



Diversité Gestion Compétitivité Innovation

CADRE DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE
DE GESTION DE LA DIVERSITÉ
ETHNOCULTURELLE EN ENTREPRISE

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	3	Un modèle conceptuel de gestion de la diversité ethnoculturelle	14
Un soutien accru pour les entreprises	5	La fonction management et administration	16
La diversité ethnoculturelle : un potentiel d'affaires pour le Québec et ses entreprises	7	La fonction ressources humaines	19
La diversité : un concept global	8	La fonction marketing	24
La gestion de la diversité : savoir tirer parti des différences	9	La fonction production et ingénierie	25
La diversité ethnoculturelle : un levier pour augmenter la productivité	10	La fonction gestion financière	26
		Conclusion	27
		Annexe	28
		Références	29

Coordination

Comité interministériel de la mesure *Mieux soutenir les employeurs en matière de gestion de la diversité* composé du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

La mesure fait partie du *Plan de mesures pour renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants* et du *Plan d'action gouvernemental pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008-2013*, découlant de la politique gouvernementale *La diversité : une valeur ajoutée*.

Conception et réalisation

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles en collaboration avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Note – L'expression **personnes des communautés culturelles** fait référence aux personnes immigrantes et aux personnes issues de l'immigration autre que française et britannique qui sont nées au Québec : elle inclut donc les groupes désignés par le terme « minorités visibles ».

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

ISBN Version imprimée : 978-2-550-58732-3

ISBN Version électronique : 978-2-550-58733-0

© Gouvernement du Québec, 2010

Un cadre de référence pour outiller le personnel des services aux entreprises

La diversité en entreprise correspond à des caractéristiques liées au personnel, telles que l'**origine ethnique**, le **handicap**, l'**âge**, le **sexe**, la **religion**, les **croyances**, l'**expérience** et les **compétences**. À ces caractéristiques, il faut ajouter celles qui sont propres à l'emploi lui-même, comme le **niveau hiérarchique**, les **habiletés techniques** et **professionnelles**, le **statut d'emploi** (occasionnel ou permanent, temps plein ou temps partiel). Gérer cette diversité consiste à tirer parti des différences en faisant ressortir leur valeur ajoutée en termes d'efficacité, d'efficience et d'équité dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Des études ont démontré que la diversité et sa gestion offrent un immense potentiel à de nombreux égards : innovation, amélioration de la créativité, optimisation des communications, réduction des conflits, diminution du taux d'absentéisme et de roulement du personnel, occasions d'affaires dans un contexte de mondialisation, habiletés à travailler en équipe performante, amélioration des relations interentreprises et optimisation du service à la clientèle.

Cependant, le fait de regrouper dans la même équipe de travail des personnes d'origines diverses peut mener à une augmentation des conflits occasionnés par les différences culturelles et à des problèmes de communication, et rendre le climat de travail plus tendu, compromettant ainsi la production de l'entreprise.

Afin que la diversité soit une valeur ajoutée pour les entreprises, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles se sont engagés à mieux soutenir les entreprises et à promouvoir la gestion de la diversité ethnoculturelle dans l'ensemble de leurs activités.

Pour bénéficier pleinement de la diversité, les dirigeants et les gestionnaires des entreprises doivent acquérir de nouvelles compétences et intégrer la diversité à leur culture organisationnelle, au-delà de la gestion des ressources humaines. Les petites et moyennes entreprises pourront ainsi tirer profit des différences, dans chacune des cinq fonctions de leur organisation.

❖ LE MANAGEMENT ET L'ADMINISTRATION

- Avoir une vision et un plan d'action qui intègrent la diversité.
- Démontrer une volonté ferme de motiver les employés, de promouvoir des adaptations organisationnelles et de maintenir le cap.

❖ LES RESSOURCES HUMAINES

- Attirer, sélectionner et garder à son service des candidats et candidates de talent.
- Diversifier les canaux de communication pour élargir le bassin de candidatures potentielles.
- Concevoir des mécanismes pour faciliter l'intégration et la rétention de nouvelles recrues.

❖ LE MARKETING

- Mieux servir une clientèle diversifiée.
- Faire des affaires à l'international.
- Pénétrer les marchés des communautés culturelles.

❖ LA PRODUCTION ET L'INGÉNIERIE

- Avoir recours à une expertise internationale.
- Mettre en place des équipes d'innovation plus performantes.

❖ LA GESTION FINANCIÈRE

- Avoir recours à des capitaux et à des investisseurs étrangers.
- Établir des partenariats d'affaires à l'étranger.





Un soutien accru pour les entreprises

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un environnement qui change et se complexifie sans cesse et où la diversité des personnes, des milieux et des marchés influe de plus en plus sur le fonctionnement des affaires et sur le mode de gestion. Comment tirer parti de ces différences tout en renforçant l'unité au sein de l'entreprise ?

La démarche choisie par le gouvernement du Québec pour soutenir les entreprises en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle découle de sa volonté de recourir au plein potentiel de talent de l'ensemble des Québécois et des Québécoises, y compris de la population issue de l'immigration. De cette façon, le Québec pose des assises solides pour stimuler la prospérité économique des entreprises et l'enrichissement de la société. La mesure de soutien aux entreprises en gestion de la diversité est un moyen d'assurer une meilleure cohérence des initiatives des trois ministères et de canaliser les efforts vers une prise en compte intégrée de la diversité.

■ Un engagement gouvernemental

Le gouvernement du Québec s'est engagé à soutenir les entreprises en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle dans son *Plan de mesures pour renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants* et dans son *Plan d'action gouvernemental pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008-2013*, qui découle de la politique gouvernementale *La diversité, une valeur ajoutée*¹. Cet engagement se situe dans la continuité des engagements formulés dans la stratégie de développement économique du Québec *L'avantage québécois : Stratégie gouvernementale de développement économique*² et dans le *Pacte pour l'emploi Le Québec de toutes ses forces*³, qui établissent en matière de gestion de la diversité en entreprise :

- la nécessité d'améliorer de manière substantielle l'utilisation des compétences des personnes des communautés culturelles ;
- la nécessité de déployer des efforts soutenus pour favoriser l'apport des personnes des communautés culturelles ;
- la nécessité de favoriser l'embauche par les PME de personnes des communautés culturelles, notamment en leur offrant un accompagnement qui leur permet d'intégrer avec succès ces personnes dans leur milieu de travail.

Cet engagement en faveur de la diversité fait appel à la responsabilité des trois ministères et assure la pérennité de la démarche gouvernementale de promotion d'une gestion efficace de la diversité ethnoculturelle en entreprise. Le gouvernement du Québec s'appuie sur une approche transversale de cette diversité qui doit s'intégrer aux diverses actions des trois ministères auprès des entreprises et non pas se superposer à celles-ci.

Le présent document a pour objectif de préciser la notion de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise. Il vise aussi à démontrer que celle-ci se fonde sur la conviction qu'un personnel diversifié peut constituer un atout pour les entreprises qui savent tirer parti des différences. En misant stratégiquement sur la diversité, les entreprises peuvent créer un nouvel élan, acquérir de nouvelles parts de marché et augmenter l'innovation et la productivité.

Ce document procurera **au personnel des services aux entreprises des trois ministères** un éclairage actualisé sur les **modalités de gestion de la diversité ethnoculturelle** dans les entreprises.

- Il met en relief les **éléments constitutifs** de la diversité en entreprise.
- Il précise les composantes d'une gestion stratégique de la diversité et situe la **valeur ajoutée de la diversité** dans l'entreprise.
- Il propose une **définition** de la gestion de la diversité ethnoculturelle.
- Il met en évidence les **interventions à privilégier** pour soutenir et promouvoir la gestion de la diversité ethnoculturelle auprès des entreprises québécoises.
- Il offre un **modèle conceptuel de gestion** de la diversité ethnoculturelle.



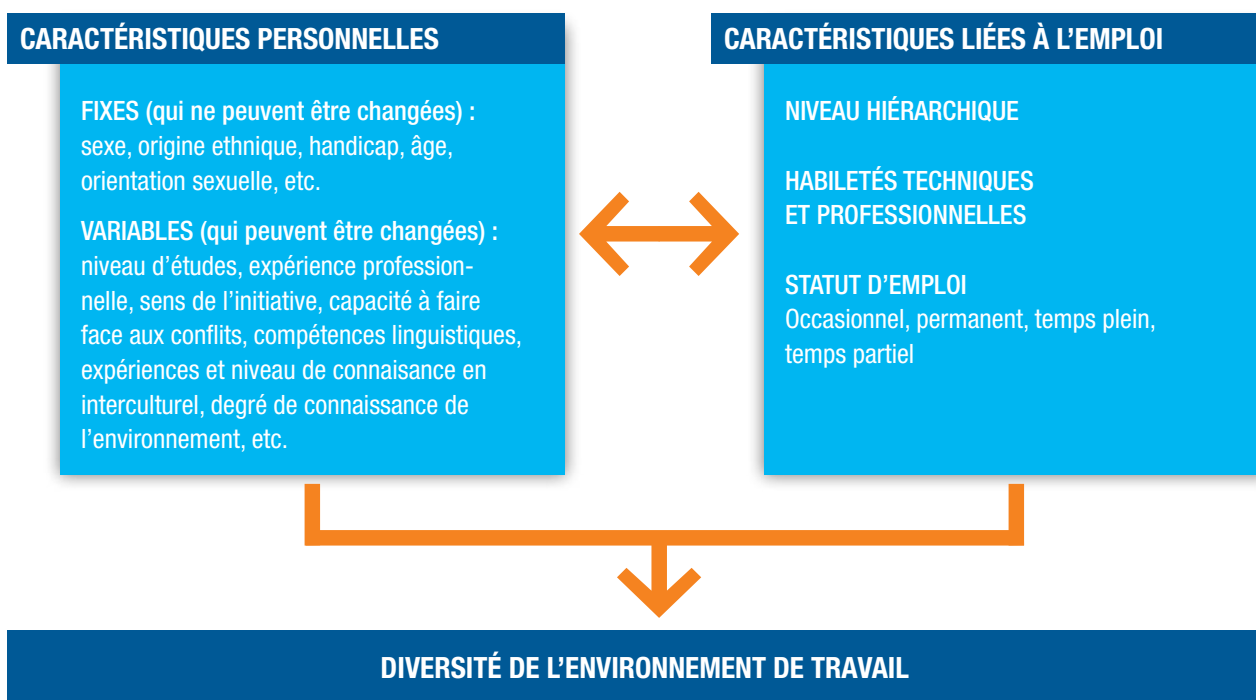
**La diversité
ethnoculturelle :
un potentiel
d'affaires pour
le Québec et
ses entreprises**

La diversité : un concept global

La diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel, composé d'individus à la fois semblables et différents par l'âge, le sexe, la catégorie d'emploi, etc. L'origine ethnoculturelle des personnes vient ajouter un élément aux diversités déjà présentes.

L'interaction de ces différences contribue à créer un milieu de travail diversifié. Le présent document met surtout l'accent sur la diversité ethnoculturelle (origine ethnique ou nationale), étant donné le défi qu'elle représente pour les entreprises québécoises dans le contexte socioéconomique et démographique actuel.

Il existe deux composantes majeures dans le concept de diversité⁴ :



Comme l'illustre le schéma ci-dessus, la diversité va au-delà du sexe, de l'origine ethnique, de l'appartenance religieuse ou de l'âge ; elle comprend aussi les expériences personnelle et professionnelle, l'éducation, les capacités linguistiques et bien d'autres choses. Une entreprise qui reconnaît l'existence de ces différences et les prend en compte peut puiser dans le bassin d'idées et d'aptitudes des gens et rassembler les similitudes pour construire une façon de faire des affaires à l'image de la diversité de son personnel, de ses clientèles et de ses partenaires.

La gestion de la diversité : savoir tirer parti des différences

La gestion de la diversité consiste à tirer parti des différences en faisant ressortir leur valeur ajoutée en termes d'efficacité, d'efficience et d'équité dans toutes les fonctions de l'entreprise.

En tirant parti de la diversité et des différences qui en découlent, l'entreprise est plus à même d'innover, d'améliorer et de modifier ses pratiques tout en privilégiant une approche de gestion et d'affaires exempte de comportements discriminatoires. Telle qu'elle est présentée plus loin, la gestion stratégique de la diversité touche toutes les fonctions de l'entreprise :

- le management et l'administration ;
- les ressources humaines ;
- le marketing ;
- la production et l'ingénierie ;
- la gestion financière.

L'approche de la diversité présentée ici est proactive. Elle diffère en cela des approches **légalistes**, qui sont plutôt axées sur le respect de la loi et qui mettent l'accent sur la réduction de la discrimination (voir annexe). Toutefois, en tant qu'approche intégrée, la gestion de la diversité peut constituer, comme l'illustre la figure 1, un complément aux approches légales et antidiscriminatoires comme le sont les programmes d'accès à l'égalité.

Évolution de l'inclusion de la diversité au travail



Figure 1

La diversité ethnoculturelle : un levier pour augmenter la productivité

Selon un rapport publié par une grande banque canadienne en 2005⁵, le fait de **ne pas tirer pleinement parti du potentiel de la diversité**, notamment celle des personnes immigrantes et des femmes au travail, comporte un coût non négligeable, et ce potentiel économique sous-exploité se chiffrera rapidement en milliards de dollars de pertes de salaires, de productivité et de production pour l'économie canadienne.

On reconnaît de plus en plus l'avantage pour les entreprises d'effectuer un virage vers une prise en compte proactive de la diversité ethnoculturelle, qui représente une tendance lourde qui touche tous les secteurs de l'économie. Dans la population active du Québec en 2006, on dénombrait près de 487 570 personnes immigrantes, 460 595 personnes de langue maternelle autre que le français ou l'anglais et 403 410 personnes de 15 ans et plus ayant des parents nés à l'étranger⁶. Les **volumes** d'immigration n'ont jamais été, de manière consistante, aussi **élevés** qu'actuellement⁷, et les **origines** des personnes immigrantes sont **plus variées** qu'auparavant. De plus, la population québécoise des Premières nations compte plus de 80 000 personnes et elle croît à un rythme supérieur à celui de l'ensemble de la population québécoise⁸.

Les économistes sont de plus en plus nombreux à étudier le lien possible entre la diversité et la croissance économique. De nouvelles données révèlent l'existence d'un lien positif. Après l'examen de 160 régions métropolitaines aux États-Unis, une étude⁹ du National Bureau of Economic Research conclut que les travailleurs nés aux États-Unis vivant dans des villes dont le niveau de diversité culturelle est élevé touchent en moyenne un meilleur salaire et paient des loyers plus élevés que ceux qui vivent dans des villes ayant un plus faible niveau de diversité culturelle.

■ Innovation et gestion de la diversité

Comme le souligne un rapport du gouvernement du Québec sur la compétitivité et l'innovation sociale¹⁰, l'augmentation de la productivité sera vitale pour assumer les dépenses à venir d'infrastructure, de santé et d'éducation. « L'amélioration de la productivité constitue le principal moyen pour permettre au Québec, dans un contexte de vieillissement rapide de sa population et de concurrence accrue sur les marchés mondiaux, de maintenir et de relever à la fois le niveau de vie de sa population, et la compétitivité de ses entreprises¹¹ ».

Pour atteindre de tels objectifs, il faut non seulement lever les obstacles à une participation pleine et efficace à la vie active de groupes comme les femmes, les personnes immigrantes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais aussi mettre en place des stratégies d'innovation pour affronter la concurrence internationale, développer de nouveaux produits et étendre les parts de marché¹².

En effet, les résultats de nombreuses études ont permis d'établir un lien entre la diversité et l'innovation en entreprise¹³. Dans une enquête¹⁴ effectuée auprès d'entreprises européennes, quelque 57 % des personnes interrogées ont mentionné que la diversité entraînait l'innovation en matière de ventes et de marketing, et la moitié y voyait des occasions d'affaires avec des clients diversifiés. Au chapitre de l'acquisition, un peu moins du tiers des répondants ont estimé que la diversité pouvait engendrer de l'innovation (voir figure 2).

Pourcentage des entreprises qui associent diversité et innovation dans le domaine des stratégies de vente, de marketing et d'acquisition

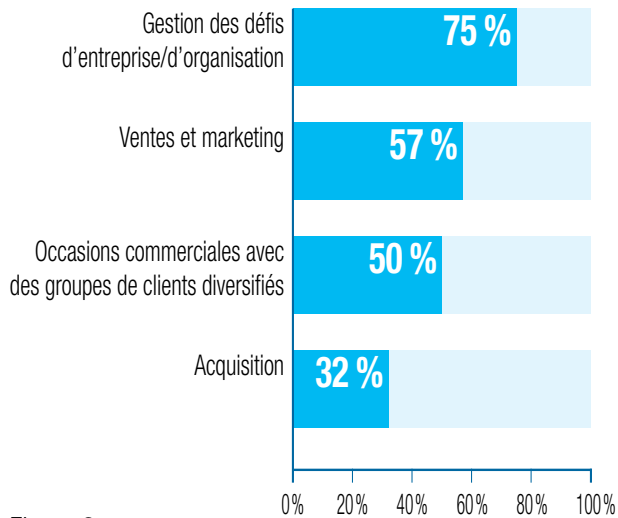


Figure 2

Source : Commission européenne, *Continuer dans la voie de la diversité – Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise* [Enquête 2008 sur la diversité et l'innovation], Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 2009, p. 31.

La gestion de la diversité constitue en elle-même une pratique innovante, qui permet d'adapter et de faire évoluer les produits, les processus et les procédés de l'entreprise afin que celle-ci demeure compétitive. La personnalité et le *leadership* des dirigeants et des employés ainsi que la culture organisationnelle sont des facteurs clés d'une entreprise dite innovante. Quand ces personnes proviennent de différents horizons et que la culture organisationnelle est inclusive, tous les ingrédients sont réunis pour favoriser l'innovation. Dans l'enquête¹⁵ menée auprès d'entreprises européennes pour explorer la relation entre la diversité et l'innovation, 75 % des entreprises ont mentionné qu'il existait une telle relation au chapitre de la gestion d'entreprise et des défis d'organisation ; plus de 92 % ont associé la diversité à l'innovation en matière de gestion des ressources humaines, de pratiques de recrutement et de perfectionnement du personnel (voir figure 3).

Pourcentage des entreprises qui associent la diversité à l'innovation dans leurs pratiques de gestion

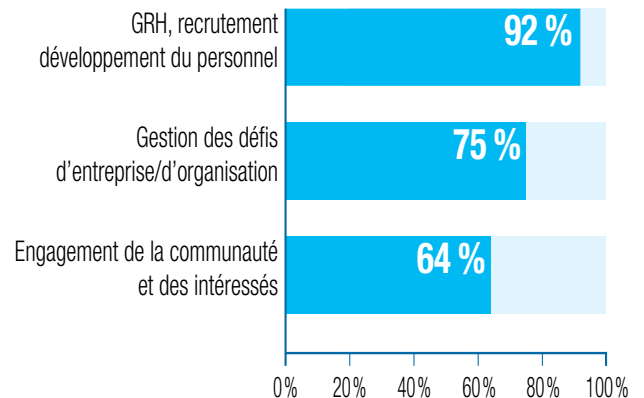


Figure 3

Source : Commission européenne, *Continuer dans la voie de la diversité – Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise* [Enquête 2008 sur la diversité et l'innovation], Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 2009, p. 31.

■ Diversité : avantage ou obstacle ?

Dans leur étude, Slater, Weigand et Zwirlein (2008)¹⁶ ont comparé 50 entreprises américaines reconnues comme les plus performantes en matière de diversité au travail (échantillon A) à des entreprises présentant un profil organisationnel similaire, la diversité en moins (échantillon B). La comparaison a porté sur trois éléments : la marge de profit net, le rendement de l'actif et le rendement sur l'investissement. Les résultats de la comparaison ont démontré que les entreprises de l'échantillon A surpassaient les autres sur ces trois plans. En procédant à une analyse du mode de fonctionnement de ces entreprises, les auteurs ont constaté qu'elles avaient adopté des **stratégies qui semblent favoriser l'intégration de la diversité à la culture organisationnelle** plutôt que de considérer la diversité comme un simple élément du programme de gestion des ressources humaines. Cette façon de faire permettrait de surpasser la concurrence et de réaliser une meilleure performance financière.

D'autres recherches¹⁷ ont démontré qu'une gestion efficace et stratégique de la diversité permet à l'entreprise d'améliorer sa créativité et de hausser ses innovations, d'optimiser ses communications, de réduire les différends, de diminuer l'absentéisme et le taux de roulement du personnel, de saisir les occasions qu'offre la mondialisation, de se doter d'habiletés de travail d'équipe plus performantes, d'améliorer les relations interentreprises et d'optimiser le service à la clientèle.

DiStefano et Maznevski (2000)¹⁸ affirment que « les équipes diversifiées ont tendance à avoir soit de meilleurs résultats, soit de pires résultats que les équipes homogènes, un plus grand nombre ayant de pires résultats que de meilleurs résultats ». Le problème majeur qui, selon eux, distingue ces équipes est une **mauvaise gestion de la diversité**. Il a, en effet, été démontré¹⁹ que la présence de personnes de diverses origines ethnoculturelles dans une équipe de travail pouvait conduire à plus de conflits, de problèmes de communication, voire à un manque d'intégration sociale et de cohésion, si cette diversité n'est pas prise en compte par les gestionnaires (voir figure 4).

Les retombées négatives d'une absence d'attention accordée à la diversité²⁰

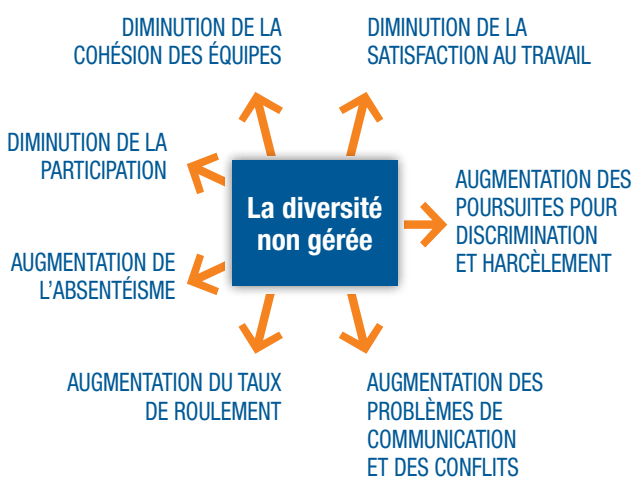


Figure 4

Pourquoi associer gestion et diversité ?

- ❖ Il ne suffit pas d'avoir une variété de gens dans l'entreprise et parmi sa clientèle pour profiter des avantages de la diversité : il doit aussi régner un **climat où ces différences sont reconnues, prises en considération et mises à contribution**.
- ❖ Il ne suffit pas que l'entreprise ait accès à une multitude de perspectives liées à la diversité : elle doit démontrer une **vision stratégique** qui mise sur la diversité en affaires pour innover, performer et se développer.

Entre cohésion et diversité

Comment faire pour que les différences inhérentes à la diversité deviennent pour l'entreprise une **occasion à saisir plutôt qu'un obstacle** à surmonter ?

Le point de départ est de **reconnaître que les différences culturelles existent**. Selon Rosenzweig (1998)²¹, elles se manifestent notamment « dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux processus décisionnels, etc. ».

Cet amalgame de différences et de comportements génère un niveau de performance supérieur pour autant qu'on assure un **bon équilibre entre diversité et cohésion**. Il faut, pour cela, d'après Rosenzweig (1998)²², repérer les facteurs clés de cohésion qui vont permettre de tirer parti de la diversité en permettant aux différences de s'exprimer sur les autres plans.

Réduire les obstacles à la diversité en augmentant le degré de cohésion au sein de l'entreprise suppose la considération des éléments suivants, selon Rosenzweig (1998)²³ :

- Quelles sont les normes communes de conduite et de comportement au sein de l'entreprise ?

- Quels sont les traits communs que doivent posséder tous les employés de l'entreprise (la confiance et l'intégrité, l'utilisation d'une langue commune pour les communications, des normes d'interaction comme la prise de décision ou le travail d'équipe, une attitude positive en matière d'innovation et de risque, etc.)?

Cette réflexion permet de construire une **base commune** à partir de laquelle la cohésion peut se développer dans l'entreprise.

Les éléments de diversité à considérer dans la construction d'une base de référence commune à l'ensemble de l'entreprise se résument d'après Rosenzweig (1998)²⁴, dans les réponses aux questions suivantes :

- Dans quel domaine l'échange effectif d'information et d'idées pourrait-il apporter le plus ?
- Sur quels plans les relations entre les employés posent-elles le plus de défis ?

Dans cette perspective, il devient essentiel pour l'entreprise d'encourager les discussions constructives sur la diversité en permettant aux employés de « débattre des différences dans un esprit positif et constructif ²⁵ ». Ces discussions favorisent l'apprentissage interculturel.

Selon Rosenzweig (1998)²⁶, l'entreprise doit également miser sur l'apprentissage mutuel et sur la recherche de solutions inusitées aux problèmes, en favorisant le partage d'information, les échanges d'idées et l'imbrication des méthodes de travail, de manière à créer un état d'esprit ouvert aux points de vue différents.

■ Développement durable et gestion de la diversité ethnoculturelle


La gestion de la diversité s'inscrit dans le mouvement des organisations apprenantes, qui évoluent au rythme des changements constants et travaillent avec la force de la diversité plutôt que de composer avec les conséquences de l'avoir ignorée.

Ainsi, la diversité fait partie des enjeux de la gestion de la main-d'œuvre et, plus globalement, de l'entreprise. Ces enjeux sont de plus en plus liés à la gestion des talents, qui passe par la reconnaissance et l'utilisation de la diversité des personnes et de leurs connaissances au bénéfice de la performance de l'entreprise.

Par leur ouverture à la diversité, les entreprises jouent un rôle important dans la cohésion sociale et la prospérité économique du Québec. Elles contribuent non seulement au développement d'une société plus juste, qui favorise l'émergence de modèles positifs pour la main-d'œuvre et pour les entreprises de demain, mais aussi au dynamisme de l'entrepreneuriat québécois.

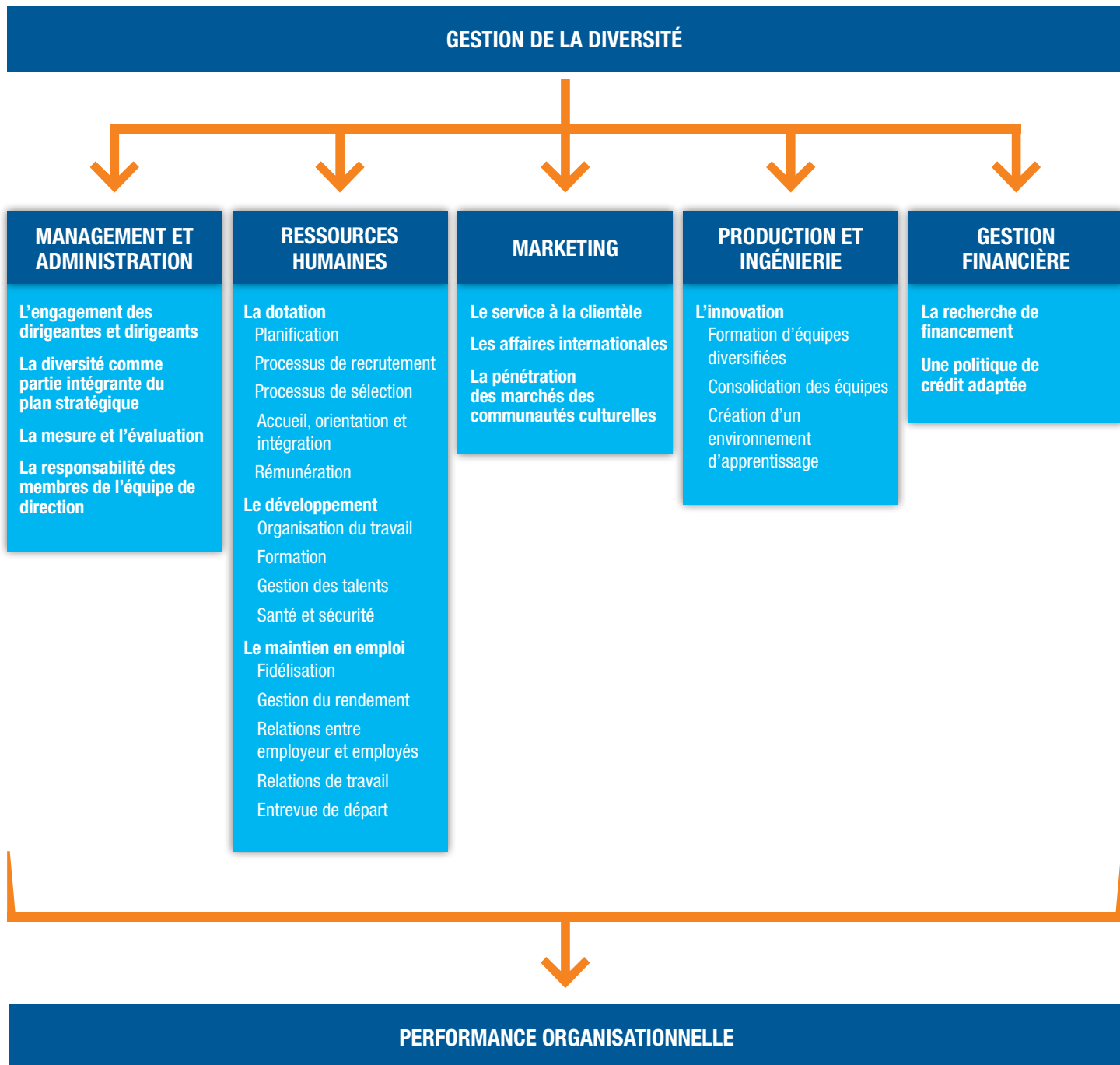
Dans cette perspective, la gestion de la diversité rejoint les grands principes de développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. Elle offre en effet un terrain propice à la création de milieux de travail qui favorisent l'équité sociale et qui permettent l'épanouissement de l'ensemble du personnel et de la clientèle ainsi que le développement d'une économie prospère.

En valorisant l'ensemble des compétences de chacun de ses employés, l'entreprise contribue à réduire les effets négatifs de la déqualification professionnelle que subissent trop souvent les personnes immigrantes formées à l'étranger, qui occasionne du gaspillage de talents. De plus, en faisant preuve d'ouverture vis-à-vis de l'ensemble des chercheurs d'emploi, l'entreprise devient un agent de changement et contribue à une plus grande cohésion sociale.



**Un modèle conceptuel
de gestion de la
diversité ethnoculturelle :
comment adapter chaque
fonction de l'entreprise
à la diversité**

Pour bénéficier de la diversité, l'entreprise doit la considérer comme un élément essentiel stratégique dans chacune de ses principales fonctions.



La fonction management et administration

La fonction management et administration²⁷ est la fonction clé de l'intégration de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans une entreprise. Les adaptations qui lui sont nécessaires concernent entre autres :

■ L'engagement des dirigeantes et dirigeants

Toute communication de la part de la direction de l'entreprise en faveur de la diversité et sa participation à des activités axées sur la diversité envoient un **message clair** aux employés quant à l'importance stratégique pour l'entreprise de miser sur la gestion de la diversité. L'élaboration d'un **énoncé d'engagement** ou d'une **politique de diversité** peut être pour l'entreprise l'occasion tout indiquée de démontrer sa volonté de faire de la diversité un atout majeur dans le développement de ses affaires.

Banque Nationale

La haute direction de la Banque Nationale s'est engagée à promouvoir la diversité à la grandeur de l'entreprise. Plus encore, chacun de ses segments d'activité est responsable de ses propres stratégies et initiatives à l'égard de la diversité, lesquelles sont incluses dans son plan d'affaires. La direction affirme son engagement non seulement à l'égard des quatre groupes* visés par l'équité en emploi, mais aussi en matière de respect des différences individuelles. Son but ultime est de faire de la Banque Nationale une entreprise inclusive, qui valorise tous ses employés, quels que soient leur âge, leur sexe, leur culture, leur religion ou leurs autres caractéristiques.

http://www.bnc.ca/bnc/cda/productfamily/0,2664,divld-2_langld-2_navCode-14389,00.html

* Les peuples autochtones, les femmes, les personnes des minorités visibles et les personnes handicapées

■ La diversité comme partie intégrante du plan stratégique

Un virage réussi vers la diversité productive par des pratiques de gestion adaptées à la diversité prend souvent plusieurs années à se concrétiser. Il est essentiel que toutes les initiatives de l'entreprise en ce sens découlent de sa planification stratégique et que cette dernière définisse ses principales orientations en matière de diversité et qu'elle fixe des objectifs clairs.

La diversité, lorsqu'elle est intégrée au **plan stratégique** de l'organisation, fait partie de sa **culture**. De cette façon, les actions menées par l'entreprise sont en accord avec un positionnement stratégique clairement exprimé et favorisent le changement organisationnel. Toute l'organisation est amenée à accepter les différences, à les valoriser, et à saisir l'importance de les prendre en compte dans l'intérêt de l'entreprise.

Stratégie RBC²⁸ en matière de diversité^{mc}

Nos objectifs en matière de diversité se présentent comme suit :

- Être reconnu comme un chef de file au chapitre de la diversité des effectifs.
- Être l'institution financière de choix pour notre clientèle diversifiée.
- Tirer parti de la diversité pour favoriser la croissance de RBC et le succès des clients et des communautés que nous servons.

Nous continuons à tirer parti de notre histoire et de nos solides fondations, et nous nous concentrerons sur les trois priorités de la stratégie RBC en matière de diversité pour la période de 2009 à 2011.

- Talent et milieu de travail : accroître la diversité et l'intégration de l'ensemble de nos effectifs, surtout en augmentant la représentation des femmes et des minorités au sein de la haute direction.
- Marché : offrir des produits et services adaptés et accessibles à des marchés diversifiés, et appuyer des programmes de diversité de fournisseurs en Amérique du Nord.
- Collectivité : appuyer le développement économique et social de nos collectivités en agissant comme chef de file dans la recherche, les partenariats stratégiques, les dons et les parrainages.

■ La mesure et l'évaluation

En ce qui concerne la fonction évaluative, l'adaptation à la diversité comporte deux volets. Le premier consiste à **intégrer la diversité dans la mesure de la performance de l'entreprise**. Il s'agira pour l'entreprise de mesurer, par exemple, la satisfaction et les besoins de sa clientèle en différenciant les résultats selon certaines des caractéristiques de celle-ci (origine ethnique, âge, langue). Les données qualitatives recueillies à l'occasion d'entrevues, de groupes de discussion et de sondages permettent de décrire la situation initiale de l'entreprise. Elles constituent en outre la base à partir de laquelle les pratiques pourront être modifiées.

Le second volet est plus global. Il vise à **apprécier les progrès de la gestion de la diversité en fonction de certains indicateurs prédéterminés**. L'intérêt de cette mesure est de convenir des priorités sur lesquelles pourraient porter les futurs efforts de l'entreprise.

À cet égard, le taux de représentation dans l'entreprise des différents groupes (hommes, femmes, Québécois et Québécoises d'origine, personnes des communautés culturelles, personnes handicapées, Autochtones) et la mesure de l'évolution de leur présence est un indicateur de base. Cependant, ce seul indicateur est insuffisant pour évaluer la capacité et l'efficacité d'une entreprise à constituer, maintenir et utiliser des ressources diversifiées. Pour profiter d'une main-d'œuvre à l'expérience variée et possédant un large éventail de talents, de connaissances et de compétences, une entreprise doit considérer comme un élément de sa stratégie d'affaires et de son succès l'importance accordée pour attirer, retenir, former et motiver cette main-d'œuvre comme un élément de sa stratégie d'affaires et de son succès. Une telle compréhension passe par la mesure et le suivi d'**indicateurs appropriés** et par la comparaison avec d'autres entreprises de secteurs et de régions similaires²⁹.

Exemples d'indicateurs pertinents pour la mesure des pratiques de gestion de la diversité³⁰

- Le taux de présence des communautés culturelles dans l'entreprise, comparativement à la disponibilité de la main-d'œuvre dans la région où est située l'entreprise.
- L'augmentation de la diversification des marchés attribuable à la présence d'employés d'origines diverses ou à des initiatives axées sur la diversité.
- Le degré de connaissance de la direction et des gestionnaires en matière de diversité, et l'utilisation de tels savoirs pour gérer le personnel, définir des projets d'investissement, développer des partenariats ou recourir à des ressources spécialisées en diversité.
- La fréquence d'utilisation par la direction et les gestionnaires d'outils de gestion de la diversité.
- Le taux de rétention du personnel à la suite de l'implantation de pratiques de recrutement et de rétention intégrant la diversité.
- Le rendement de l'investissement dans des méthodes de recrutement adaptées à la diversité : coût des méthodes de recrutement (médias, agences) par rapport au volume et à la qualité des candidatures.
- Le taux de progression de la performance des équipes en fonction de leur composition (augmentation des parts de marché, créativité, gestion des conflits).
- L'évolution de la perception de la diversité par le personnel à la suite d'activités et d'initiatives axées sur la diversité.

■ La responsabilité des membres de l'équipe de direction

Le succès de la gestion de la diversité dans une entreprise repose en bonne partie sur la volonté de la direction de créer un environnement propice à l'expression et à l'utilisation de la diversité. Ce sont les gestionnaires eux-mêmes qui communiquent les intentions de l'entreprise et qui traduisent ces intentions en gestes concrets.

L'intégration graduelle de la diversité ethnoculturelle est gage de succès pour l'entreprise. En procédant par étape, en préparant d'abord la direction, puis les partenaires et le personnel, l'entreprise pose les bases essentielles à un environnement de travail harmonieux et diversifié.

Exemples d'actions qui soutiennent la responsabilité de l'équipe de direction

- Définir des attentes significatives en matière de gestion de la diversité : capacité à embaucher un personnel diversifié, habileté à gérer les talents différenciés, aptitude à adapter la prestation de services à une clientèle diversifiée, aptitude à créer des réseaux d'affaires diversifiés.
- Offrir des outils permettant de développer les compétences de l'équipe de direction (formation, accompagnement).
- Organiser, à l'intention du personnel, des activités de sensibilisation sur la diversité, participer à ces activités et en assurer le suivi de manière à en tirer des avantages concrets pour l'entreprise.
- Associer l'équipe de direction à la conception d'indicateurs liés à la mise en place de pratiques de recrutement conséquentes et de programmes de formation du personnel.



La fonction ressources humaines³¹

Pour réussir l'intégration de nouvelles personnes dans un milieu de travail, il est important de prendre des dispositions pour les accueillir et faciliter leur insertion dans l'équipe.

■ La dotation

La planification. La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) prend une place de plus en plus importante dans les entreprises. La conjoncture démographique et l'évolution actuelle de la population active les incitent à planifier leurs besoins de main-d'œuvre.

Devant la perspective d'une **disponibilité réduite de main-d'œuvre qualifiée**, beaucoup d'entreprises auront avantage à se tourner vers des **personnes qualifiées issues** des communautés culturelles. De plus, elles devront développer chez leurs effectifs les compétences dont elles auront besoin et raffiner davantage leurs stratégies de transfert des connaissances, surtout dans le contexte des **nombreux départs à la retraite** à prévoir dans les prochaines années. Selon la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue* :

« ... le vieillissement de la population active du Québec, jumelé à la baisse du taux de natalité, rend plus difficile le renouvellement de la main-d'œuvre ; la croissance économique du Québec repose alors pour une part importante sur le maintien et sur le rehaussement des compétences de sa population active³². »

Cette affirmation s'ajoute à la perspective que dès 2011, la totalité de la croissance de la population active du Québec proviendrait de l'immigration. Il sera donc **nécessaire** pour les entreprises québécoises de compter sur les **compétences des personnes issues des communautés culturelles**.

Le recours à une main-d'œuvre diversifiée fait désormais partie de la GPRH et son succès repose, entre autres, sur l'adaptation des modalités de transfert du savoir-faire à un personnel diversifié.

Une bonne stratégie de planification des ressources humaines comporte également les mesures nécessaires à la gestion des talents. À cet égard, il est essentiel pour bien gérer les talents de connaître les défis que représente l'intégration de la diversité aux pratiques de gestion de l'entreprise. Une personne à la recherche d'un emploi aura plus tendance à se tourner vers une entreprise dont l'image se démarque de la concurrence sous plusieurs aspects : culture d'entreprise ouverte à la diversité, approche RH respectueuse des différences, mode de fonctionnement adapté aux idées nouvelles.

Desjardins

Le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains a décerné le prix Entreprise de l'année, championne de la diversité 2009, à Desjardins pour l'excellence de son travail dans le dossier de la diversité.

www.desjardins.com/fr/a_propos/carrieres/diversite-equite/demarque.jsp

« Ella Dugas, originaire du Gabon, conseillère des services aux membres, Caisse Desjardins de Brossard :

Je me suis intégrée naturellement à mon environnement de travail. J'ai une approche positive et je suis très sociable. Je considère que Desjardins est une entreprise ouverte, juste et équitable. Je n'y ai vu aucune discrimination, ni aucun favoritisme. On retrouve toutes les communautés culturelles chez Desjardins.

Grâce à mon dynamisme et à ma persévérance, j'ai progressé très rapidement chez Desjardins, passant en peu de temps de caissière à conseillère des services aux membres. »

www.desjardins.com/fr/a_propos/carrieres/diversite-equite/gens-temoignent.jsp

Les entreprises doivent savoir où se trouve le talent diversifié, comment l'attirer, l'intégrer et assurer son développement.

Banque Nationale

Stratégies de recrutement

Au fil des ans, la Banque Nationale a mis au point une foule de moyens innovateurs pour recruter son personnel dans la diversité. Elle a ainsi accès à un bassin considérable de candidates et de candidats potentiels ayant des caractéristiques et des valeurs qui couvrent un large spectre, incluant notamment les femmes, les hommes, les personnes des minorités visibles, les Autochtones, les personnes handicapées, les personnes de différentes générations ou ayant des expériences diversifiées.

www.bnc.ca/bnc/cda/productfamily/0,2664,divId-2_langId-2_navCode-14390,00.html#recrutement.

Le processus de recrutement. Gérer la diversité de façon stratégique implique que l'entreprise élargit son bassin de recrutement par des pratiques qui lui permettent de se faire connaître de la main-d'œuvre immigrante, temporaire ou permanente, ou des personnes des communautés culturelles présentes sur tout le territoire et plus particulièrement à Montréal, en recourant par exemple :

- à la publication d'annonces dans les médias ethniques ;
- à des réseaux sociaux pour professionnels (ex. : www.linkedin.com) ;
- à des sites Web consacrés à la diffusion d'offres d'emploi, dont Placement en ligne – volet international offert par Emploi-Québec en collaboration avec le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles ;
- au développement de partenariats avec des agences spécialisées dans le recrutement de personnes des communautés culturelles ;
- à la diffusion, sur son site Web, de messages relatifs aux offres d'emploi destinées aux personnes nouvellement arrivées.

En contexte diversifié, **l'image et les communications de l'entreprise doivent refléter son ouverture.** Une offre d'emploi devient plus attrayante si elle témoigne de cette ouverture et de la présence de conditions de travail et de pratiques de gestion qui valorisent la diversité.

Voici comment s'exprime l'ouverture à la diversité dans la culture d'entreprise de RBC :

« Créer un environnement qui respecte la diversité et qui encourage l'inclusion pour tous les employés, grâce à l'égalité des chances et à des pratiques avancées en matière de travail/vie privée et des modalités de travail flexibles³³. »

Il peut aussi s'avérer primordial de favoriser la diversité au sein du personnel d'encadrement³⁴. Afin de repérer des personnes de talent de communautés culturelles, il faudrait éviter d'accorder trop d'importance à l'ancienneté. Parmi les candidates et candidats présélectionnés pour un poste de coordination, on devrait chercher à inclure des personnes des communautés culturelles. De même, le comité de sélection devrait être composé de personnes aux caractéristiques diverses, afin de favoriser une évaluation plus objective des candidatures. Ce faisant, l'entreprise démontre un sens aigu de l'équité dans le processus de recrutement. En déployant ce type de stratégies, qui valorisent la diversité, elle trouvera des talents cachés et de nouvelles perspectives pour attirer des recrues issues de diverses cultures.

Le processus de sélection. Pour sélectionner efficacement des candidates des communautés culturelles, l'entreprise doit notamment évaluer correctement les compétences professionnelles en s'assurant de la correspondance des diplômes obtenus hors du Québec. Elle doit aussi adopter des pratiques exemptes de préjugés culturels qui pourraient contrecarrer sa réussite dans la course aux meilleurs talents. Elle a avantage à recourir à des recruteurs qualifiés et compétents, qui maîtrisent les meilleures pratiques en matière de recrutement interculturel.

Industries SpectAI inc.

Alain Roy, directeur des ressources humaines, présente l'ajustement qu'il a dû apporter à sa façon de mener des entrevues en contexte de diversité ethnoculturelle :

« Quand le candidat venait d'Afrique et que je lui posais la question : "Pourquoi je t'engagerais, toi?", il n'était pas capable de définir en quoi il était bon. J'ai ajusté mes entrevues en conséquence. J'ai juste essayé de dire : "On va passer du temps ensemble, on va essayer de se comprendre, et toi, tu vas essayer de me convaincre que tu peux faire quelque chose chez nous." Avant, quand l'entrevue allait bien, je faisais visiter l'usine. Avec les gens des communautés culturelles, je fais l'inverse. Après une petite introduction, je les amène dans l'usine. Quand nous revenons, je leur pose la question : "Qu'est-ce que tu as pensé de ça?" Et là, je commence mon entrevue. C'est comme si le candidat avait vu un petit peu le travail, c'est plus facile. »

L'accueil, l'orientation et l'intégration en emploi³⁵.

Si cette étape est un important gage de succès pour l'ensemble des recrues, elle l'est tout particulièrement dans le cas des personnes des communautés culturelles qui se joignent à l'entreprise. Pour s'intégrer de façon harmonieuse et rapide, les recrues de diverses origines, qui ont connu des normes et un contexte de travail bien différents, peuvent avoir besoin d'une formation d'accueil plus complète.

La rémunération. La rémunération contribue à la motivation du personnel et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les décisions en la matière devraient être prises avec un souci d'équité et en tenant compte des objectifs de l'organisation, de son évolution ainsi que de l'analyse de son marché. L'entreprise a tout à gagner à communiquer avec transparence à tous ses employés les modalités de détermination de la rémunération. Elle dissipe ainsi toute perception qui pourrait laisser croire, à tort ou à raison, que

le salaire de certains serait inférieur à celui de leurs collègues qui exécutent les mêmes tâches.

Le recours à un manuel de l'employé peut prévenir d'éventuels malentendus. Un tel outil comporte d'autres avantages : il démontre que l'entreprise est gérée de façon professionnelle, qu'elle accorde de la valeur, de l'attention et un traitement équitable à ses employés. Il stimule aussi un plus grand engagement. Par ailleurs, des politiques claires améliorent la performance de l'entreprise et permettent d'éviter des problèmes répétitifs.

■ Le développement

L'organisation du travail. L'organisation du travail permet notamment de définir les rôles des gestionnaires, les responsabilités des employés et des équipes de travail, d'adopter des pratiques facilitant la conciliation travail-famille ou travail-vie personnelle, la mobilité du personnel dans l'organisation et l'utilisation efficace des moyens de communication. Toutes ces mesures sont particulièrement utiles pour attirer et retenir un personnel diversifié. De plus, l'organisation du travail varie considérablement d'une culture à l'autre. En milieu de travail diversifié, il est important que les modes d'organisation du travail soient compris par chacun. Des connaissances sur les références culturelles des employés peuvent aider à mieux les renseigner sur cette question.

Rapid Snack

Daniel Lévesque indique qu'il mélange constamment les équipes de travail chez Rapid Snack, de manière à éviter la formation de clans. Il a déjà dû intervenir pour régler certains écarts de langage. « Quand il y a des frictions, dit-il, il faut les régler très vite. Il ne faut jamais laisser traîner les conflits. » Sinon, il y a justement risque que des clans se forment autour des opposants.

Québec inc. octobre 2009, p. 14, www.quebecinc.ca.

La formation. Une des compétences clés que les entreprises ont avantage à développer et à rechercher au sein de leur capital humain est celle liée aux habiletés interculturelles permettant des communications efficaces entre les employés ainsi qu'avec la clientèle, les fournisseurs et les actionnaires.

Banque Nationale

Séances de formation sur la diversité

Vivre la diversité au quotidien, ça se découvre! C'est pourquoi la Banque Nationale a mis sur pied toute une gamme de séances de formation sur cette question, à l'intention de ses employés et de ses gestionnaires. Ces séances sensibilisent le personnel à la notion de la diversité, et donnent à chacun des outils pour mieux la gérer et mieux la vivre au quotidien, dans son équipe de travail ainsi qu'auprès de la clientèle.

www.bnc.ca/bnc/cda/productfamily/0,2664,divld-2_langld-2_nav-Code-14390,00.html#quotidien.

La francisation de la main-d'œuvre immigrante est une démarche incontournable pour garantir l'utilisation d'une langue commune dans l'entreprise, ce qui peut prévenir des pertes de productivité dues à des communications déficientes.

Rapid Snack

Depuis 2006, Rapid Snack offre des cours de français à son personnel, lequel est fier de cette marque de considération. Cette mesure donne des résultats tangibles : amélioration des communications et meilleure compréhension entre tous les employés, augmentation de leur productivité et intégration réussie à leur milieu de travail ainsi qu'à la société québécoise.

La gestion des talents. Compte tenu de la pénurie de talents et des changements qui touchent la main-d'œuvre, il faut désormais, pour gérer les talents, une connaissance adéquate de la diversité, de manière à concentrer ses

efforts sur les talents cruciaux et à reconnaître les catégories d'employés critiques qui³⁶ :

- ont une influence sur le succès de l'entreprise ;
- génèrent une proportion significativement plus grande de la valeur actuelle et future de l'organisation ;
- sont habituellement rares sur le marché du travail et en grande demande, et ne peuvent être remplacés facilement.

Dans un contexte de diversification de la main-d'œuvre, le soutien aux talents doit être combiné à la connaissance des aspects de la diversité qui influent sur la gestion des talents. Par une connaissance adéquate du potentiel de la diversité (productivité, innovation, accès à de nouveaux marchés) et des effets des orientations culturelles sur la gestion des ressources humaines, l'entreprise sera mieux en mesure de soutenir ses employés de talent³⁷ et pourra :

- les affecter à des activités propices à leur engagement ;
- leur fournir des outils qui leur permettent d'accomplir leur travail de façon satisfaisante ;
- leur offrir de nouveaux défis à relever ;
- leur proposer de s'intégrer à des réseaux qui participent à leur succès ;
- les jumeler à des collègues ou à des membres de l'équipe de direction pour faciliter leur intégration et leur compréhension de l'entreprise.

La fidélisation. Si la gestion des carrières permet l'acquisition de compétences, elle contribue aussi à la fidélisation des salariés. La démarche de fidélisation doit être basée sur une bonne communication et sur le partage des valeurs communes à l'entreprise et au personnel.

La santé et la sécurité du travail. L'adaptation des consignes de santé et de sécurité du travail est primordiale pour assurer la sécurité de l'ensemble des effectifs. Comme les travailleuses et travailleurs immigrants récemment arrivés au Québec proviennent de pays où les normes de santé et de sécurité au travail peuvent varier énormément, l'entreprise doit s'assurer qu'ils comprennent bien les consignes qui doivent être respectées par l'ensemble du personnel.

■ Le maintien en emploi

Les résultats d'une étude³⁸ menée en Grande-Bretagne sur une période de dix ans (1991 à 2001) ont démontré que la satisfaction au travail et l'engagement dans l'organisation ainsi que le contrôle, l'autonomie et la formation comp- taient moins dans la variation de productivité que la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise. Ces résultats mettent en évidence la nécessité pour une entreprise de s'assurer qu'elle consent les efforts nécessaires pour promouvoir des relations humaines et interculturelles harmonieuses.

La gestion du rendement. Au même titre que l'entrevue d'embauche, l'évaluation du rendement est un processus qualitatif qui peut paraître subjectif aux yeux du personnel. Ce processus peut laisser place à des différences de perception³⁹. En milieu de travail diversifié, l'entreprise doit ajuster les pratiques de gestion du rendement en portant une attention particulière à la façon dont elle analyse et mesure les résultats et les comportements, afin d'évaluer adéquatement et sans préjugés chacun de ses employés.

La formation des gestionnaires peut s'avérer avantageuse pour permettre des entretiens d'évaluation axés sur le respect des différences⁴⁰. Bien des personnes immigrantes n'ont jamais eu à affronter un tel processus, et il importe de le rendre transparent en leur expliquant sa raison d'être et sa valeur pour l'organisation.

Les relations employeur-employés. Ces relations visent à établir des points de convergence entre les besoins de l'entreprise et ceux des employés, et elles tiennent compte de la justice et de l'équité dans les rapports entre les employés. L'équipe de direction doit acquérir des compétences interculturelles afin d'établir et de maintenir des relations efficaces avec les employés de toutes origines.

Les relations de travail. Les relations de travail regroupent un ensemble d'activités liées tant aux conditions de travail qu'à la rémunération. L'employeur et les employés, parfois représentés par un syndicat, négocient ces conditions con- signées dans des contrats de travail ou des conventions col- lectives. Ces documents devraient refléter le souci qu'ont l'employeur, les employés et le syndicat, le cas échéant, de créer un milieu de travail inclusif où les besoins de chacun sont traités avec attention et respect plutôt que selon un modèle d'application universel.

L'entrevue de départ. Au moment du départ, une entre- vue menée avec ouverture et bienveillance peut fournir à l'employeur un précieux éclairage sur les motifs et les mo- tivations de l'employé qui quitte l'entreprise. L'information recueillie peut remettre avantageusement en cause cer- taines façons de faire et amener des changements propres à **améliorer la rétention du personnel**. Toute réduction du taux de roulement a un effet sur les coûts du recrute- ment et de la formation du personnel, et sur les pertes de productivité.

Dans les semaines qui suivent le départ d'employés, notamment ceux des communautés culturelles, l'entreprise a tout avantage à rester en contact avec eux, notamment par des activités de réseautage, dans le but de les motiver à lui adresser d'autres candidates ou candidats, ou à revenir eux-mêmes chez leur ancien employeur⁴¹. Cette pratique donne aussi une crédibilité accrue aux entreprises qui tentent de rebaucher leurs anciens employés.

La fonction marketing

Un marketing efficace repose sur une bonne connaissance de l'environnement commercial dans lequel évolue l'entreprise ainsi que sur une excellente connaissance des besoins et des attentes de ses marchés⁴². La mondialisation des échanges et la circulation accrue des personnes offrent d'intéressantes possibilités d'affaires, mais elles supposent aussi des défis importants pour l'entreprise québécoise dans la mise en marché et la vente de ses produits et services auprès de clientèles inexploitées jusqu'ici.

La gestion de la diversité peut avoir un réel effet sur certains aspects de la fonction marketing :

- Service à la clientèle
- Affaires internationales
- Pénétration des marchés des communautés culturelles du Québec

La fonction marketing est fortement influencée par la diversité ethnoculturelle. Le marché québécois change rapidement en raison de l'afflux important de personnes immigrantes qui s'installent au Québec. Un système d'information marketing efficace doit mettre en évidence les caractéristiques, les besoins et les comportements d'une clientèle diversifiée, afin de mieux préciser la stratégie marketing de l'entreprise. La stratégie de service à la clientèle et la gestion de la relation client doivent s'adapter à la diversité : l'appellation du produit ou du service et l'explication de sa fonction, ou bien l'approche de communication et de vente, doivent être déclinées selon les valeurs, les attentes, les différences et les habitudes culturelles.

La connaissance des conduites appropriées. Par ailleurs, pour bien servir le marché convoité, l'entreprise devrait s'assurer que son effectif est représentatif de ce marché. À titre d'exemple, dans certaines cultures, le contact relationnel prime sur la qualité et le prix des produits. Si l'entreprise ne réussit pas à établir un contact, l'interlocuteur ne cherchera même pas à connaître le produit, parce qu'un lien de confiance n'aura pas été établi. L'entreprise risque bien souvent d'échouer dans ses démarches pour conquérir un nouveau marché parce qu'elle n'est pas en mesure de lire la réalité culturelle des comportements, des besoins et des attentes de ses clients potentiels.

Rapid Snack

Rapid Snack compte 59 employés provenant de 21 pays. Grâce à son personnel mexicain, l'entreprise est sur le point de ratifier une entente avec Wal-Mart au Mexique.

Québec inc. octobre 2009, p. 11, www.quebecinc.ca.

Desjardins

Apprentissage d'une langue seconde

Pour favoriser une meilleure compréhension des besoins des communautés linguistiques ainsi qu'une plus grande mobilité de la main-d'œuvre, les composantes de Desjardins encouragent leur personnel à apprendre une langue seconde.

Service offert dans la langue de la personne

Les personnes nouvellement arrivées au Québec peuvent être servies dans 21 langues, ce qui facilite leur relation avec leur institution financière.

www.desjardins.com/fr/a_propos/carrieres/diversite-equite/.

La fonction production et ingénierie

La fonction production et ingénierie est certainement la fonction qui peut bénéficier le plus d'une gestion efficace de la diversité par le potentiel d'innovation qu'elle peut entraîner, que ce soit par le recours à de l'expertise internationale ou par la formation d'équipes d'innovation diversifiées sur le plan ethnoculturel. Celles-ci pourront alors trouver des solutions plus efficaces pour fabriquer, installer et distribuer le produit, ou pour fournir les services.

Conditions qui favorisent la rencontre de la gestion de la diversité et de la gestion de l'innovation⁴³

- Former et consolider des équipes de travail diversifiées.
- Développer une culture qui favorise et encourage l'apprentissage.
- Créer un environnement où la créativité et les idées nouvelles sont acceptées et partagées.
- Encourager les employés à utiliser leurs réseaux de relations professionnelles, de capital culturel et de compétence biculturelle, et intégrer ces atouts dans le processus d'innovation.
- Intégrer des pratiques de communication et de travail d'équipe adaptées à des équipes diversifiées.
- Faire bénéficier les membres de la direction d'un accompagnement par des experts en diversité.



La fonction gestion financière

Une entreprise qui gère efficacement la diversité est à l'affût de ce que l'immigration et le contexte économique mondialisé peuvent lui apporter. La recherche d'investissements est tout aussi importante que celle de talents et contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

■ Investissements étrangers

La fonction gestion financière met l'accent sur les possibilités de susciter des **investissements étrangers** dans l'entreprise et sur les possibilités qu'offre le Programme des immigrants investisseurs pour obtenir des fonds en mesure de donner un nouvel élan à l'entreprise.

■ Accès au capital

L'**accès au capital** constitue un facteur important d'amélioration de la productivité. La connaissance du potentiel de la diversité en cette matière est un atout qui permettra notamment d'utiliser les contacts du personnel avec des investisseurs ou des gestionnaires de fonds étrangers pour intégrer cet aspect dans la chaîne de financement.

■ Politique de crédit

De plus, le fait d'avoir un personnel de différentes origines permet des interactions plus efficaces avec les clients en ce qui concerne la **politique de gestion des comptes clients**. En effet, la question des retards et la relance des clients à ce sujet peuvent être perçues différemment d'une culture à l'autre.



Conclusion

Les employeurs ont des défis de plus en plus grands à relever dans la conjoncture actuelle, y compris des défis technologiques et environnementaux. Tous ces éléments conditionnent les pratiques de gestion des entreprises. Aux facteurs externes s'ajoutent ceux qui sont propres à l'entreprise : restructuration, fusion, développement des compétences, etc.

Dans ce contexte de changement rapide et de compétition féroce, le défi de l'innovation revêt une importance décisive pour les entreprises. Elles doivent saisir les occasions de renouvellement qu'offre la diversité. Celles qui ne le font pas risquent d'en souffrir. Les gestionnaires qui ne sont pas en mesure de s'adapter à la diversité et aux changements rapides et constants ne pourront résister aux coûts et aux conséquences de leur immobilisme.

Ce modèle conceptuel présente une approche intégrant la diversité dans chacune des fonctions de l'entreprise. À cet effet, l'innovation dans les produits et services ainsi que dans les opérations et les marchés doit maintenant être combinée à **l'innovation dans les modèles d'entreprise**. Lorsque ceux-ci sont revus à la lumière du nouvel environnement culturel, ils ont plus de chances de se traduire par des pratiques de gestion qui favorisent l'optimisation de la performance de l'entreprise et la création de valeur. La formation de partenariats autour de **l'innovation sociale** et de partenariats d'affaires qui ont comme moteur le **développement durable** de l'entreprise et de son milieu s'inscrit aussi dans la foulée des actions que mène une entreprise attentive aux changements et aux nouvelles perspectives offertes par la diversité.

Les services publics ont le devoir d'aider les employeurs à remettre en question les approches traditionnelles. Pour **Emploi-Québec**, cela signifie, entre autres, utiliser le potentiel de la diversité pour renforcer « la capacité des entreprises à maintenir et à créer des emplois par des actions en matière de développement de la main-d'œuvre ». Ces efforts s'inscrivent dans une démarche plus large d'intégration de toutes les formes de diversité sur le marché de l'emploi.

Pour le **ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation**, cela signifie aussi utiliser le potentiel de la diversité pour tout ce qui touche au soutien à la compétitivité des entreprises devant le défi de la mondialisation.

Quant au **ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**, il entend aider les employeurs à remettre en question les approches traditionnelles notamment en leur faisant connaître et comprendre davantage les personnes immigrantes et celles des communautés culturelles, afin d'assurer le succès de leur intégration au sein des entreprises.

Une saine gestion de la diversité fait maintenant partie des principaux moyens permettant, d'une part, une meilleure adéquation entre l'offre et la demande et, d'autre part, le renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises. Le virage vers la gestion de la diversité est indispensable au développement des habiletés entrepreneuriales qui permettront d'innover pour assurer au Québec un meilleur avenir.

COMPARAISON DES APPROCHES DE LA DIVERSITÉ

Approche légale (Programmes d'équité)	Valorisation des différences	Gestion de la diversité
<ul style="list-style-type: none"> • Aspect quantitatif Atteinte de l'égalité des chances dans l'environnement de travail en changeant la démographie : les progrès sont mesurés par des analyses statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspect qualitatif Appréciation des différences et création d'un environnement dans lequel chacun se sent valorisé et accepté. Sondages sur les attitudes et les perceptions pour mesurer les progrès. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspect comportemental Développement d'habiletés particulières et adoption de politiques en vue d'obtenir le rendement optimal de chaque employé (les progrès dans l'atteinte des buts et objectifs servent à mesurer les efforts).
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation légale Conception de programmes écrits avec buts statistiques de représentativité de membres des groupes cibles. Loi sur l'accès à l'égalité en emploi. Production de rapports. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation éthique Changement culturel motivé par des impératifs moraux et éthiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation stratégique Comportements et politiques vus comme une contribution aux objectifs organisationnels (profit et productivité) et liés aux récompenses et aux résultats.
<ul style="list-style-type: none"> • Perspective réparatrice Avantage pour les groupes cibles particuliers précédemment exclus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspective idéaliste Bénéfique pour tous les employés, car chacun se sent valorisé et accepté dans un environnement inclusif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspective pragmatique Bénéfique pour l'organisation : amélioration des profits, de la productivité et de l'image.
<ul style="list-style-type: none"> • Modèle d'assimilation Fusion des groupes dans les normes organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle d'intégration Maintien par les groupes de leurs propres caractéristiques et création d'un ensemble de valeurs communes sous l'influence réciproque de l'organisation et des groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle synergique Création de nouvelles façons efficaces de travailler entre les différents groupes.
<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture des portes de l'organisation Des efforts sont faits pour l'embauche et la promotion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture des attitudes, des esprits et de la culture Les efforts influent sur les attitudes des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture du système Les efforts influent sur les pratiques administratives et sur les politiques.
<ul style="list-style-type: none"> • Résistance Perception d'une limitation de l'autonomie dans le processus de décision et peur de l'action positive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance Peur du changement, inconfort à l'égard de la différence et désir d'un retour au « bon vieux temps ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance Déni des réalités démographiques, du besoin d'approches alternatives et des avantages du changement. Difficulté d'acquiescer de nouvelles habiletés, de modifier les systèmes existants et de trouver le temps de travailler à des solutions synergiques.

Source : *Training & Development*, April 1993. Adapté de L. Gardenswartz, et A. Rowe, *Managing Diversity : A Complete Desk Reference and Planning Guide*, Business One Irwin, 1993.
www.uscg.mil/diversity/workforce.asp

Références

- ¹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2008). *Pour enrichir le Québec – Intégrer mieux. Mesures pour renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants* [En ligne].
www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/mesures/Mesures-Integration-Brochure2008.pdf.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2008). *La diversité : une valeur ajoutée. Plan d'action gouvernemental pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008-2013* [En ligne].
www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/PlanActionFavoriser-Participation.pdf.
- ² GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2005). *L'Avantage québécois : Stratégie gouvernementale de développement économique*, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, p. 42-43
www.avantagequebecois.com.
- ³ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2008). *Le Pacte pour l'emploi : Le Québec de toutes ses forces*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, p. 23.
www.pacte-emploi.gouv.qc.ca.
- ⁴ Modèle adapté du document du Centre australien des affaires internationales (2001), *Model For Diversity Management: Adding Value Through HRM*, produit pour le ministère de l'Immigration et des Affaires multiculturelles et autochtones en collaboration avec le Centre australien des affaires internationales.
- ⁵ RBC GROUPE FINANCIER (20 octobre 2005). *L'avantage de la diversité : l'économie du Canada au XXI^e siècle – Nos cités diverses : migration, diversité et changement* (présenté à la 10^e conférence internationale Metropolis, à Toronto).
www.rbc.com/diversite/research.html.
- ⁶ Tiré du Recensement de 2006 de Statistique Canada.
- ⁷ De 1948 à 1957, le nombre annuel moyen d'immigrants admis au Québec a été de 30 981, puis il a baissé à 27 758 pendant la décennie suivante (1958 à 1967). De 1998 à 2007, il a été plus élevé (38 043), et il devrait s'établir à plus de 45 000 dans un proche avenir.
- ⁸ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC 2010. *Statistiques des populations autochtones 2007*.
www.autochtones.gouv.qc.ca/nations/population.htm.
- ⁹ Voir : RBC GROUPE FINANCIER (20 octobre 2005). *L'avantage de la diversité : l'économie du Canada au XXI^e siècle – Nos cités diverses : migration, diversité et changement* (présentation faite à la 10^e conférence internationale Metropolis, à Toronto), p. 20 et 21.
www.rbc.com/diversite/research.html.
- ¹⁰ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2006). *Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé, Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale*.
http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/autres/rapport_competitivite.pdf
- ¹¹ *Ibid.*
- ¹² RBC GROUPE FINANCIER (20 octobre 2005). *L'avantage de la diversité : l'économie du Canada au XXI^e siècle – Nos cités diverses : migration, diversité et changement* (présenté à la 10^e conférence internationale Metropolis, à Toronto), p. 3.
www.rbc.com/diversite/research.html.
- ¹³ ALDER, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behaviour*, quatrième édition, Cincinnati, Ohio : South Western, Thompson Learning ; BASSET-JONES, N. (2005). "The Paradox of diversity management, creativity, and innovation", *Creativity and Innovation Management*, 14, 2, p. 169-176 ; CADY, S. H., et J. VALENTINE, (1999). "Team innovation and perceptions of consideration: What difference does diversity make?", *Small Group Research*, 30, p. 730-750 ; GRASSMAN, O. (1991). "Multicultural teams: increasing creativity and innovation by diversity", *Creativity and Innovation Management*, 10, 2, p. 88-95, dans COMMISSION EUROPÉENNE (2009). *Continuer dans la voie de la diversité – Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- ¹⁴ COMMISSION EUROPÉENNE (2009). *Continuer dans la voie de la diversité – Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- ¹⁵ *Ibid.*
- ¹⁶ SLATER, S., R. WEIGAND et T. ZWIRLEIN (2008). "The business case for commitment to diversity", *Business Horizons*, Vol. 51, No. 3, 201 p.
- ¹⁷ Voir : O'FLYNN, J., S. NICHOLAS, A. SAMMARTINO, K. LAU, L. SELALMATZIDIS, (2001). *Diversity Management, Capturing the Diversity Dividend*, Australian Centre for International Business, University of Melbourne.
- ¹⁸ DISTEFANO, J. J., et M. L. MAZNEVSKI, (2000). "Creating value with diverse teams in global management", *Organizational Dynamics*, 29, 1, p. 45-63.
- ¹⁹ O'FLYNN, J., S. NICHOLAS, A. SAMMARTINO, K. LAU et A. RICCIOTTI (2001). *Managing Diverse Human Resources Effectively: A Business Model*, Australian Centre for International Business, University of Melbourne.
- ²⁰ Élaboré à partir de : O'FLYNN, J., S. NICHOLAS, A. SAMMARTINO, K. LAU et A. RICCIOTTI, (2001). *Managing Diverse Human Resources Effectively: A Business Model*, Australian Centre for International Business, University of Melbourne.

²¹ROSENZWEIG, P. M. (1998). « Stratégies pour la gestion de la diversité » [En ligne] , *L'art de l'entreprise globale*, 6/12, Les Échos.
www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_2.htm.

²²*Ibid.*

²³*Ibid.*

²⁴*Ibid.*

²⁵*Ibid.*

²⁶*Ibid.*

²⁷Inspiré de : UNITED STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (2005). *Diversity management – Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples*, Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate.

²⁸Extrait de *Stratégie RBC en matière de diversité : Priorités 2009-2011*.
www.rbc.com/diversite/pdf/rbc-diversity-blueprint.pdf.

²⁹Selon un sondage réalisé par le Conference Board du Canada, bien que les entreprises canadiennes qui ont participé au sondage aient toutes affirmé leur engagement en faveur de la diversité, leur performance dans la mise en œuvre de mesures concrètes en matière de diversité est médiocre (mesure de la représentation du personnel, plan stratégique intégré, investissements, activités et initiatives liées à la diversité). COWAN Allison, Nancy HUGGETT et Sandra PARRIS (December 2006). *Report on Diversity: Priorities, Practices and Performance in Canadian Organizations*, The Conference Board of Canada, 43 pages.

³⁰Tiré de : CONSEIL DES RELATIONS INTERCULTURELLES (octobre 2009). *Rapport du sondage EDIT – Entreprises diversifiées et talentueuses mené auprès des entreprises québécoises de juin 2007 à novembre 2008*.
www.conseilinterculturel.gouv.qc.ca.

³¹Inspiré de : EMPLOI-QUÉBEC (2004). *Cadre conceptuel en gestion des ressources humaines*, élaboré par la Direction générale adjointe à la planification et au développement de l'emploi et par la Direction du placement et des services aux entreprises.

³²MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *Apprendre tout au long de la vie, Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, 2002, p. V.

³³GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2007). *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2008-2010, consultation 2008-2010*. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
www.micc.gouv.qc.ca/fr/planification/planification-triennale.html.

³⁴GALBRAIGHT, M. (septembre 2009). *Équité en emploi et diversité à la RBC, Regard sur les minorités visibles* [En ligne] , 7^e symposium du Conseil national des minorités visibles, Toronto.
www.ncvm-cnmv.gc.ca/files/2009/symp7/mark-galbraith-banque-royale-du-canada.ppt.

³⁵ROSENZWEIG, P. M. (1998). « Stratégies pour la gestion de la diversité » [En ligne] , *L'art de l'entreprise globale*, 6/12, Les Échos.
www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_2.htm.

³⁶Le *Guide pratique sur la gestion de la diversité en emploi*, volet 6, outil 10, recense une série de bonnes pratiques en matière d'accueil d'un personnel immigrant.
http://emploiquebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf.

³⁷ASSOCIATION DES INGÉNIEURS-CONSEILS DU QUÉBEC (février 2006). *La gestion des talents en réponse aux enjeux de rareté de la main-d'œuvre, Perspective pour le secteur du génie-conseil*.
www.aicq.qc.ca/documents/presentation_RH.pdf.

³⁸*Ibid.*

³⁹Voir : BOWYER, J., A. MURPHY, P. BORTINI, et R. GALLEGO GARCIA, (2001). *T-kit - Le management des organisations*, Conseil de l'Europe et Commission européenne.
http://youth-partnership.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/1/French/tkit1_fr.pdf.

⁴⁰*Guide pratique sur la gestion de la diversité en emploi*, volet 7, outil 14.
http://emploiquebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf.

⁴¹*Ibid.*

⁴²RENEL, G. (2008). *Mieux définir et repenser la gestion des talents*, Deloitte Luxembourg.
www.deloitte.com/view/en_LU/lu/services/consulting/hcas/press-release/d44cd2d178ffd110VgnVCM10000ba42f00aRCRD.htm.

⁴³GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2007). *Approche entreprise – Guide d'intervention pour les conseillers en entreprise*, Direction du développement des entreprises, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

⁴⁴Tiré en partie de : COMMISSION EUROPÉENNE (2009). *Continuer dans la voie de la diversité – Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, p. 29.

Autres documents consultés

HUBBARD, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press Inc., Amherst, Massachusetts.

O'FLYNN, J., S. NICHOLAS, A. SAMMARTINO, K. LAU et A. RICCIOTTI, (2001). *Engaging Senior Managers: A Toolkit for Diversity Management*, Australian Centre for International Business, University of Melbourne.

O'FLYNN, J., S. NICHOLAS, A. SAMMARTINO, K. LAU et A. RICCIOTTI, (2001). *Managing Diverse Human Resources Effectively: A Business Model*, Australian Centre for International Business, University of Melbourne.



Québec 

- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation