



carrefour RH

## La valorisation de la diversité en milieu de travail

# Table des matières

Droits d'auteur.....	3
Avis d'utilisation.....	3
Mise en garde .....	4
Structure du document.....	4
Recommandation .....	4
Introduction.....	5
Contexte et définitions .....	5
Pourquoi parle-t-on d'EDI? .....	5
Que veut dire « Équité, diversité et inclusion »? .....	6
Équité : .....	6
Diversité : .....	6
Inclusion : .....	7
Discrimination : .....	8
Un contexte légal bien présent tant au fédéral qu'au provincial.....	9
Les 14 motifs de discrimination interdits au Québec.....	9
Le programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) .....	9
L'obligation d'accommodements (définie par la jurisprudence, les tribunaux).....	10
Impact pour les organisations et les leaders (valeur ajoutée EDI).....	10
Évolution stratégique de l'organisation .....	10
Développement organisationnel.....	11
Innovation et culture organisationnelle inclusive .....	13
Technologie.....	14
Les pratiques RH au centre de la démarche.....	14
Gestion intégrée du talent .....	14
Dotation .....	15
Rémunération globale.....	20
Développement des compétences et relève.....	20
Santé et relations organisationnelles.....	22
Santé, sécurité et mieux-être .....	22
Relations de travail.....	23
Travailler ensemble.....	24
Conclusion : Pistes de réflexion et solutions.....	27
Bibliographie.....	28
Documents de référence en diversité et inclusion .....	28
Outils diagnostic en contexte de diversité et d'inclusion.....	28
Références sur le contexte relatif à la diversité et à l'inclusion .....	29
Inspiration pour développer de bonnes pratiques en diversité et inclusion .....	31

---

#### Auteure

Merci à Brigitte Lavallée, CRHA, formatrice agréée, consultante Diversité et Inclusion, R2 Management et Aventuranza Communication, pour l'élaboration du contenu de cet outil.

#### COLLABORATEURS ET COLLABORATRICE

Merci à Dimitri Girier, CRHA, conseiller principal équité, diversité et inclusion à l'Université de Montréal pour sa collaboration à la révision de cet outil.

Merci à Candice Maxis, CRHA, directrice principale des talents chez Deloitte pour sa collaboration à la révision de cet outil.

Merci à Pierre-Alain Rey, CRHA, inspecteur principal, développement professionnel et qualité de la pratique de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés pour la validation déontologique et réglementaire de cet outil.

---

## Droits d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

## Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique.

Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

## Mise en garde

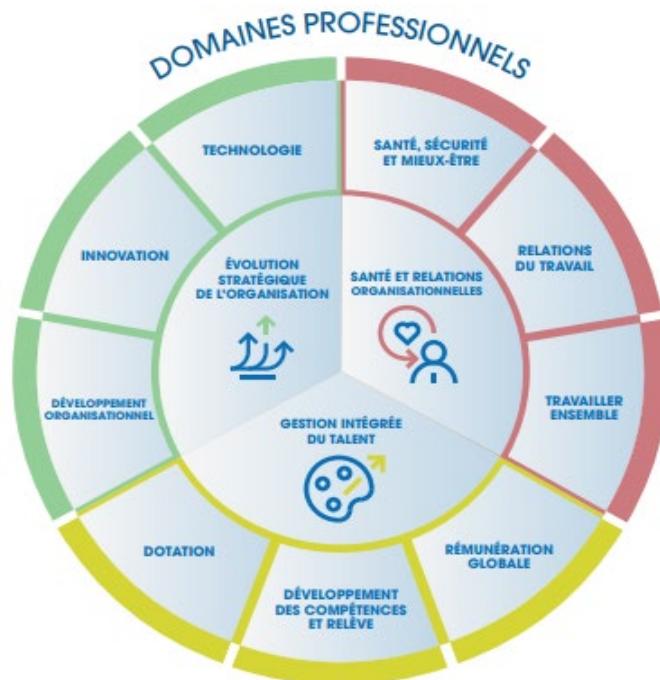
Ce guide s'adresse tant aux professionnels RH qu'aux dirigeants et gestionnaires d'entreprises qui désirent devenir inclusives. Il s'agit d'un outil d'aide à votre pratique de gestion.

Bien qu'il présente globalement les étapes généralement recommandées pour devenir une organisation inclusive, le présent guide se concentre spécifiquement sur l'analyse et la révision des pratiques RH au sein d'une telle démarche.

La notion de diversité sera principalement considérée ici en fonction des 5 groupes ciblés par le programme d'accès à l'égalité à l'emploi (PAÉE), soit les femmes, les communautés autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et les personnes en situation de handicap – nous incluons aussi les membres qui s'identifient aux communautés LGBTQ+. Cela dit, l'esprit du guide s'applique à la diversité dans son sens large.

## Structure du document

Nous nous sommes inspirés du Guide des compétences de l'Ordre des CRHA pour structurer ce document :



## Recommandation

Comme dans toute démarche de développement organisationnel, il est toujours souhaitable de procéder à un diagnostic organisationnel afin de développer un projet de changement organisationnel qui correspond entièrement à la situation actuelle et désirée de votre organisation.

Vous sont proposés à cet effet dans la bibliographie deux outils de diagnostic reconnus en diversité et inclusion.

# Guide de saines pratiques RH :

## La valorisation de la diversité en milieu de travail

### Introduction

Les mouvements « Black Lives Matter » et « #Metoo », les discussions sur la discrimination systémique au Québec menées en 2019-2020, les controverses sur les accommodements raisonnables, l'appropriation culturelle et le manque de représentativité de certains groupes au sein même de nos systèmes publics et parapublics, de nos médias, de nos organisations québécoises et canadiennes en général, sont autant de sujets qui ont fait du bruit ces derniers mois et ces dernières années. Nous sommes maintenant tous conscientisés au fait que nous devons déployer des efforts en ce sens, non seulement parce que c'est un enjeu de société, mais aussi une source de gain et de performance pour les organisations.

### Contexte et définitions

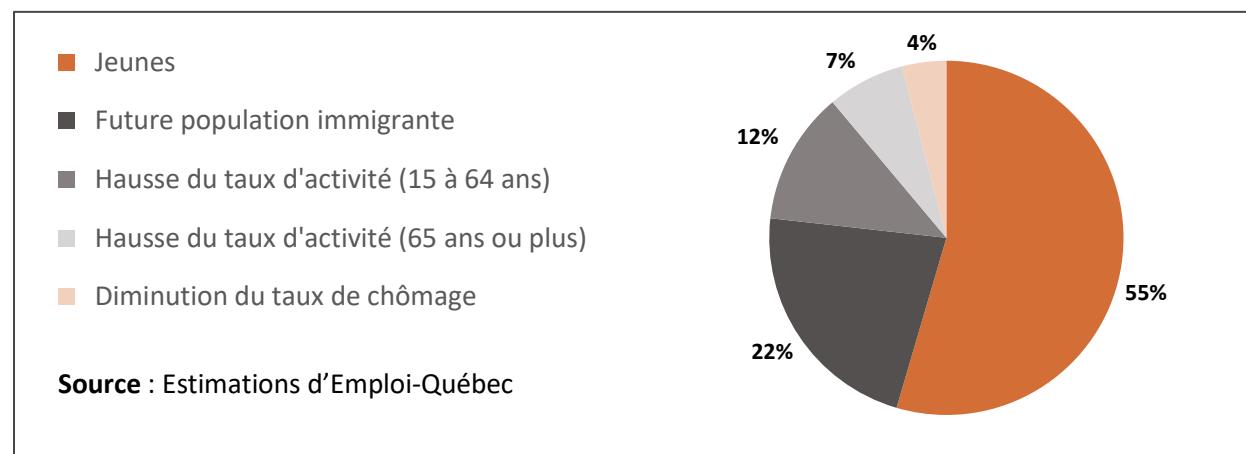
#### Pourquoi parle-t-on d'EDI?

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises et les organisations doivent considérer des employés compétents de tous horizons pour accomplir les objectifs de l'organisation. C'est en partie ce qui explique l'approche favorisant la diversité et l'inclusion. Disposer d'une diversité de talents présente plusieurs avantages concurrentiels lorsqu'une culture d'inclusion est valorisée : meilleure créativité et innovation, meilleur service à la clientèle, performance accrue, etc.

Dans une étude menée en 2017 intitulée [Des apparences aux résultats : Bâtir des organisations inclusives](#), Deloitte présente la composition de la population canadienne d'ici 2031. Il s'avère que cette population sera très diversifiée.

Selon la Stratégie nationale de la main-d'œuvre 2018-2023, au Québec la nouvelle main-d'œuvre devra provenir des sphères suivantes :

#### Offre de main-d'œuvre de 2017 à 2026



Près de 75 % de la nouvelle main-d'œuvre proviendra des jeunes qui arriveront sur le marché du travail ainsi que de la nouvelle immigration. Les organisations devront donc s'adapter à la nouvelle génération de travailleurs et continuer à faire de la place aux personnes immigrantes.

Les groupes d'individus à haut taux de chômage, notamment les personnes en situation de handicap et les personnes autochtones, sont d'autres sources importantes de talents. Nous savons par ailleurs que plusieurs personnes qui ont atteint l'âge de l'admissibilité à la retraite souhaiteront demeurer plus longtemps sur le marché du travail, ou y revenir.

Les organisations deviendront donc de plus en plus diversifiées. Elles devront accompagner cette diversification du personnel de stratégies visant à instaurer et maintenir une culture d'inclusion.

## Que veut dire « Équité, diversité et inclusion »?

Bien que les définitions de l'équité, de la diversité et de l'inclusion soient plurielles et en constante évolution, nous proposons à la section suivante quelques définitions d'usage relatives au vocabulaire associé à la D et I.

### *Équité :*

Ensemble d'actions visant à faire évoluer les pratiques, politiques et processus pour éliminer les obstacles et les barrières à l'intégration et à la progression de tous. L'équité est une façon de créer un environnement souple qui permet de tenir compte des besoins des personnes et du contexte organisationnel.

Selon le gouvernement fédéral, l'équité en matière d'emploi encourage l'établissement de conditions de travail qui éliminent les obstacles, corrige les désavantages en matière d'emploi et font la promotion du principe voulant que l'équité en matière d'emploi nécessite des mesures spéciales et une adaptation aux différences des groupes désignés au Canada et au Québec.

La Loi sur l'équité en matière d'emploi désigne les groupes suivants aux fins de l'équité en emploi :

- › Les femmes, les communautés autochtones, les personnes en situation de handicap, les minorités visibles.

### *Diversité :*

La diversité exige que l'on ait des talents de tous horizons pour contribuer aux objectifs de l'organisation. Chaque membre du personnel peut porter en lui ou en elle plusieurs éléments identitaires qui représentent la diversité, soit :

- › Le genre
- › L'orientation sexuelle ou l'identité de genre
- › L'origine culturelle
- › L'appartenance à un premier peuple (communautés autochtones, Inuits)
- › Le handicap
- › L'identité générationnelle

- › Les croyances religieuses et spirituelles
- › Mais aussi, de façon plus large :
  - Les expériences et profils professionnels
  - La catégorie socioéconomique

### *Inclusion :*

Processus d'engagement délibéré visant l'instauration d'un environnement respectueux de la diversité, ceci afin que chaque personne soit valorisée et respectée et bénéficie de conditions qui lui permettent de contribuer pleinement à la mission de l'organisation.

### **Définir ce qu'est pour nous une culture d'inclusion :**

- › Dans une entreprise inclusive, des efforts conscients sont déployés tous les jours.
- › La diversité est utilisée pour construire une organisation :
  - Juste, saine et hautement performante.
- › Un environnement dont le climat inclusif assure :
  - Un accès équitable aux ressources et opportunités pour tous (formations, promotions, salaires, conditions, projets, etc.).
  - Que les individus et les groupes se sentent :
    - En sécurité, respectés, engagés, motivés et valorisés pour qui ils sont et pour leur contribution aux objectifs de l'organisation.

Écoutez [l'épisode 15 de RH – Le Balado](#) qui aborde cette question de culture inclusive et son importance dans les activités professionnelles.



**Figure 1 :** Une culture axée sur l'inclusion est au cœur de toute organisation inclusive.  
Tiré de Deloitte, Des apparences aux résultats : Bâtir des organisations inclusives, 2017.

### *Discrimination :*

Selon la Commission des droits de la personne et de la jeunesse :

Distinction, exclusion ou préférence fondées sur un motif interdit par la [Charte des droits et libertés de la personne](#) et ayant pour effet de détruire ou de compromettre l'exercice d'un droit ou d'une liberté protégée par la Charte.

1. **Discrimination directe** : Visant une personne ou un groupe de personnes de façon ouverte et avouée.
2. **Discrimination indirecte** : Distinction, exclusion ou préférence fondée sur l'application d'une règle, d'une politique ou d'une pratique en apparence neutre, mais qui a des effets dommageables sur une personne ou un groupe de personnes en fonction d'une [caractéristique personnelle](#) et ayant pour effet de détruire ou de compromettre l'exercice d'un droit ou d'une liberté protégée par la Charte des droits et libertés.
3. **Discrimination systémique** : Discrimination résultant de l'interaction dynamique entre des décisions et des attitudes teintées de [préjugés](#), ainsi que de modèles organisationnels et de pratiques institutionnelles qui ont des effets [préjudiciables](#), voulus ou non, sur des groupes protégés par la [Charte des droits et libertés de la personne](#).

Selon la Fondation canadienne des relations raciales :

- › **Groupes minoritaires** : Terme faisant référence à un groupe de personnes qui se trouve soit en nombre inférieur dans une société, ou qui y a peu ou aucun pouvoir d'accès social, économique, politique (les personnes autochtones, les personnes en situation de handicap, les minorités visibles et ethnoculturelles).
- › **Groupes majoritaires** : Terme qui fait référence au groupe d'une société donnée qui est soit le plus nombreux, soit qui occupe un rang social supérieur ou qui contrôle d'autres groupes par son pouvoir social, économique, culturel, politique, militaire ou religieux.

Selon la ligue des droits et libertés :

### **Personne racisée ou racialisée :**

- › Personne qui appartient, de manière réelle ou supposée, à un des groupes ayant subi un processus de racisation. La racisation est un processus politique, social et mental d'altérisation. Notons que, les « races » et les groupes dits « raciaux » ou « ethniques » sont souvent un mélange des genres : on les invoquera ou les supposera en parlant par exemple de musulman-e ou de Juif, Juive (religion), de Noir-e (couleur de peau), d'Arabe (langue) ou d'Asiatique (continent).
- › Ainsi, le terme « racisé » met en évidence le caractère socialement construit des différences et leur essentialisation. Il met l'accent sur le fait que la race n'est ni objective, ni biologique, mais qu'elle est une idée construite qui sert à représenter, catégoriser et exclure l'« autre ». Le terme « racisé » permet de « rompre avec ce refus de prendre publiquement au sérieux l'impact social du concept de race, refus qui n'obéit ni à un manque ou à une cécité, mais permet justement de reconduire les discriminations et hiérarchies raciales ».

## Un contexte légal bien présent tant au fédéral qu'au provincial

Nous n'aborderons pas directement les aspects législatifs pour chaque rubrique et sous-rubrique. Présentons ici les trois (3) éléments qui sont régis par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) et qui doivent être respectés dans le cadre de la mise en œuvre de pratiques RH inclusives, à savoir :

1. Les 14 motifs de discrimination interdits au Québec;
2. Le programme d'accès à l'égalité à l'emploi (PAÉE);
3. Les demandes d'accommodements.

Tout au long de ce guide, nous ferons référence à des documents, liens ou webinaires développés par la CDPDJ. Nous vous encourageons à visiter leur site, et particulièrement la section « Outils en ligne » de la page « Nos services », qui regorge de vidéos, cahiers, guides et formations directement accessibles. La Commission offre aussi des services-conseils.

### *Les 14 motifs de discrimination interdits au Québec*

Toute pratique en RH doit être exempte de discrimination. Le tableau qui suit présente les 14 motifs de discrimination interdits au Québec. Cet encart provient d'un cahier préparé par la CDPDJ.

LES MOTIFS DE DISCRIMINATION INTERDITS AU QUÉBEC (art.10 de la Charte)	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le sexe</li><li>▪ L'identité ou l'expression de genre</li><li>▪ La grossesse</li><li>▪ L'orientation sexuelle</li><li>▪ L'âge (sauf si c'est prévu dans une autre loi)</li><li>▪ L'origine ethnique ou nationale</li><li>▪ La «race»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La couleur</li><li>▪ La langue</li><li>▪ La religion</li><li>▪ L'état civil</li><li>▪ Les convictions politiques</li><li>▪ La condition sociale</li><li>▪ Le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.</li></ul>

Nous vous invitons à consulter les cahiers 1 à 5 de la formation *Recruter sans discriminer*, qui sont cités à la bibliographie.

### *Le programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE)*

Les instances gouvernementales et municipales doivent souscrire à un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) afin de favoriser l'embauche et l'avancement des femmes, des minorités visibles et ethnoculturelles, des personnes en situation de handicap ainsi que des personnes autochtones.

Toute autre organisation peut choisir de souscrire à un tel programme sur une base volontaire. Elle peut l'implanter elle-même ou être accompagnée par la Commission pour le faire.

Selon l'article « [L'embauche de personnes issues de l'immigration : un employeur peut-il faire de la discrimination positive?](#) », publié en décembre 2018 sur le site de l'Ordre des CRHA, il peut être plus prudent d'impliquer la CDPDJ dans le processus afin de s'assurer de satisfaire aux « lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi ».

#### *L'obligation d'accommodements (définie par la jurisprudence, les tribunaux)*

L'obligation d'accommodements est un concept général d'égalité qui s'applique à tous les motifs de discrimination couverts par les lois protégeant les droits de la personne et les dispositions de la Charte canadienne des droits et libertés relatives au droit à l'égalité. L'accommodement consiste à adapter les politiques, les règles, les exigences et/ou le cadre bâti afin de veiller à ce que les talents de tous horizons bénéficient des mêmes possibilités, traitements et avantages, mais aussi du même accès que les autres à l'emploi. Tout accommodement devrait faire l'objet d'une conception inclusive, et devrait être adapté de façon à tenir compte des besoins d'une main-d'œuvre diversifiée pour favoriser son intégration et sa pleine participation.

Bien que les organisations aient l'obligation d'analyser et de répondre favorablement aux demandes d'accommodements qui leur sont soumises – à moins bien sûr qu'elles ne leur imposent des contraintes excessives –, les gestionnaires et les responsables RH doivent voir en elles des occasions de contribuer au bien-être, au sentiment d'appartenance et à la reconnaissance des besoins spécifiques d'un personnel diversifié, ceci afin que chacun ait les mêmes chances de réussite et d'épanouissement que ses pairs.

Mais puisque la clé de cette analyse réside dans la notion de contrainte excessive, toute contrainte doit être interprétée avec souplesse : tolérer une certaine contrainte reste dans la mesure du raisonnable.

Les éléments à étudier sont les suivants :

- Ressources financières et matérielles;
- Fonctionnement et organisation du travail;
- Sécurité et droits d'autrui.

Soucieuse de mieux vous outiller en la matière, la CDPDJ met à votre disposition [un guide complet](#), un [webinaire](#) préenregistré et un service-conseil portant sur la question.

## Impact pour les organisations et les leaders (valeur ajoutée EDI)

### 1 Évolution stratégique de l'organisation

Intégrer la diversité et l'inclusion dans les projets et façons de faire d'une organisation lui permet entre autres d'évoluer, de se développer, de demeurer compétitive, d'attirer et de retenir les talents et de prospérer. Dans cette section, nous survolerons les grandes étapes à franchir pour devenir une organisation inclusive, les avantages et les défis de la diversité du personnel, et la technologie qui peut y contribuer.

## Développement organisationnel

### 1.1 Les composantes nécessaires pour devenir une organisation inclusive : la démarche

Devenir une organisation inclusive est un projet de changement de culture organisationnelle qui touche plusieurs aspects de l'organisation. Voici les éléments essentiels d'une telle démarche :

- La haute direction en fait un axe stratégique :
  - EDI constitue une orientation dans la planification stratégique de l'organisation et pour la direction des ressources humaines.
  - La haute direction se positionne face à l'EDI, tant à l'interne qu'à l'externe.
  - Elle offre les ressources nécessaires pour mener à bien le changement organisationnel.
- Communiquer à propos de la D et I, et impliquer les employés :
  - Déterminer les moyens pour promouvoir, informer et sensibiliser les employés à l'orientation EDI que prend l'organisation par des actions variées de communication à l'interne.
  - Organiser des ateliers de réflexion où les employés sont invités à exprimer leurs préoccupations, leurs expériences ainsi que des pistes de solution.
- Élaborer les politiques et directives appropriées :
  - Le service des ressources humaines élabore une politique EDI qui énonce les principes auxquels l'organisation s'engage en termes de traitement équitable du personnel, de même que les mécanismes qu'il mettra en place pour assurer l'équité, intensifier la diversité et contribuer à l'inclusion.
- Réviser vos pratiques RH :
  - Le service des ressources humaines, accompagné des gestionnaires impliqués, revoit l'ensemble des pratiques, directives et façons de faire en gestion du personnel afin de s'assurer qu'elles sont exemptes de discrimination et de biais pouvant entraîner l'exclusion de certains groupes.
- Former tous les employés :
  - Chaque groupe d'employés reçoit les formations appropriées pour ses postes respectifs, ceci dans le but de développer des comportements qui reflètent la position de chacun dans l'organisation et contribuent à une culture d'inclusion.
- Organiser des activités de dialogue et de rapprochement :
  - Les activités moins formelles permettent aussi de développer les compétences du personnel face à une culture inclusive, et elles peuvent par exemple permettre aux autres de mieux apprécier les expériences des groupes minoritaires.
- Gouvernance D et I à tous les niveaux hiérarchiques :
  - Des instances de gouvernance de l'EDI sont réparties à tous les niveaux de l'organisation afin d'assurer une contamination positive qui contribuera à la réussite du changement organisationnel.
  - Les gestionnaires intermédiaires jouent eux aussi un rôle crucial, adaptant le message destiné aux employés pour assurer leur compréhension et leur adhésion.

- › Gérer le projet et surveiller les indicateurs :
  - Tout projet de changement organisationnel implique de nombreux acteurs et parties prenantes qui ont chacun leur rôle à jouer. Il s'agit là d'une composante essentielle au succès de la démarche.
  - Des indicateurs quantitatifs de diversité mais aussi d'inclusion sont développés et mesurés sur une base régulière pour rendre compte de l'évolution de la situation.
  - Fournissant de la matière plus humaine, les indicateurs qualitatifs, conjointement aux indicateurs quantitatifs, permettent d'ajuster la démarche selon les résultats obtenus.

Dans ce guide, nous aborderons principalement la révision des pratiques RH et le développement des compétences.

## **1.2 Avantages de la diversité en emploi**

Les avantages d'une diversité accompagnée d'une culture d'inclusion sont amplement répertoriés :

- › Créativité accrue : des idées et solutions optimales pour plus d'innovation.
- › Accès à de nouveaux marchés : internationaux, nouvelles clientèles, etc.
- › Un meilleur service à la clientèle.
- › Se développer au niveau humain : apprendre, s'ouvrir, etc.
- › Une meilleure efficacité et performance générale.
- › Rehausser sa marque employeur en s'affichant comme entreprise inclusive pour attirer et retenir :
  - Les nouvelles générations, les employés de la diversité, et une clientèle pour qui ce sont des valeurs importantes.

Deloitte ajoute que les organisations inclusives considèrent qu'elles font mieux face à l'adversité, affichent une meilleure performance financière, croissent et prospèrent plus rapidement, notamment dans le domaine du recrutement et de l'augmentation de leur effectif, qu'elles remettent en question le statu quo, ce qui stimule la recherche et le développement de nouveaux produits et services, et qu'elles font rayonner le Canada.

## **1.3 Défis de la diversité en emploi, ou ce qu'il en coûte de ne rien faire**

Les organisations qui disent ne pas avoir à faire d'efforts pour instaurer une culture d'inclusion risquent d'être confrontées tôt ou tard à des problématiques coûteuses pour elles, et difficiles à surmonter pour leurs équipes ou pour leurs employés membres de groupes minoritaires. En voici quelques-unes :

- › Taux de roulement élevé des groupes discriminés ou minoritaires, et des employés en général.
- › Plaintes pour discrimination ou harcèlement.
- › Absentéisme/présentéisme.
- › Conflits interpersonnels.
- › Insatisfaction et désengagement.

#### **1.4 Avoir une démarche structurée pour pérenniser le changement**

- Réaliser une réflexion sur la mise en place du projet dans l'organisation :
  - Pratiques RH : quelles sont les pratiques RH qui seront impactées ou que vous devez faire évoluer?
  - Personnes clés : identifier les personnes clés qui vont être des « facilitatrices » dans le déploiement des nouveaux comportements.
  - Messages : s'assurer d'être cohérent dans tous ses messages.
  - Culture : amorcer ce changement comme un changement culturel.

**Pour y parvenir, cela nécessite d'avoir des actions au niveau institutionnel, au niveau des équipes et au niveau individuel.**

- Intégrer les comportements inclusifs :
  - Identifier les pratiques à faire évoluer.
  - Quels comportements et pratiques ont le plus d'impact dans la vie de l'employé?
  - En matière de développement du leadership, identifier les initiatives existantes et celles à mettre en place.
- Identifier les personnes clés pour s'en faire des alliées :
  - Qui? : la haute direction et les membres du comité EDI, les gestionnaires, les syndicats ou représentants du personnel, etc.
  - Quel rôle leur faire jouer? : coconstructeurs des politiques et pratiques, ambassadeurs, agents de changement, etc.
- Créer de la cohérence entre les messages et les actions :
  - Communiquer les comportements à favoriser et expliquer pourquoi ils sont importants.
  - Reconnaître et pénaliser les comportements inadéquats : montrer que tout écart a ses conséquences.
  - Évaluer : mesurer les changements en se basant sur des données concrètes.
  - Évoluer : être en mode d'amélioration continue, et tenir compte des tendances à venir.

#### *Innovation et culture organisationnelle inclusive*

De très nombreuses études affirment que la diversité entraîne l'innovation. Dans une organisation inclusive, la diversité apporte de nombreux avantages. C'est pourquoi il est si essentiel de déployer des efforts pour favoriser l'inclusion.

L'homogénéité peut encourager la pensée de groupe, un phénomène qui inhibe l'innovation. Quand on pense tous de la même façon, on a moins tendance à remettre en question les idées des autres. C'est en ce sens que la diversité stimule la créativité et l'innovation : lorsque réunis autour d'une table, les points de vue divergents, perspectives différentes et besoins distinctifs permettent d'aborder les possibilités et solutions avec davantage d'inventivité.

### *Technologie*

Il existe des outils automatiques d'accompagnement au recrutement pour contrer les biais humains au sein du processus. Ces systèmes qui utilisent l'intelligence artificielle sont basés sur l'analyse de mots présents dans d'innombrables documents récents, et qui témoignent des biais du passé. Il est toutefois conseillé d'utiliser ces outils avec parcimonie, et conjointement à d'autres outils plus traditionnels.

Dans une démarche de diversité et inclusion, il est par ailleurs impératif de développer un tableau de bord avec des indicateurs qui mesurent l'évolution de la diversité et, surtout, de l'inclusion. La technologie peut donc répondre à ce besoin par l'entremise d'un système de suivi et d'évaluation des indicateurs.

### *Les pratiques RH au centre de la démarche*

Les pratiques en ressources humaines sont bien sûr une partie importante de la démarche vers l'inclusivité. On peut donc cibler certaines pratiques RH inclusives qui mèneront à une expérience candidat et une expérience employé inclusives.

Dans cette section nous aborderons tous les aspects de la gestion des ressources humaines du point de vue des conseillers en ressources humaines. Ces éléments seront regroupés sous les rubriques *Gestion intégrée du talent* et *Santé et relations organisationnelles*.

Voici quelques bonnes pratiques générales concernant les pratiques RH et le rôle des conseillers RH en contexte de diversité et inclusion :

- Les équipes RH doivent être exemplaires;
- Diversifier les équipes RH;
- Réviser chaque directive RH, chaque grille de compétences, etc.;
- Adopter envers les employés une approche client basée sur la personnalisation des approches et des avantages (changement de paradigme par rapport au *one size fits all*).

## 2

### Gestion intégrée du talent

De nombreux biais se cachent dans nos pratiques RH. Ceux-ci peuvent nous amener à passer à côté de talents formidables, ou de les embaucher sans utiliser ou développer leur plein potentiel. Ce qui serait dommage, considérant que ces futurs employées et employés veulent pouvoir contribuer, se développer et progresser.

Selon le Guide des compétences, la gestion intégrée du talent comprend :

- La dotation;
- La rémunération globale et la mobilité;
- Le développement des compétences et la relève.

## *Dotation*

En dotation, nos biais et notre manque d'attention à la diversité peuvent nous faire perdre beaucoup de candidatures intéressantes, que ce soit au niveau de l'attraction, lors du recrutement ou de la sélection, mais aussi au moment de l'embauche et de l'offre des conditions globales d'emploi. On parle ici de l'expérience candidat.

Les sujets traités sont les suivants :

- › Attraction et marque employeur;
- › Recrutement (description de poste, affichage/diffusion);
- › Présélection, entrevue et sélection.

## **Attraction et marque employeur**

Pour attirer des candidats diversifiés, l'on doit délibérément se pencher sur cette question.

- › Réfléchissez aux groupes qui sont sous-représentés dans votre organisation, aux groupes qui pourraient contribuer à combler vos besoins en main-d'œuvre. Analysez les caractéristiques de ces groupes, puis élaborez des stratégies pour les attirer et les rejoindre.

Cette réflexion peut vous amener à vouloir développer votre marque employeur. Voici plusieurs idées qui pourraient vous permettre d'attirer davantage de diversité parmi vos candidatures :

Sur votre site et dans vos communications externes :

- › Mentionner si l'organisation offre des chances égales à tous ou si elle a un PAEE;
- › Mentionner que les personnes en situation de handicap peuvent demander des adaptations pendant le processus de recrutement et d'embauche;
- › Mentionner si votre culture organisationnelle a fait de l'analyse des plaintes de harcèlement ou des demandes d'accommodement une partie intégrante de la recherche du bien-être de ses employés;
- › Partager vos valeurs inclusives;
- › Offrir et valoriser des modèles de personnes issus des diversités;
- › Donner des exemples de gestes inclusifs posés par des collègues ou gestionnaires;
- › Afficher des photos de la diversité sur votre site, à la section Emplois et carrières;
- › Publiez des articles liés à la diversité et à l'inclusion sur votre site, sur LinkedIn ou sur des blogues;
- › Participer à des événements pour encourager la D et I à l'interne comme à l'externe, et pour communiquer le fait que vous offrez des chances égales à tous et à toutes;
- › Réviser votre programme de références (employés qui recommandent des candidats) pour vous assurer qu'il favorise l'embauche de candidats diversifiés et non de personnes au profil identique;

- › Aller chercher des prix et certifications tels que :
  - Gouvernance au féminin
  - Employeur remarquable – gestion ethnoculturelle
  - Concilivi – Conciliation travail-famille
  - Prix Maurice-Pollack
  - Canada's Best Diversity Employers.

Allez chercher des prix et certifications en D et I et poser d'autres actions pour rehausser votre marque employeur est une bonne stratégie pour attirer des candidatures plus diversifiées. Mais attention, soyez authentique, car sinon vos employés ne seront pas dupes! S'afficher en tant qu'ambassadeur de la D et I doit être accompagné d'un engagement profond envers une culture organisationnelle inclusive, et dans laquelle vous investirez des efforts soutenus selon une perspective d'amélioration continue.

### ***Recrutement***

Les pratiques du recrutement à réviser sont :

- › Affichage inclusif des postes;
- › Bassin de candidats;
- › Présélection, entrevue et sélection.

### ***Affichage inclusif***

Des recherches démontrent que les femmes ne posent leur candidature que lorsqu'elles remplissent 100 % des critères demandés par une offre d'emploi, contre 60 % pour les hommes. Imaginez maintenant quel est ce pourcentage pour les jeunes issus de l'immigration, les nouveaux arrivants, les personnes en situation de handicap ou les personnes autochtones.

Pour éviter de dresser des barrières additionnelles devant les candidats issus de groupes minoritaires et devant les femmes, il faut revoir systématiquement les descriptions de poste :

- › De façon qu'elles reflètent seulement les compétences nécessaires au poste convoité :
  - Éviter les longues listes d'épicerie;
  - Quel niveau de maîtrise du français et de l'anglais est réellement nécessaire?
  - Le candidat doit-il absolument connaître l'industrie et le marché du travail au Québec?
  - Quels sont les diplômes requis et leur provenance?
  - Peut-on mentionner des équivalences acceptables à ces diplômes?
- › Modifier le langage des descriptions de poste afin qu'il soit neutre et inclusif;
- › Éviter les affichages de postes rédigés uniquement au masculin ou au féminin en favorisant une rédaction épicène
- › Mentionner si l'organisation offre des chances égales à tous et/ou si vous avez un PAÉE;
- › Mentionner que les personnes en situation de handicap peuvent demander des adaptations pendant le processus de recrutement et d'embauche;
- › Une note indiquant que le masculin a été utilisé pour alléger le texte ne suffit pas à démontrer votre engagement envers la diversité. Un texte invitant les candidatures de tous devrait être mis de l'avant, notamment à la première page de la section « Carrières » du site de l'entreprise.

Pour des exemples concrets de révision de descriptions de poste et de valeurs inclusives, consultez les annexes D et E du document intitulé « Une boîte à outils sur la diversité et l'inclusion pour l'industrie canadienne des médias numériques interactifs », qui est mentionné à la bibliographie.

À la page « Carrières » d'une entreprise, les images et illustrations montrant les titulaires des postes, les équipes de travail ou l'organigramme doivent refléter la diversité et l'inclusion (visages représentant la diversité au sein du personnel).

### ***Bassin de recrutement***

Pour rejoindre les groupes minoritaires, il faut élargir les bassins de recrutement :

- › Établir des partenariats avec des organismes communautaires ou qui offrent des services d'employabilité auprès de clientèles variées (handicapés, femmes, minorités sexuelles/genre, minorités ethnoculturelles, etc.);
- › Établir des partenariats avec des collèges et universités via des stages ou services de placement (les personnes issues de minorités ethnoculturelles font souvent des attestations d'études collégiales);
- › Afficher les postes sur des sites où l'on retrouve des membres de la diversité;
- › Afficher les postes dans des journaux de quartier, des journaux d'associations ethnoculturelles, des sites de jeu, des journaux pour personnes plus expérimentées, etc.;
- › Si votre personnel commence à se diversifier, attirez encore plus de diversité en vous dotant d'un programme de référencement.

### ***Présélection, entrevue et sélection***

Plusieurs études démontrent que les CV qui affichent un nom étranger sont grandement défavorisés. Ceci s'applique évidemment aux nouveaux arrivants et aux immigrants en général, mais aussi aux jeunes candidats nés ou scolarisés au Québec.

Voici quelques bonnes pratiques concernant la sélection des candidats :

- › Avoir un PAÉE pour encourager l'embauche de personnes diversifiées à compétences égales ou équivalentes;
- › Former toutes les personnes qui participent au processus de dotation afin d'aborder la question des biais et préjugés dans la sélection des CV, le choix des questions d'entrevue et dans l'interprétation des réponses, du comportement et du langage non verbal des candidats;
- › S'assurer que vos comités de sélection de CV et d'entrevue sont diversifiés;
- › Rendre le processus transparent en l'affichant sur votre site;
- › S'assurer de bien aligner les outils de présélection, d'entrevue et de sélection aux modifications apportées aux descriptions de poste;
- › N'utiliser des formulaires médicaux que lorsque c'est absolument nécessaire, et poser seulement des questions reliées au poste visé. Les formulaires médicaux doivent dans tous les cas être adaptés à chaque poste :

- Utiliser un formulaire de préemploi générique pour l'ensemble des postes d'une entreprise est extrêmement risqué, aussi déconseillons-nous fortement cette pratique. Certaines questions peuvent s'avérer justifiables pour un poste et non pour un autre. Il est essentiel que les qualifications de chaque poste soient définies à l'avance, et que les formulaires de préemploi et canevas d'entrevue soient ajustés par la suite.
- *Quant à l'examen médical, les tribunaux s'accordent et indiquent qu'il doit simplement permettre à l'employeur de s'assurer, à la lumière de l'information communiquée par le candidat au cours des premières étapes du processus, qu'il peut occuper le poste convoité. Ainsi, il ne doit pas constituer un outil de sélection au même titre que l'est une entrevue ou un test écrit.*  
(Philippe Desrosiers, CRIA, « [Le questionnaire médical préembauche démystifié](#) », site Web de l'Ordre des CRHA, 4 mars 2020.)

Quelques bonnes idées de présélection :

- Rendre la sélection des CV libre de tout biais en utilisant des tableaux récapitulatifs des compétences (sans nom, ni pays);
- Utiliser des méthodes alternatives de pré-entrevue, en les faisant par exemple par lien vidéo plutôt que simplement par téléphone, ou offrir le choix (les entrevues téléphoniques peuvent être intimidantes pour des personnes dont le français n'est pas la langue maternelle, ou pour quelqu'un ayant un certain handicap);
- Ne prêtez pas trop attention à l'accent du candidat : par-delà sa façon de parler, il pourrait être la perle rare dont votre organisation a besoin.

Pour les entrevues et la sélection des candidats :

- Passer des entrevues virtuelles (ce qui peut être plus facile par exemple pour les personnes à mobilité réduite);
- En entrevue, poser les mêmes questions à chaque candidat et noter les réponses sur une grille standardisée;
- Évaluer le niveau linguistique nécessaire au poste occupé (ce qui sous-entend que vous devez disposer de tests linguistiques variés);
- Chercher les candidats qui contribueront à la culture organisationnelle plutôt que ceux qui se contenteront de s'y intégrer – il serait de toute manière difficile de juger si la personne est un *fit* si elle provient d'un groupe sous-représenté dans l'organisation, et non du groupe majoritaire;
- Évaluer davantage les expériences, les compétences et les acquis, tout en tenant compte des compétences transférables (trop s'appuyer sur les diplômes peut désavantager certains groupes minoritaires et vous empêcher de juger correctement de leurs compétences réelles par rapport au poste);
- S'assurer que l'ensemble du comité diversifié participe à la rencontre post-entrevue (attention aux interprétations erronées);
- Les gestionnaires respectent les choix des comités de sélection (ou font partie du comité et sont formés adéquatement);
- Choisir des tests psychométriques réputés sans biais (attention, ils sont rares!).

Des études démontrent que la composition du groupe des candidats finaux détermine la probabilité d'embaucher une femme ou un membre d'un groupe minoritaire. Ainsi, sur un groupe de 4 finalistes, on doit retrouver 2 femmes ou 2 personnes s'identifiant à un groupe minoritaire pour que ceux-ci aient des chances égales d'être embauchés.

- › Créer ou utiliser des tests de connaissance et de compétences adaptés à chaque poste, et utiliser les mêmes tests pour chaque candidat;
- › S'assurer de la valeur relative de chaque élément du processus (entrevues, tests, vérifications de préemploi).

### ***Accueil et intégration***

En contexte de diversité et d'inclusion, l'accueil et l'intégration sont des étapes particulièrement cruciales puisqu'elles permettent de préparer le nouvel employé et son environnement. Il faut lui faire bonne impression dès le début de son expérience employé et lui communiquer le fait que son équipe, son supérieur et toute l'organisation ont mis en place les actions nécessaires à sa réussite.

Pour les nouveaux arrivants, les personnes ayant un certain handicap, les personnes qui ont peu d'expérience sur le marché du travail comme pour d'autres groupes minoritaires, l'accompagnement est la clé qui leur permettra de réussir, de prendre leur juste place et de s'épanouir.

L'accueil et l'intégration posent les bases de la fidélisation des employés.

Voici quelques bonnes pratiques à adopter :

- › Créer un guide d'accueil et d'intégration :
  - Sur l'histoire de l'organisation, les comportements implicites et explicites attendus dans l'organisation, la culture organisationnelle, la diversité et l'inclusion, la manière de faire des affaires, le service à la clientèle, etc.
  - Sections additionnelles sur l'histoire de la région, la culture de gestion au Québec, la culture organisationnelle, les obligations légales, les comportements inacceptables, le code de vie ou la conduite, les valeurs, etc. :
    - Charte de civilité;
    - Politique de prévention du harcèlement.
  - Sections particulières sur la diversité, l'accompagnement particulier qu'offre l'organisation, les outils et initiatives en place, les recours face à la discrimination, au harcèlement, aux accommodements, etc.
  - Sections sur le processus de développement des compétences (formations).
  - Processus d'évaluation du rendement.
  - Mesures disciplinaires et administratives.
- › Offrir des formations qui permettent au nouvel employé d'adapter sa compréhension des éléments qui sont importants pour l'organisation.
- › Offrir des cours de français d'appoint dans l'organisation ou dégager des horaires au besoin.
- › Offrir une formule qui s'approche du compagnonnage (stage d'observation à l'interne).

- › Jumeler les nouveaux arrivants à des employés ouverts et expérimentés pour que les nouveaux puissent mieux négocier leur nouvel environnement de travail et mieux comprendre ses codes et sa culture (jumelage avec un pair sur plusieurs mois, par exemple).
- › Adapter les lieux de travail au besoin.
- › Assurer l'accès aux endroits essentiels pour les personnes à mobilité réduite.
- › Assurer l'accès à l'information par l'adaptation des moyens de diffusion pour les personnes avec un handicap visuel, auditif ou autre.
- › Dégager et former les employés qui donnent les formations d'intégration technique et autres.
- › Préparer des listes de vocabulaire technique et des pictogrammes au besoin.
- › Offrir une période d'essai plus longue pour les personnes ayant un handicap pour leur donner une meilleure chance de réussir (pourrait s'appliquer à d'autres clientèles).
- › Former les nouveaux employés aux aspects de la D et I.
- › Les gestionnaires doivent :
  - Travailler davantage sur l'accueil et l'intégration;
  - Communiquer les nouvelles entrées en poste à leurs collègues afin qu'ils puissent contribuer à l'accueil et à l'intégration.

### *Rémunération globale*

Plusieurs recherches démontrent qu'il existe une iniquité salariale envers les femmes et les personnes appartenant à des groupes minoritaires. Il existe même une différence salariale entre les jeunes des groupes majoritaires et ceux qui sont issus de l'immigration mais sont nés ou scolarisés au Québec.

Il est donc impératif de vérifier nos pratiques salariales et d'évaluer le niveau salarial que l'on offre à l'employé :

- › S'assurer d'offrir des salaires équitables (en reconnaissant les études et les expériences étrangères, en mesurant les compétences transférables et transversales);
- › Offrir des horaires flexibles, des congés mobiles;
- › Avoir une politique de conciliation travail-famille, de télétravail;
- › Préparer des options d'avantages variées qui peuvent répondre aux diverses situations et circonstances que peuvent vivre les employés.

Bien que le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail ne soient pas les seuls critères qui inciteront un candidat à accepter un poste, ils peuvent s'avérer déterminants quant à son désir d'y rester.

### *Développement des compétences et relève*

Le développement des compétences et la possibilité de mobilité latérale (projet intéressant ou apportant une visibilité et une notoriété, par exemple) ou ascendante (une promotion, avoir accès à des postes de gestion ou d'influence) sont très certainement des éléments additionnels qui contribuent à la fidélisation des employés.

Il arrive que des employés très scolarisés ou aux multiples expériences et compétences soient embauchés à des postes inférieurs à leur capacité réelle pour des raisons linguistiques ou autres. Une pratique incontournable pour retenir ces employés surqualifiés consiste à leur proposer rapidement un plan de développement de carrière et à les accompagner à chaque étape du processus.

Voici d'autres bonnes pratiques à mettre en place :

- Avoir des mécanismes intentionnels de développement de carrière et de mobilité ascendante accessibles aux groupes ciblés (promotions) :
  - Avoir un PAÉE avec des cibles qui encouragent la mobilité ascendante de personnes diversifiées à compétences égales ou équivalentes;
  - Avoir des comités diversifiés de dépistage de la relève;
  - Former les membres des comités de dépistage de la relève et de promotion par rapport aux biais et préjugés;
  - Identifier les employés diversifiés qui ont le potentiel de contribuer au développement de l'organisation et de sa culture (encore une fois, prenez garde de ne pas simplement rechercher le bon *fit*);
  - Mentoriser les personnes identifiées en les jumelant à des cadres ou gestionnaires ouverts, convaincus et engagés à diversifier les différents niveaux hiérarchiques;
  - Offrir au personnel diversifié toutes les formations qui contribueront à son succès;
  - Offrir des postes par intérim pour permettre aux employés diversifiés d'acquérir de l'expérience à ce genre de postes;
  - Évaluer le rendement annuellement ou pendant la période d'essai, avoir des outils et grilles basés sur des critères SMART, avoir un recours en cas de désaccord en assurant la transparence de la démarche;
  - Viser les jeunes pour la relève : ils représentent et incarnent la diversité (groupes ethnoculturels, jeunes femmes, Autochtones);
  - Valoriser et encourager les conditions de conciliation travail-famille/télétravail ou d'accommodements (par exemple pour les mères qui adaptent leurs attentes professionnelles aux contraintes de leur horaire familial plutôt que de demander des accommodements);
  - Gestion des talents sans biais ni discrimination pour maximiser l'utilisation des compétences de chacun à leur juste valeur et en fonction de leurs aspirations;
  - Travailler en étroite collaboration avec les syndicats pour trouver un équilibre adéquat entre les compétences recherchées et le respect de l'ancienneté dans l'octroi des promotions;
  - Grilles d'évaluation préétablies, avec critères SMART.
    - Il est intéressant de discuter pour certaines catégories d'emplois de « l'appréciation de la contribution ». Ces discussions ne sont pas simplement axées sur le rendement puisqu'elles doivent tenir compte d'autres aspects importants pour l'organisation (dont l'engagement envers la diversité et l'inclusion).

- S'assurer que les personnes promues, notamment à des postes de gestionnaires, ont les compétences et habiletés relationnelles nécessaires au maintien d'un milieu de travail inclusif, et qu'elles contribuent positivement aux objectifs à atteindre en termes de représentation des groupes sous-représentés.

### 3

## Santé et relations organisationnelles

Les autres déterminants qui contribuent à la fidélisation des employés, et en particulier de ceux qui s'identifient à un groupe minoritaire, sont le climat de travail et le sentiment d'être en sécurité au sein de l'organisation, tant au niveau de l'intégrité physique ou psychologique que du sentiment de respect et d'appartenance.

Cette section aborde les thèmes suivants :

- › Santé, sécurité et mieux-être;
- › Relations de travail;
- › Travailler ensemble.

### *Santé, sécurité et mieux-être*

Dans cette section, nous allons surtout nous intéresser aux conditions et au climat de travail, ainsi qu'au sentiment de sécurité qui leur est associé

Votre organisation doit disposer d'une politique et procédure simple permettant à l'employé de déposer sa demande d'accommodelement.

- › Répondre autant que possible de manière favorable aux demandes d'accommodelement;
- › Communiquer les comportements jugés inacceptables en contexte de diversité (propos haineux, blagues et commentaires déplacés);
- › Former l'ensemble du personnel aux cas de microagressions;
- › Se doter d'une politique et procédure simple qui permet de déposer et traiter les plaintes de harcèlement;
- › Offrir du soutien aux personnes qui se disent victimes de microagressions au quotidien;
- › Intervenir rapidement en cas de harcèlement ou de propos haineux;
- › Avoir des mécanismes confidentiels et anonymes pour traiter les cas inacceptables – propos, harcèlement, etc.;
- › Revoir les mécanismes d'analyse des plaintes de harcèlement pour éviter d'envenimer le lieu de travail;
- › Obtenir de la rétroaction régulièrement sur la mobilisation et la satisfaction des employés;
- › Former les membres des équipes à l'intelligence relationnelle/émotionnelle en contexte de diversité;
- › Avoir des installations sécuritaires pour les femmes (intégrité et sécurité physique);

- › Délai de traitement raisonnable des demandes d'accommodement des personnes handicapées;
- › Adapter le poste de travail des personnes handicapées;
- › Adapter les horaires des personnes handicapées;
- › Adapter l'accès aux espaces communs pour les personnes handicapées;
- › Adapter l'accès aux lieux de socialisation pour les personnes handicapées;
- › Valoriser et encourager les conditions de conciliation travail-famille/télétravail ou d'accommodement pour tous;
- › Former les personnes qui ont une position d'autorité au leadership inclusif;
- › Les gestionnaires doivent :
  - Être conscients de leurs biais;
  - Développer leur ouverture d'esprit et leur empathie;
  - Favoriser un climat de travail sain;
  - Valoriser la diversité et l'accueil des nouveaux;
  - Être imputable lorsqu'il y a dérapage et confronter les contrevenants, orienter les victimes vers des mesures de soutien (PAE, plainte de harcèlement, etc.).

La CDPDJ a développé un module de formation interactif qui aborde les questions entourant les communautés LGBTQ+. Un encart fort intéressant – mais aussi désolant – rapporte les effets dévastateurs de la discrimination sur les personnes issues de groupes minoritaires, sur les autres membres d'une équipe et sur l'organisation.

Ce module vise plus particulièrement les minorités LGBTQ+, toutefois il peut s'appliquer à toute personne issue d'un groupe minoritaire lorsqu'il y a présence de harcèlement, de biais, de préjugés, de stéréotypes, de haine, de méconnaissance, de peur de l'autre, ou de propos, gestes et comportements inadéquats ou inacceptables.

Nous vous invitons à consulter ce module intitulé « [Les personnes de la diversité sexuelle et de genre : elles ont droit au respect comme les autres](#) ».

Nous vous suggérons aussi de télécharger [le guide du traitement des demandes d'accommodements](#) et d'écouter le webinaire associé, ainsi que [le webinaire sur le harcèlement discriminatoire](#).

### *Relations de travail*

Les conventions collectives et les ententes contractuelles sont des éléments légaux à respecter dans un cadre organisationnel. Afin de valoriser la diversité du personnel, il est essentiel de travailler avec les syndicats et/ou avocats qui rédigent vos ententes. Voici quelques bonnes pratiques :

- › Former les représentants syndicaux à la D et I, au PAÉE et à la culture d'inclusion;
- › Impliquer les syndicats dans la recherche de solutions aux problématiques;
- › Travailler en étroite collaboration avec eux pour arrimer les préoccupations de part et d'autre (offrir par exemple des promotions basées sur la compétence ou l'ancienneté);
- › Négocier le rôle important que les syndicats peuvent jouer dans l'établissement d'un climat de travail sain et inclusif.

## *Travailler ensemble*

Travailler ensemble en contexte de diversité et d'inclusion demande des compétences relationnelles plus aiguisées. La présente section abordera donc la question des formations en contexte de diversité et d'inclusion.

### **Formations formelles :**

Il est fortement recommandé de prévoir des formations s'adressant aux différents groupes d'employés de l'organisation : la haute direction et les cadres; les conseillers RH; les gestionnaires, chefs d'équipe et superviseurs; les membres des équipes diversifiées, mais aussi des équipes plus homogènes. Intégrez si possible les éléments des nouvelles compétences aux programmes déjà existants, ceci afin d'atteindre une participation optimale et de vous assurer de renouveler et rafraîchir les compétences acquises sur une base régulière.

Le contenu, la durée, les approches pédagogiques et les moyens de diffusion de ces formations différeront selon les groupes et les objectifs visés.

Dans toute formation sur la diversité et l'inclusion, on retrouve des éléments de :

- Savoir (connaissances sur l'immigration, les immigrants, le parcours migratoire, les schèmes culturels; connaissances sur les autres groupes minoritaires, biais et préjugés, etc.);
- Savoir-être (empathie, ouverture, communication non violente, gestion des émotions, mieux se connaître, biais, intelligence émotionnelle, etc.);
- Savoir-faire (communication interculturelle/diversité, négociation interculturelle/diversité, incidents interculturels/diversité, etc.).

Les formations se doivent d'être interactives et expérientielles pour toucher les participants émotivement et créer l'ancrage de nouvelles attitudes, aptitudes et comportements. Les études de cas, jeux de rôles et autres jeux sont autant de méthodes qui permettent de développer l'intelligence culturelle, la sensibilité interculturelle et l'empathie de façon à faire progresser la dynamique interculturelle et la diversité au sein d'une organisation.

Toutes vos formations devront viser cet objectif de haut niveau qui consiste à travailler sur le climat organisationnel, le bien-être au travail et la performance des équipes diversifiées, ceci dans le but ultime d'améliorer la performance de l'entreprise.

### **Formules pédagogiques virtuelles ou présentielles :**

- Séances d'information;
- Ateliers de sensibilisation;
- Formations formelles avec activités expérientielles et pratiques (divisées en plusieurs séances de 2-3 heures);
- Séances préenregistrées;
- Accompagnement ou coaching individuel ou de groupes;
- Capsules d'apprentissage en ligne;
- Lectures, vidéos, baladodiffusions;
- Études de cas.

## **Activités informelles de développement des compétences :**

Un projet de diversité et inclusion doit aussi prévoir des activités informelles qui favorisent entre autres la connaissance de l'autre, l'échange, le dialogue et la découverte de nos ressemblances dans un contexte plus décontracté.

## **Parcours et programmes**

Pour développer des compétences en matière de D et I, il convient d'élaborer des parcours d'activités formelles et informelles pour chaque groupe d'employés : la haute direction et les cadres; les conseillers RH; les gestionnaires, chefs d'équipe et superviseurs; les membres des équipes diversifiées, mais aussi d'équipes plus homogènes.

Chaque parcours doit présenter des définitions et concepts principaux, ceci afin que tous les participants puissent débuter sur des bases communes. Voici un aperçu des objectifs plus spécifiques visés par chaque parcours.

### Parcours Haute direction et cadres

- › Être sensibilisé au rôle stratégique entourant la D et I;
- › Comprendre la démarche et le projet D et I;
- › Reconnaître les avantages pour l'organisation;
- › Vouloir représenter l'inclusion.

### Parcours Équipe RH

- › Être sensibilisé aux risques de discrimination à toutes les étapes d'un processus RH;
- › Investiguer les biais cachés dans le recrutement, la sélection, les promotions, etc.;
- › Comprendre les réalités particulières des différents groupes minoritaires;
- › Appliquer les bonnes pratiques pour analyser et gérer les demandes d'accommodements et plaintes de harcèlement;
- › Savoir développer des programmes formels et informels de développement des compétences autour de la D et I.

### Parcours Gestionnaires intermédiaires, chefs d'équipe, superviseurs (leadership inclusif)

- › Devenir conscient des biais, préjugés et stéréotypes qui brouillent ma communication et ma prise de décisions;
- › Être sensibilisé aux risques de discrimination associés à mon rôle;
- › Investiguer les biais cachés dans le recrutement, la sélection, les promotions, l'accès aux projets, etc.;
- › Comprendre les réalités particulières des différents groupes minoritaires;
- › Appliquer les bonnes pratiques pour analyser et gérer les demandes d'accommodements et plaintes de harcèlement;
- › Apprendre à donner l'exemple avec conviction pour établir un climat de travail sain et respectueux;

- › Apprendre à intervenir lors de conflits ou de comportements inacceptables;
- › Communiquer avec sensibilité;
- › Soutenir activement le plein potentiel de chacun;
- › Unir autour d'un objectif commun.

#### Parcours Membres d'équipes diversifiées et/ou homogènes

- › Devenir conscient de mes biais, préjugés et stéréotypes;
- › Respecter la différence et chercher activement les ressemblances;
- › Comprendre les microagressions;
- › Communiquer de façon respectueuse;
- › S'ouvrir à de nouvelles façons de voir et faire les choses;
- › Travailler à partir d'objectifs communs.

De telles formations s'adressent à tout le personnel. Les personnes issues de groupes minoritaires peuvent être déjà sensibilisées ou non, et bénéficieront donc tout autant que les autres de ces formations, notamment en ce qui a trait à leur capacité d'expliquer ce qu'elles ressentent dans certaines situations, ce qui leur permettra de contribuer plus largement aux résultats des activités de développement des compétences. Certaines d'entre elles constateront d'autre part qu'elles ont tout autant de biais, de filtres et de préjugés que leurs collègues qui ne font pas partie d'un groupe minoritaire.

Même au sein d'une organisation diversifiée, les équipes homogènes manifestent parfois plus de résistance ou de préjugés du fait qu'elles sont moins exposées à leurs collègues issus des groupes minoritaires. Le niveau de résistance ou de préjugés peut s'accentuer davantage dans les organisations qui restent plutôt homogènes.

## Conclusion : Pistes de réflexion et solutions

Réviser ses pratiques RH pour les rendre inclusives demande rigueur, ouverture et prise de conscience face aux nombreuses barrières qui peuvent nuire à notre désir et/ou à la nécessité de diversifier et retenir notre personnel. Dans tous les cas, il est impératif d'investiguer les motifs qui sous-tendent les départs volontaires des employés issus de la diversité qu'on ne réussit pas à retenir (manque de possibilités d'avancement, embûches à la promotion, non-reconnaissance des diplômes, vécu au sein des équipes).

Il est important de former le personnel d'une organisation selon le rôle de chacun pour instaurer et maintenir une culture d'inclusion essentielle à la fidélisation des employés issus des groupes minoritaires.

Afin de maximiser la révision des pratiques RH ainsi que les activités de développement des compétences en contexte de diversité et d'inclusion, il est fortement recommandé de faire de la D et I un projet d'entreprise, en y incluant les éléments présentés à la section *Développement organisationnel*. Il est particulier important de communiquer ce que l'on fait, et pourquoi on le fait.

L'organisation qui s'engage stratégiquement sur cette voie apprendra à aligner cette démarche à ses objectifs d'affaires et à sa mission, et sa haute direction sera prête à y consacrer les énergies et ressources nécessaires.

Pour mesurer les résultats de nos efforts en diversité et inclusion, il importe d'avoir des indicateurs sur le taux de représentativité des groupes sous-représentés aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, mais aussi de mesurer l'inclusion au désir des employés, en particulier des groupes minoritaires, de rester à l'emploi et de s'y épanouir. Il est recommandé de sonder régulièrement leur expérience pour continuer de développer sa culture d'inclusion.

Devenir une organisation inclusive est à la fois une question éthique, légale, humaine et bonne pour les affaires.

# Bibliographie

## Documents de référence en diversité et inclusion

Deloitte, « Des apparences aux résultats : Bâtir des organisations inclusives », 2017, repéré à

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/ca-175/inclusion/ca175-inclusion-AODA-FR.pdf>

Interactive Ontario. (2017). « Une boîte à outils sur la diversité et l'inclusion pour l'industrie canadienne des médias numériques interactifs ». Repéré à [http://interactiveontario.com/wp-content/uploads/2019/11/io\\_diversity\\_inclusion\\_toolkit\\_2017\\_FRENCH\\_optimized\\_web.pdf](http://interactiveontario.com/wp-content/uploads/2019/11/io_diversity_inclusion_toolkit_2017_FRENCH_optimized_web.pdf)

IRIPI et Conseil Emploi Métropole. (2017). « Guide pour outiller les PME – Relations interculturelles et gestion de la diversité ». Repéré à <https://iriipi.ca/wp-content/uploads/2018/01/Guide-pour-outiller-les-PME.pdf>

Ordre des CRHA. (2018). « L'embauche de personnes issues de l'immigration : un employeur peut-il faire de la discrimination positive? ». Repéré à <https://ordrecrha.org/ressources/relations-travail/2018/12/embauche-personnes-immigration>

Dimitri Girier. (2020). « Le développement d'un leadership inclusif au profit de tous les talents »

Disponible sur le site de l'Ordre à cette adresse :

<http://www.portalrh.org/collectionRH/2020/conferences/default.aspx>

## Outils diagnostic en contexte de diversité et d'inclusion

Emploi-Québec. (2005). « Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi ». Repéré à [https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx\\_fceqpubform/06\\_emp\\_guidediversite.pdf](https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf)

O'Mara, J., Richter, A. (2020, janvier); Global Diversity & Inclusion Benchmarks : *Standards for organizations around the world* (édition française), The Centre for Global Inclusion, repéré à <https://centreforglobalinclusion.org/downloads/>

## Références sur le contexte relatif à la diversité et à l'inclusion

Gouvernement du Québec, « Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les minorités visibles et ethniques : Une fonction publique forte de sa diversité, 2018-2023 », repéré à  
[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/programmes\\_mesures/programme\\_acces\\_minorites\\_visibles.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/programmes_mesures/programme_acces_minorites_visibles.pdf)

Gouvernement du Québec, « Stratégie nationale de la main-d'œuvre 2018-2023 », repéré à  
[https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationalne\\_mo.PDF](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationalne_mo.PDF)

Gouvernement du Québec, « Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées, 2019-2024 », repéré à  
[https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SNPH\\_Strategie-emploi-pers-hand\\_2019-24.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SNPH_Strategie-emploi-pers-hand_2019-24.pdf)

## Références sur le site de la CDPDJ

- › Cahier 1 Recruter sans discriminer, repéré à  
[https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer\\_Cahier1\\_Offre-emploi.pdf](https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer_Cahier1_Offre-emploi.pdf)
- › Cahier 2 Recruter sans discriminer, repéré à  
[https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer\\_Cahier2\\_Formulaire.pdf](https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer_Cahier2_Formulaire.pdf)
- › Cahier 3 Recruter sans discriminer, repéré à  
[https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer\\_Cahier3\\_Entrevue.pdf](https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer_Cahier3_Entrevue.pdf)
- › Cahier 3 Recruter sans discriminer, repéré à  
[https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer\\_Cahier3\\_Entrevue.pdf](https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/nos-services/outils-en-ligne/campagnes/recruter-sans-discriminer/Recruter-sans-discriminer_Cahier3_Entrevue.pdf)
- › Cahier 4 Recruter sans discriminer, repéré à  
[https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Recruter-sans-discriminer\\_Cahier4\\_Antecedents.pdf](https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Recruter-sans-discriminer_Cahier4_Antecedents.pdf)
- › Cahier 5 Recruter sans discriminer, repéré à  
[https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Recruter-sans-discriminer\\_Cahier5\\_Enquetes.pdf](https://cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Recruter-sans-discriminer_Cahier5_Enquetes.pdf)

Guide virtuel, Traitement d'une demande d'accommodelement. Mis en ligne en novembre 2012 et mis à jour en mai 2018. Disponible à :

<http://www.cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodelement/Pages/index.html>

[https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Guide\\_virtuel\\_accommodelement.pdf](https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Guide_virtuel_accommodelement.pdf)

Webinaire : « Comment gérer une demande d'accommodement », repéré à  
[https://www.youtube.com/watch?v=OtfTaBUKZA&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=OtfTaBUKZA&feature=emb_logo)

Module interactif : « Les personnes de la diversité sexuelle et de genre : elles ont droit au respect comme les autres », repéré à  
[https://www.cdpdj.qc.ca/fr/formation/Genre/Genre\\_FR/content/index.html#/](https://www.cdpdj.qc.ca/fr/formation/Genre/Genre_FR/content/index.html#/)

Webinaire : Comprendre le harcèlement discriminatoire en milieu de travail pour mieux le prévenir », repéré à

[https://www.youtube.com/watch?v=B3D9B94Ljns&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=B3D9B94Ljns&feature=emb_logo)

### **Difficultés d'intégration professionnelle des jeunes issus de l'immigration**

[L'intégration économique des jeunes issus de l'immigration au Québec et au Canada](#)

#### **Écarts de salaire et surqualification**

[Portrait du revenu et de l'emploi des personnes immigrantes](#)

#### **Études sur le testing et les chances d'être embauché**

Beauregard, J.-P. (2020). Les frontières invisibles de l'embauche des Québécois minoritaires : hiérarchie ethnique, effet modérateur du genre féminin et discrimination systémique. Dévoiler la barrière à l'emploi par un testing à Québec. Thèse de doctorat en sociologie. Québec : Université Laval :

<https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/66769/1/36170.pdf>

Eid, P. (2012). Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal. Paul Eid, chercheur, Ph. D. (sociologie) avec la collaboration de Meisson Azzaria et Marion Quérat, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse :  
[http://www.cdpdj.qc.ca/publications/etude\\_testing\\_discrimination\\_emploi.pdf](http://www.cdpdj.qc.ca/publications/etude_testing_discrimination_emploi.pdf)

Stefanie K. Johnson, David R. Hekman, Elsa T. Chan, If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired, Harvard Business Review, 2016, repéré à  
<https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>

Certifications et reconnaissance pour soutenir le développement d'une culture d'inclusion et augmenter votre visibilité par rapport aux efforts déployés

- Certifié Parité, propulser les femmes et combler l'écart entre les genres à tous les niveaux de la hiérarchie :
  - <https://certificationparite.org/a-propos/>
- Diversité ethnoculturelle
  - Prix Maurice-Pollack, l'engagement en matière de diversité ethnoculturelle :  
<https://www1.fccq.ca/prix-maurice-pollack-2020/>
  - Employeur remarquable, diversité ethnoculturelle :  
<https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/employeur-remarquable.html>

- › Santé et mieux-être, certification Entreprise en santé
  - <https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/entreprise-en-sante.html>
- › Conditions de travail et équilibre de vie
  - <https://www.bnq.qc.ca/fr/certification/sante-au-travail/conciliation-travail-famille.html>
  - <https://www.concilivi.com/fr/sceau-convilivi>
- › Employeurs et diversité, les meilleurs employeurs en matière de diversité au Canada
  - <https://www.canadastop100.com/diversity/>

Inspiration pour développer de bonnes pratiques en diversité et inclusion

Ordre des CRHA, baladodiffusions, consultés en octobre 2020, repéré à

<https://ordrecrha.org/ressources/balados/2020/08/valoriser-diversite-travail>

<https://ordrecrha.org/ressources/balados/2020/09/creation-culture-inclusive>

R2e Management, vidéo de bonnes pratiques en diversité et inclusion (2018), repéré à

<https://www.r2emanagement.com/single-post/2020/01/29/meilleures-pratiques-diversit%C3%A9-inclusion>

R2e Management, vidéo sur la communication interculturelle (2018), repéré à

<https://www.r2emanagement.com/single-post/2020/01/11/communication-interculturelle>

# carrefour RH

[carfourrh.org](http://carfourrh.org)

Une initiative de



Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

[info@ordrecrha.org](mailto:info@ordrecrha.org) | [ordrecrha.org](http://ordrecrha.org)

(514) 879-1636 | 1 800 214-1609