de quatre personnes a été formée pour travailler avec le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI). Aucune de ces personnes ne faisait partie de l'équipe de dirigeants. Une fois l'ébauche achevée, l'équipe de dirigeants a eu l'occasion de l'examiner et d'offrir de la rétroaction, mais l'élaboration du sondage reposait essentiellement sur les membres de l'équipe.

Aperçus des progrès

Même si Lockhart ne s'attendait pas à une résistance de la part de tout le monde chez EMCO, elle a compris les préoccupations des personnes et la façon dont l'équipe du sondage a pu obtenir l'implication de ses coéquipiers avant le sondage.

Au fur et à mesure que la formation sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion était discutée et étudiée, tant les coéquipiers que les dirigeants ont acquis une meilleure compréhension de la portée de la diversité. Leur compréhension collective est que ceci réside bien au-delà des différences visibles telles que la race, l'âge ou le sexe et comprend également des aspects tels que l'identité de genre, l'identité sexuelle, les capacités et le bien-être physique et mental.

Impact de la transparence, de la réaction face aux préoccupations et de l'engagement de changer le taux de participation volontaire et d'apprendre de celui-ci

Depuis le premier courriel envoyé en juin 2018, EMCO s'est efforcé de fournir un processus transparent et un état d'esprit axé sur l'action. Une adresse courriel a été créée. Elle a été transmise à l'équipe de diversité et d'inclusion d'EMCO, qui a contribué à la direction du parcours de l'inclusion. Chaque fois qu'un membre reçoit un courriel, il contacte le ou les dirigeants que cela concerne pour lui signaler la situation et engager une action. Le temps de réponse rapide des dirigeants a été déterminant pour démontrer l'engagement d'EMCO à s'améliorer.

Le partage d'histoires positives et la formation ont créé un élan, renforçant sans cesse le bien-fondé du sondage. L'utilisation du modèle AIAA a suscité un vif intérêt chez les employés d'EMCO et a inspiré l'engagement de ceux-ci dans le processus.



Incidence des pratiques exemplaires sur le taux de participation volontaire

Lorsqu'on lui a demandé quelles étaient les meilleures pratiques pour atteindre un taux de participation volontaire de 86,7 % à l'échelle de l'entreprise, Lockhart a estimé que le facteur principal était la participation des dirigeants. Leur soutien et leurs encouragements ont été remarquables. Tout en prenant les devants, l'entreprise était également prête et disposée à suivre des directives et était ouverte et honnête à propos de ses propres défis (p. ex., ceux concernant les préjugés inconscients). Un autre élément clé pour atteindre un taux de participation élevé est l'importance de l'éducation et de conscientisation acquise avant même la création du sondage.

Des formations sur différents domaines de la diversité ont été mises à la disposition des équipiers et des gestionnaires pour leur donner des conseils sur la manière d'être inclusif dans chaque domaine ciblé. Cela a permis de discuter, de communiquer les pratiques exemplaires et d'exprimer librement les préoccupations des coéquipiers. Une liste de FAQ a également été créée afin de fournir des informations supplémentaires sur le processus de sondage (p. ex., de quelle façon les questions du sondage ont été sélectionnées, comment le sondage sera réalisé, et les préoccupations concernant la confidentialité, etc.).

Malheureusement, de nombreuses entreprises mènent un sondage avant de développer la conscientisation ou à aider les personnes à comprendre les objectifs. En conséquence, les taux de participation ont tendance à être inférieurs à 50 % car les personnes ne comprennent pas la raison d'un sondage ou n'ont pas l'impression que les résultats seront pris en compte. Ce n'est pas le résultat que souhaitait obtenir EMCO. Au lieu de cela, l'entreprise est restée fidèle à son modèle d'AIAA, estimant que c'était un aspect important pour atteindre son objectif.

Impact du taux de participation sur les membres de l'EMCO

Cela a permis de procurer aux personnes un sentiment de confiance quant à la représentativité des résultats et à l'importance accordée à la question, et a augmenté leur désir de participer activement à la création de changements.

Grâce au partenariat entre EMCO et CCDI et aux événements qu'ils ont organisés, Lockhart a pu parler à d'autres dirigeants locaux de la diversité et de l'inclusion des expériences d'EMCO et communiquer ses pratiques exemplaires.



Prochaines étapes

EMCO a formé un Comité directeur composé de membres de l'équipe et de membres de l'équipe de dirigeants se trouvant partout à travers le pays. L'équipe représente une grande variété de contextes et de rôles au sein de l'organisation. Les nouveaux coéquipiers auront la possibilité de remplir le sondage afin que l'entreprise puisse se tenir au courant de l'état actuel de l'organisation. En pensant à plus long terme, Lockhart s'attend à ce qu'un sondage complet soit répété.

La formation a déjà commencé, et, en 2018 et 2019, des séances de formation en classe sur les préjugés inconscients et le leadership inclusif (avec p. ex., des aspects tels que le développement des six traits, les méthodes proactives, la conscientisation, les pratiques exemplaires, telles qu'elles ont été explorées par Deloitte) ont été livrées. Une trousse à outils sur la diversité destinée aux responsables de centres de profit sera bientôt lancée pour soutenir l'inclusion dans leur centre de profit, et sera accompagnée de formations en ligne pour soutenir la formation continue sur nombreux aspects de la diversité et de l'inclusion.

L'entreprise pourrait devoir examiner les stratégies internes qui nécessitent une reformulation ou une modification afin de s'assurer qu'elles reflètent des pratiques inclusives. En outre, EMCO a l'intention de continuer à insuffler à ses coéquipiers la confiance et les mots nécessaires pour signaler un langage et un comportement inappropriés qu'ils ont vus ou entendus.

Recommandations

Sans taux de participation élevé, il est difficile de comprendre l'état actuel de l'organisation et d'avoir une idée précise des lacunes qui

Personnellement, Lockhart a exprimé qu'elle doutait que les bons changements soient apportés si le résultat était faible. À son avis, 70 % serait le résultat minimum à atteindre pour obtenir un sentiment de confiance et une image complète permettant de mener le changement vers la bonne direction.

Lockhart recommande aux entreprises de passer du temps à préparer l'organisation pour le sondage. Assurez-vous d'obtenir l'adhésion des dirigeants afin qu'il ne fasse aucun doute qu'ils font partie intégrante de l'initiative et l'appuient. De plus :

- » Expliquez ce que vous faites et pourquoi. À plusieurs reprises.
- » Soyez disponible pour répondre aux questions. Rapidement et avec précision.
- » Créez des FAQ.
- » Obtenez l'engagement de vos dirigeants de tous les niveaux.
- » Reconnaissez vos propres préjugés ou votre manque de connaissances.



Indicateurs de performance

Chaque organisation est différente, mais voici ce qu'EMCO nomme indicateurs de performance pour le succès :

- » Soutien et engagement des dirigeants : Les hauts dirigeants adoptent-ils des comportements conséquents?
- » Temps de réponse aux questions, aux préoccupations et aux problèmes : Un temps de réponse de moins de 24 heures après que les problèmes aient été entendus et seront résolus.
- » Taux de participation au sondage minimum : 70 %
- » Délai d'exécution entre la communication des résultats du sondage et les plans d'action : Le plus tôt sera le mieux, car les personnes veulent toujours connaître les résultats et les mesures qui seront prises. Fixez-vous un objectif raisonnable, par exemple partager les résultats un mois après la conduite du sondage (p. ex., par CCDI). Vous devriez les mettre à la disposition de tous vos coéquipiers et préparer les étapes à suivre pour agir, immédiatement

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI)

Le CCDI a pour mission d'aider les organismes avec lesquels nous travaillons à être inclusifs, sans préjugés ou discrimination — et à sensibiliser, à dialoguer et à agir afin que chacun reconnaisse la diversité comme un atout et non comme un obstacle. Grâce à la recherche, aux rapports et aux trousseaux d'outils que nous développons et à nos ateliers, à nos événements et à nos consultations qui sont offerts en milieu de travail, nous aidons les employeurs canadiens à comprendre leur diversité, à planifier en conséquence et à créer l'inclusion.

En suivant un modèle éprouvé, le leadership du CCDI réussit à inspirer la confiance en tant que tiers impartial. Notre expertise se concentre sur les sujets d'inclusion qui concernent le Canada, ainsi que les différences régionales qui façonnent la diversité.

En tant qu'organisme de bienfaisance qui pense comme une entreprise, nous avons créé un créneau avec notre technologie de recherche novatrice et d'analyse de données

qui permet de mieux comprendre les données démographiques et les mentalités de la diversité qui existent au Canada à un moment donné.

Nous sommes reconnaissants du soutien de nos plus de 200 employeurs affiliés partout au Canada.

Communiquez avec nous

Avez-vous des questions sur les avantages de devenir un employeur partenaire du CCDI ou sur nos services? Veuillez communiquer avec :

Nyla Camille Guerrero
Directrice principale, Relations avec les partenaires
1 416 968-6520, poste 112
nyla.camille@ccdi.ca

Le CCDI est reconnaissant du soutien continu de ses partenaires fondateurs.



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

www.ccdi.ca