



# Les défis des initiatives significatives concernant la diversité, l'inclusion et l'appartenance

Et pourquoi cela en vaut vraiment la peine



Les entreprises canadiennes devraient être à l'avant-garde en matière de diversité, d'inclusion et d'appartenance (DIA). Avec [près du quart de sa population née à l'étranger](#),\* le plus grand pourcentage pour un pays du G8, et plus de [250 origines ethniques ou ascendances enregistrées](#),\* le Canada peut se targuer de disposer d'une population offrant des occasions uniques aux employeurs en leur permettant d'enrichir leur bassin de compétences et de parcours, et de multiplier leurs avantages concurrentiels globaux. Dans ce livre électronique, nous aborderons les défis singuliers qui accompagnent la mise en œuvre et la valorisation des initiatives de DIA sur le lieu de travail.

Malgré la diversité et les [avantages considérables qui découlent d'une telle main-d'œuvre](#),\* à savoir un rendement financier supérieur, une productivité plus élevée, un travail de meilleure qualité et un engagement accru, seulement [35 % des entreprises canadiennes affirment avoir une politique établie de diversité, d'équité et d'inclusion en place](#)\* à l'heure actuelle. Cela ne veut toutefois pas dire que la majorité des entreprises négligent les préoccupations en matière de DIA. En effet, 69 % des entreprises ont [pris des mesures pour promouvoir la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail](#),\* notamment concernant la formation des employés (33 %), les protocoles et systèmes de rapports (29 %), la modification des politiques de recrutement et d'embauche (19 %) et l'établissement de quotas pour la représentation des minorités au sein de leur organisation (16 %).

Bien qu'il s'agisse de pas dans la bonne direction, les progrès significatifs en matière de DIA doivent aller plus loin. Néanmoins, cette prise de mesures consistant à aller au-delà des correctifs techniques et passer à des correctifs réellement adaptatifs qui favorisent les changements d'attitudes, de comportements, de croyances et la résolution de problèmes, peut comporter de nouveaux obstacles pour les avancées en matière de DIA. Cependant, en relevant ces défis et en tenant compte des considérations supplémentaires, votre organisation sera en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives de DIA qui auront des répercussions considérables, durables et extrêmement positives sur votre organisation, dès à présent et à l'avenir.

Voici les premières étapes : cerner les corrections adaptatives à apporter, obtenir le soutien à tous les échelons et continuer d'itérer et d'affiner vos processus.

\*Article(s) en anglais



## Mettez en place des correctifs adaptatifs et incorporez la force de l'inconfort

Pour aller au-delà des correctifs techniques et des initiatives superficielles, il faut reconnaître qu'il n'existe pas de liste de vérification définie ni de processus défini pour encadrer parfaitement les efforts de DIA. Il n'existe pas deux organisations qui soient identiques. Promouvoir la DIA à long terme sur le lieu de travail signifie s'engager à continuellement s'améliorer, mener des autoréflexion et veiller à repousser les limites des systèmes préexistants.

« Il ne s'agit pas de cocher les cases en fonction du nombre de types de personnes différentes que vous avez autour de la table. Il s'agit de savoir comment vous canalisez la diversité », a expliqué Andrea Plotnick, vice-présidente principale du conseil d'administration et des solutions pour les cadres chez LHH, société de conseil en ressources humaines, [au Canadian HR Reporter](#).\* « C'est là que la composante de leadership inclusif entre en jeu. Il s'agit de s'assurer que vous avez mis les bonnes pratiques en place au sein de l'organisation afin de bénéficier pleinement du pouvoir de la diversité. »

Cela peut constituer un défi. Au fond, les systèmes sont conçus pour promouvoir et maintenir le statu quo, et non pour inviter ou intégrer le changement. Ces systèmes, de par leur nature, ripostent face au changement, tout comme les personnes chargées de les maintenir.

\*Article(s) en anglais

De plus, le fait de repousser le changement relève souvent du principe douleur-plaisir : [les humains sont naturellement enclins à éviter la douleur](#).\* Les changements perçus dans ce qui paraît confortable ou même cohérent peuvent déclencher cette réaction. Un changement dans un système existant qui « fonctionne » pour un employé, une équipe ou une organisation peut donc créer ces sentiments d'inconfort et d'évitement, même si l'intention est de construire une entreprise plus diversifiée, plus dynamique et plus performante, ce qui profite à tous.

Ces types de tensions innées peuvent faire dérailler même la stratégie de DIA la mieux structurée. En les reconnaissant, cependant, vous serez en mesure de continuer à aller de l'avant, tout en tenant compte des conversations supplémentaires, de l'éducation et de la planification des ressources nécessaires. Toute l'entreprise pourra croître et évoluer ensemble, une fois que tout le monde aura compris les stratégies et sera motivé à les adopter, malgré les changements potentiels de certaines politiques et procédures.

Au cours de ce processus de découverte et de planification, il est également essentiel de comprendre les causes profondes de vos structures existantes. Par exemple, votre organisation présente-t-elle des équipes disproportionnées? Si oui, pourquoi? Comme pour toute chose, si vous ne comprenez pas les raisons fondamentales des obstacles auxquels se heurte la DIA et n'agissez pas en conséquence, il est possible que même les initiatives les plus stratégiques ne puissent rien y changer.

« Embaucher pour des origines diverses et promouvoir des initiatives de diversité n'est qu'une première étape », [écrit Ceridian](#).\* « La diversité, l'équité et l'inclusion vont de pair, et pour connaître un véritable changement organisationnel, les entreprises doivent bâtir une culture de travail véritablement inclusive. » Cela signifie étendre les initiatives au-delà du processus de recrutement et offrir une égalité de chances et de traitement à chaque point de contact de l'expérience employé.

Cela étant dit, les Canadiens ont une [attitude extrêmement positive à l'égard des programmes de DIA](#)\* et, si elles sont bien menées, ces initiatives peuvent avoir un [effet important sur le rendement de l'entreprise](#).\* Une augmentation de 1% de la diversité ethnoculturelle au sein de la main-d'œuvre, par exemple, engendre une augmentation de 2,4% des revenus. De la même manière, pour chaque augmentation de 1% dans la mixité des sexes, les entreprises constatent une augmentation moyenne de 3,5% de leurs revenus.

« Nous avons la chance de vivre dans un pays où les gens ont une attitude positive à l'égard de la diversité et de l'inclusion », [déclare Tanya van Biesen](#),\* directrice administrative de Catalyst Canada. En même temps, ajoute-t-elle, « il n'existe pas de solution miracle qui permette de créer un milieu de travail plus diversifié et plus inclusif. Pour apporter un changement, il faut opérer de nombreuses actions de front. »

Reconnaissez les différences générationnelles et ne vous attendez pas à ce que tout le monde voie les choses de la même manière. Abordez les différences avec respect et n'essayez pas d'imposer votre point de vue ou des solutions passe-partout. Par exemple, un programme comme les groupes de ressources pour les employés (GRE) pourrait être accueilli favorablement par une majorité, certes, mais pas par tout le monde sur le lieu de travail.

\*Article(s) en anglais

# Prenez en compte des effets à chacun des échelons

---

En tenant compte des défis fondamentaux de vos processus existants, il est également essentiel de considérer la nature descendante des initiatives de DIA qui ont porté leurs fruits. Pour que des changements notables se produisent, les dirigeants doivent [définir et promouvoir publiquement des comportements qui soutiennent les valeurs organisationnelles essentielles](#),\* et doivent veiller à ce que [les équipes de direction et de recrutement soient plus diversifiées](#).\* Les nombreux groupes de ressources sur l'inclusion (IRG) d'Indeed, par exemple, intègrent des parrains de haut niveau auxquels les dirigeants et les responsables du recrutement peuvent s'adresser pour obtenir un soutien continu et des analyses.

« Regardez autour de la table et voyez qui se trouve à différents niveaux de direction », déclare Plotnick. « Y a-t-il des points dans votre organisation où la diversité est généralement en déclin? Dans la plupart des entreprises canadiennes, plus on monte dans la hiérarchie, plus les groupes ont tendance à être homogènes. »

Sans personnes présentes ayant directement fait face aux obstacles systémiques liés aux biais inconscients dans le processus de recrutement et d'embauche, il est difficile d'identifier ces préjugés et de les surmonter à l'avenir. En intégrant des origines, des expériences et des talents diversifiés, [les organisations peuvent davantage briser les pratiques et les systèmes d'exclusion, même si ceux-ci sont largement involontaires](#),\* et favoriser non seulement la diversité, mais aussi un véritable sentiment d'inclusion et d'appartenance.

Par ailleurs, des dirigeants diversifiés sont des modèles à suivre visibles pour les employés actuels et futurs. Cela est [particulièrement important pour les groupes traditionnellement sous-représentés](#)\* qui, malgré la diversité considérable au Canada, représentent toujours un pourcentage relativement faible de dirigeants et de [membres de conseils d'administration](#).\*

« La diversité, c'est lorsque tout le monde est invité à la fête », a expliqué le docteur en psychologie [Robert Sellers](#),\* responsable de la diversité à l'Université du Michigan. « Et l'inclusion signifie que tout le monde a l'occasion de danser. »

\*Article(s) en anglais



## Créez un dialogue ouvert, honnête et exploitable comme base pour un environnement propice à l'inclusion

L'engagement à et l'intention d'offrir des conversations continues ouvertes, honnêtes et exploitables sont également essentiels et peuvent contribuer à atténuer certaines des tensions entourant les changements en milieu de travail. Dans cette perspective, il est important de reconnaître que la DIA n'est pas un but ultime à atteindre. Bien que des vérifications qualitatives et quantitatives constantes soient vitales, les chiffres ne suffisent pas. Les organisations doivent poursuivre les discussions sur la DIA en veillant à ce que les obstacles et les points douloureux émergents ne soient jamais négligés, et que l'entreprise suive le rythme des changements du monde réel, des besoins des employés et du panorama des compétences en constante évolution.

Avec ce modèle en place, votre entreprise sera mieux placée pour avoir des conversations pleines de sens et exploitables qui laissent le champ libre à des perspectives diversifiées. Au cours de ces conversations, il est essentiel que les participants et les dirigeants cherchent à repérer leurs propres biais inconscients et la façon dont ces tendances naturelles peuvent se manifester lors du recrutement, de la sélection des fournisseurs et même des tâches quotidiennes comme les publications d'offres d'emploi et la présélection des candidats. Par exemple, le fait d'évoquer le souhait de recruter un « jeune fonceur » peut inconsciemment éliminer les candidats plus âgés, tandis que celui d'un « vendeur » ou d'un « ninja de la technologie » peut involontairement faire fuir les candidates pertinentes.

En créant des environnements dans lesquels les employés se sentent à l'aise de faire part de leurs expériences et des défis qui surviennent, les entreprises peuvent y remédier et faire en sorte que les sujets inconfortables ne soient plus aussi tabous.

Bien que la diversification de votre main-d'œuvre soit un pas en avant, si vous ne disposez pas d'une toile de fond d'inclusion et d'appartenance, vous vous heurterez continuellement à des problèmes de roulement de personnel et de bien-être. Dans une étude récente d'Indeed, [l'appartenance a été classée comme l'un des principaux facteurs de bonheur et de bien-être au travail](#).\* Elle est également liée à une [baisse de 50 % du risque de roulement et à une augmentation de 56 % du rendement au travail](#).\*

Des entreprises comme [Enbridge](#)\* l'ont compris et ont créé des [groupes de ressources pour les employés](#)\* pour les femmes dans l'ingénierie, par exemple, mais aussi pour les autochtones, les personnes vivant une situation de handicap, les vétérans de l'armée et la communauté LGBTQ et leurs alliés. Indeed a fait de même avec ses dix GRI (groupes de ressources inclusifs).

En réunissant des groupes traditionnellement sous-représentés, les employés éprouvent un sentiment d'appartenance plus fort. Dans cet environnement sûr, ils peuvent exprimer leurs expériences, faire part de leurs préoccupations et créer des liens grâce à des sujets clés touchant leurs vies personnelles et professionnelles.

\*Article(s) en anglais

## Pour la suite : allez de l'avant à l'aide d'initiatives de DIA significatives

---

Pour surmonter ces obstacles récurrents et évoluer vers une culture de DIA authentique, significative et à long terme, il faut d'abord prendre du recul et définir l'organisation que vous et vos collègues souhaitez. Une vision ambitieuse aidera les décideurs et les dirigeants internes à déterminer une façon de procéder ancrée dans les changements techniques et adaptatifs qui doivent être effectués, mais aussi à repérer les éventuelles zones d'inconfort.

Il est important de désigner des intervenants pour prendre en main non seulement les correctifs techniques, mais aussi pour s'assurer que les conversations se poursuivent et que tout le monde va de l'avant. Ces intervenants peuvent également garder un œil sur les défis actuels tout en s'assurant que l'organisation a un plan en place pour alimenter continuellement son processus de DIA. [La Banque Royale du Canada](#), par exemple, a mis en place plusieurs programmes de bourses d'études, des projets de sensibilisation communautaire et des stages qui non seulement soutiennent les groupes sous-représentés ou historiquement marginalisés, mais qui permettent également à l'entreprise de disposer d'un important bassin de recrutement. De la même manière, [P&G Canada](#) encourage activement la diversité du recrutement par l'entremise des universités et d'autres organisations dirigées par des minorités.

Il est également impératif de comprendre où se trouve votre entreprise actuellement et quelles mesures pourraient contribuer au bonheur, au bien-être et à l'inclusion dans votre lieu de travail unique. L'évaluation de votre [Note de bonheur au travail d'Indeed](#) ou la demande d'un atelier de diagnostic client avec un représentant d'Indeed peut vous aider à cibler les domaines d'amélioration en fonction des standards du secteur et des données des employés. À partir de là, vous disposerez d'une base solide pour repérer les prochaines mesures potentielles et les points que votre organisation et vos politiques pourraient améliorer.

Au-delà de cela, il est primordial de soumettre ces questions à votre organisation, afin d'assurer une représentation raisonnée et une véritable diversité dans vos sondages et votre planification future. Planifiez des conversations et des contrôles cohérents et continus, tout en veillant à ce que les personnes et les groupes disposent d'un environnement véritablement sûr pour exprimer les défis ponctuels et systémiques. Cela permet non seulement de promouvoir et de soutenir vos initiatives de DIA, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance de chaque employé. En effet, lorsque les voix sont entendues, les gens se sentent reconnus, respectés et plus fidèles à une organisation.

Enfin, n'oubliez pas que ces changements ne se produisent pas du jour au lendemain. Il est certes essentiel d'encourager un dialogue ouvert et de réévaluer constamment vos efforts en matière de DIA, mais il est tout aussi important de reconnaître les lacunes des dirigeants ou de votre entreprise dans son ensemble. Cette transparence démontre votre engagement profond et raisonné envers la DIA ainsi que votre désir de vous améliorer continuellement.

L'évolution du paysage culturel, les demandes changeantes des employés et les avantages évidents pour les entreprises ne peuvent être ignorés. En s'appuyant sur notre diversité nationale et sur [la sensibilisation accrue des employés à la valeur de la DIA](#), les organisations peuvent commencer à mettre en place des procédures intelligentes, stratégiques et inclusives qui ont une influence sur l'avenir du travail d'aujourd'hui comme de demain.





**Pour plus de renseignements sur  
la diversité et l'inclusion et sur  
plusieurs autres sujets, consultez  
notre centre de leadership :**

**[emplois.ca.indeed.com/centredeleadership](https://emplois.ca.indeed.com/centredeleadership)**

Pour communiquer avec un représentant Indeed concernant  
nos solutions de recrutement, veuillez remplir ce [formulaire](#).