

---

2022

# GUIDE DES BONNES PRATIQUES EN GESTION DE LA DIVERSITÉ

---

PRÉSENTÉ PAR

**Pratiques RH**

PROPULSÉ PAR **FCCQ**

## À propos de Pratiques RH

En raison de la rareté de la main-d'œuvre - accentuée par crise de la COVID-19 - les entreprises ont plus que jamais la *nécessité d'accroître les efforts qu'elles consacrent à la gestion des ressources humaines*. En tant qu'acteur prépondérant du développement économique de l'ensemble des secteurs d'activités et des régions du Québec, la Fédération des chambres de commerce du Québec<sup>1</sup> a tenu à jouer un rôle encore plus actif auprès de la communauté d'affaires québécoise. Ainsi, elle développait en octobre 2020, l'initiative Pratiques RH.

*Pratiques RH se veut être une plateforme informationnelle gratuite et ouverte offrant des outils et services, dont l'objectif principal est de soutenir les gestionnaires et les chef.fes d'entreprise dans leurs défis de main-d'œuvre, les aider à trouver des solutions concrètes et améliorer la performance de leurs équipes.*

## THÈMES DE LA PLATEFORME



## Contexte socioéconomique québécois

### Portrait succinct du marché du travail québécois

La gestion de la main-d'œuvre - attraction, rétention et fidélisation – se veut être un sujet de plus en plus préoccupant pour les entreprises québécoises faisant face, pour un certain nombre, à la pénurie d'employé.es. En effet, au deuxième trimestre 2021, le Québec avait le troisième taux de postes vacants le plus élevé au Canada atteignant 5,3 %. Parmi ces postes, 36,3 % étaient à pourvoir depuis plus de 90 jours<sup>2</sup>. Il est à noter que tous les secteurs de l'économie québécoise ne sont pas concernés de la manière. Au troisième trimestre 2021, le nombre de postes vacants s'élevait à 238 050. Les secteurs de l'hébergement et de la restauration, des soins de santé, de la fabrication et du commerce de détail concentraient à eux quatre 133 530<sup>3</sup> postes soit 56%<sup>4</sup>. Ces chiffres s'expliquent en partie par la reprise des activités touristiques et le besoin de réembaucher pour répondre à la demande. D'autres domaines de l'économie sont touchés par une pénurie structurelle. En témoigne l'annonce du gouvernement du Québec du 30 novembre 2021, qui lançait l'opération main-d'œuvre<sup>5</sup> afin de s'attaquer à la rareté de main-d'œuvre dans certains secteurs comme les TI, le génie et la construction; avec un budget de 3,9 milliards de dollars sur cinq ans.

Le ratio entre le nombre de postes vacants versus un taux de chômage en baisse tend également à prédire un besoin en main-d'œuvre en croissance dans les années à venir, tendance accentuée par une sortie de travailleur.euse.s du marché de l'emploi qui nécessitera d'être compensée<sup>6</sup>. *Si ce n'est pas la pénurie, alors la rétention devient un des autres défis auxquelles les entreprises doivent faire face.*

### L'Équité, diversité et l'inclusion (ÉDI) face aux enjeux de main d'œuvre

Au-delà des causes structurelles macro-économiques qui impactent le marché de l'emploi, subsistent des barrières internes à l'accès au marché du travail<sup>7</sup> et des freins à l'intégration de certaines tranches de la population au sein de ce marché<sup>8</sup>. *Parce que les entreprises sont faites d'êtres humains qui font la richesse de ces dernières, pourquoi ne pas miser sur les individus qui les composent afin de pallier en partie aux enjeux organisationnels internes qu'amènent le contexte socio-économique?*

Face à cette situation, l'équité, diversité et inclusion devient un levier nécessaire et bénéfique qui permet d'orienter les organisations vers des solutions durables et pérennes en direction d'une gestion plus efficace de ses ressources humaines.

## Apport de l'ÉDI en entreprise

De nombreuses entreprises performant aujourd'hui, parce qu'elles ont su exploiter toute la richesse qu'il y a dans la diversité des talents et des idées. Pour que l'ÉDI est un réel impact sur la performance des entreprises, cela doit devenir un engagement à long terme et concret pour chaque entreprise.

### PLUS QU'UNE POLITIQUE, UN LEVIER DE CROISSANCE.

À l'ère de la mondialisation et des évolutions technologiques, la diversité et l'inclusion sont devenues de véritable moteur de croissance, au point où des investisseurs institutionnels canadiens privilégient les entreprises inclusives et ont décidé d'intégrer la diversité et l'inclusion dans leur processus d'investissement.

En exemple, la Caisse de dépôt et placement du Québec a lancé en octobre 2020, le fonds d'investissement *Équité 25*<sup>9</sup> doté de 250 M\$, « qui vise à accroître la diversité et l'inclusion dans les entreprises du Québec et du Canada ». Gain pour les entreprises : bénéficier « d'un accompagnement opérationnel », afin de les aider « à mettre en place et à exécuter un plan de diversité et d'inclusion sur mesure ». Une étude de 2020 de McKinsey<sup>10</sup> montre que les entreprises les plus diversifiées au niveau de leurs équipes de direction « ont 25 % de chances d'avoir une rentabilité supérieure à la moyenne par rapport aux entreprises à

prédominance masculine ». Ce pourcentage passe à 36% si la dimension ethnoculturelle est intégrée.

## Un guide à destination des entreprises québécoises

Pratiques RH a voulu mettre en lumière l'engagement des entreprises québécoises qui souhaitent démontrer aux petites et moyennes entreprises que des actions sont possibles dans tous les secteurs confondus.

### Présentation et composition

Est question dans ce guide, de proposer un angle de vue sur l'intégration de l'ÉDI<sup>11</sup> (équité, diversité et inclusion) en tant que vecteur de croissance des organisations, mais également moteur de développement et d'innovation. Et puisque la société québécoise bénéficie d'une démographie riche de ses différences, une population active compétitive, mais également d'opportunités, voici un regard local sur l'intégration de l'équité, de la diversité et de l'inclusion porté par les entreprises et organisations québécoises. Il rassemble donc 25 pratiques concrètes d'entreprises locales qui se sont engagées dans une démarche d'équité, diversité et inclusion<sup>12</sup>, mais également des outils mis à disposition des entrepreneurs.es. Ce dernier a pour objectif de guider le plus simplement possible vers la compréhension, la mise en place et l'intégration de pratiques favorables à la croissance des organisations<sup>13</sup> grâce, également, à des liens utiles présents en annexe.

## AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE DE POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉDI

	AVANTAGES	MISES EN SITUATION	DONNÉES
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation potentielle des revenus</li> <li>• Meilleure rentabilité</li> </ul>	<p>La créativité et l'innovation qui émanent de la diversité donnent un avantage compétitif aux organisations. Les entreprises s'adaptent plus facilement au changement et génèrent de meilleures idées.</p>	<p>Les entreprises qui intègrent les principes d'inclusion génèrent des revenus par employé jusqu'à 30 % supérieurs et sont plus rentables que leurs concurrents[14].</p> <p>Selon une étude de Deloitte[15] reprise par la Caisse de dépôt et placement du Québec, « les sociétés les plus inclusives génèrent en moyenne 1,4 fois plus de revenus par employé et sont plus à l'aise face au changement ».</p>
MAIN-D'OEUVRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraction de meilleurs profils</li> <li>• Motivation et la rétention du personnel</li> <li>• Planification de la relève et changement générationnel</li> </ul>	<p>Des employé.es démobilisé.es entraînent des coûts. À l'inverse, une entreprise qui présente une plus grande diversité possède vraisemblablement un taux de rotation du personnel plus faible - ce qui signifie des coûts de recrutement et de formation réduits.</p> <p>L'ÉDI permet à vos employé.es de se sentir plus accepté.es, valorisé.es et responsabilisé.es. Ils et elles sont plus motivé.es, ont une meilleure productivité et plus faciles à fidéliser.</p>	<p>Dans une enquête réalisée par PwC en 2017, plus de 80 % des participants ont déclaré que la politique des employeurs en matière de diversité et d'inclusion est un facteur important dans la décision de travailler ou non pour eux.</p> <p>Les milléniaux et membres de la génération Z représenteront plus de 50% de la main-d'œuvre canadienne d'ici 2030[16].</p> <p>Un sondage réalisé en 2018[17] par la firme Deloitte sur les milléniaux révèle que 83% des milléniaux et 80% des jeunes de la génération Z croient que le succès d'une entreprise ne devrait pas être mesuré seulement par ses résultats financiers, mais aussi selon plusieurs autres objectifs notamment la diversité et l'inclusion au travail.</p>
MARCHÉS ET NOTORIÉTÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre de nouveaux marchés</li> <li>• Améliorer votre réputation et votre image de marque</li> <li>• Refléter la population desservie</li> </ul>	<p>Une équipe composée d'individus d'origines variées est une source d'information pouvant vous aider à développer votre croissance et une approche client en plus grande adéquation avec les besoins des marchés (nationaux, internationaux)</p> <p>Communiquer sur vos résultats et votre approche en matière d'ÉDI est un outil de fidélisation fort en direction de vos employé.es, vos clients ou encore vos fournisseurs.</p>	<p>38,2 % de la population canadienne est composée de Canadiens de première ou de deuxième génération. Avoir des équipes représentant cette diversité vous permet de rejoindre les Canadiens d'horizons diverses.</p> <p>Selon une étude de Facebook réalisée en 2021 avec le Geena Davis Institute[18], 71 % des consommateurs attendent des marques qu'elles promeuvent la diversité et l'inclusion dans leur publicité en ligne. 54 % d'entre eux disent ne pas se sentir pleinement représentés culturellement dans la communication des marques présentent en ligne.</p>

## Table des matières

À propos de Pratiques RH.....	1
Contexte socioéconomique québécois .....	2
Portrait succinct du marché du travail québécois .....	2
L'Équité, diversité et l'inclusion (ÉDI) face aux enjeux de main d'œuvre .....	2
Un guide à destination des entreprises québécoises .....	3
Tableau sur les avantages de la mise en place de politique en matière d'ÉDI.....	4
25 pratiques d'entreprises en matière d'équité, diversité et inclusion (ÉDI).....	6
I. Définition du positionnement.....	6
II. Recrutement .....	8
IV. Communication dans l'entreprise .....	11
V. Valorisation des employé.es .....	12
En conclusion .....	14
Annexe 1. Lexique de l'équité, diversité et l'inclusion .....	15
Annexe 2. Références et liens utiles .....	16

## 25 pratiques d'entreprises en matière d'équité, diversité et inclusion (ÉDI)

### I. Définition du positionnement

*Définir son positionnement en tant qu'employeur de choix pour inciter les meilleurs talents à intégrer votre organisation et à y rester. De plus, les entreprises doivent investir et accompagner les gestionnaires afin de permettre la mise en application des politiques.*

#### 1. Une direction engagée

Pour réussir à mettre en place de bonnes pratiques d'équité, diversité et inclusion, la première des conditions est l'engagement de la direction de l'entreprise. Une direction résolument impliquée et investie dans la promotion de la diversité, qui n'hésite pas à bousculer les habitudes, à prendre les décisions qu'il faut pour montrer qu'elle est là, engagée et volontaire. L'objectif est double : montrer l'exemple pour mobiliser et inspirer pour engager.

En effet, Selon une étude de Deloitte : 40% des dirigeants et DRH estiment que la Direction générale doit être le principal commanditaire de la diversité et de l'inclusion.

#### 2. Définir une culture d'entreprise forte

Investir et promouvoir la diversité passe aussi par des valeurs d'entreprise fortes. Si l'entreprise encourage une communication transparente, l'inclusion et la passion de faire, elle arrive à faire de la diversité un véritable levier de croissance. Les personnes sont, certes différentes, mais elles sont unies par des valeurs, comme le respect, l'intégrité, la rigueur et ces valeurs doivent se refléter par des actions quotidiennes qui rappellent à tous le positionnement de l'entreprise, son engagement. Présidente-directrice générale de l'entreprise manufacturière Cendrex (lauréate du prix Maurice Pollack 2020<sup>19</sup>), Francine Pomerleau, parle de « contrat moral<sup>20</sup> » de l'employeur envers ses employé.es qui se fait dès l'embauche.

#### 3. Réaliser un état des lieux de son organisation

La première étape vers la mise en place d'une politique en matière d'ÉDI cohérente est de faire un état de situation de votre organisation. Il faut se demander pourquoi le faire et quels sont les résultats attendus. Charger une équipe interne ou externe d'effectuer un diagnostic du niveau d'inclusion de l'organisation. Selon Laurent Depond, Directeur du développement de l'institut de cognitivisme et consultant sur les questions de la diversité en entreprise, « il faut évaluer plusieurs paramètres dont la composition actuelle de votre organisation, la culture (les « croyances »), les processus et la qualité managériale<sup>21</sup> ». Pour vous aider, il existe des ressources comme le Diversimètre<sup>22</sup>, outil d'autoévaluation à destination

des entreprises créé par Emploi-Québec ou encore l'outil d'évaluation en matière de handicap<sup>23</sup> basée sur la boîte à outils de politique inclusive des RH de l'Association canadienne de soutien en emploi<sup>24</sup> (ACSE).

## 4. Réviser votre stratégie d'affaires

Au même titre que les entreprises établissent des stratégies affaires à destination de leur clientèle, l'ÉDI fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise, peut être vue sous le spectre de l'investissement. Une telle politique est donc à intégrer dans les coûts et revenus prévisionnels. Pour les entreprises qui tardent à investir dans l'ÉDI, il est temps de faire l'exercice ci-dessus. La rétention et l'attraction ont une incidence directe sur le taux de roulement des entreprises à l'heure où un départ coûte en moyenne 0.5 à 2 fois le salaire de l'employé.e qui quitte.

## 5. Établir un plan d'action

Une fois le diagnostic posé, en fonction de ses conclusions, vient le temps du plan d'action à l'intérieur duquel il faut établir les paramètres, les mesures et la gestion du suivi sur une base continue. Ce dernier sera la feuille de route et pourrait se définir sur la base d'objectifs SMART par exemple, soit spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis. Votre plan doit inclure des objectifs autant qualitatifs que quantitatifs et avoir une portée à moyen-long terme. Les entreprises peuvent s'appuyer sur leurs tableaux de bord et intégrer des

indicateurs relatifs à mise en place du plan d'action définie. Peuvent être intégrés le taux de mobilité du personnel, le taux de représentation selon les niveaux hiérarchiques, le taux de satisfaction des employé.es ou encore le taux de promotion. À définir selon les besoins.

## 6. Innover et adapter ses processus internes

Le plus souvent, il faut ajuster les processus, et faire évoluer la culture grâce à des communications efficaces. Les entreprises qui réussissent à promouvoir la diversité mettent en place des politiques qui permettent d'attirer, de retenir et d'encourager le développement des compétences à l'intérieur de leur organisation. Aucune étape de la vie d'un.e employé.e dans l'entreprise ne doit être négligée de l'embauche au départ qu'il soit volontaire ou non. Ces processus doivent amener à privilégier les meilleurs talents et non à favoriser une catégorie vis-à-vis d'une autre.

Les entreprises s'orientent de plus en plus vers une gestion responsable des ressources humaines soit une intégration de dimension sociétale dans les politiques RH. Cette innovation répondrait « aux besoins des nouvelles générations d'employé.es et à leur recherche de sens et d'accomplissement dans le travail<sup>25</sup> ».



## 7. Reconnaître et corriger les biais

Il arrive que face à des personnes différentes, quelle que soit la différence, l'être humain a tendance à réagir en se basant sur ses préjugés. Pour un

gestionnaire en contexte de diversité, il faut arriver à déconstruire ses biais inconscients et regarder chaque individu comme il est et non comme nos croyances nous le présentent. Corriger ses biais c'est traiter les individus selon des principes d'équité et non pas uniquement sur des principes d'égalité. Il faut penser à offrir à chaque individu les mêmes chances de performer et d'avancer dans sa carrière.

## 8. Investissez dans les gestionnaires

Les gestionnaires sont le point de contact entre la direction et les équipes. Par conséquent, il est nécessaire de les appuyer et de leur donner les moyens de mettre en place des politiques cohérentes et performantes. Former les gestionnaires en leur donnant les moyens et les outils pour comprendre les enjeux de la diversité comme l'interculturalité, le handicap et ainsi les aider à combattre les biais qui peuvent influencer leurs jugements. La formation doit être percutante et s'appuyer sur les bons leviers pour agir sur les « programmations humaines », mais également de prévenir la discrimination en milieu de travail<sup>26</sup>. La commission des droits et des personnes vous accompagne dans cette démarche grâce à des

formations en ligne<sup>27</sup>. Pour rappel, toute organisation doit veiller à respecter la Charte des droits et libertés de la personne du Québec<sup>28</sup>.

## II. Recrutement

*Un recrutement inclusif signifie opter pour un recrutement qui garantit l'égalité de traitement entre les candidat.es, sans aucune discrimination et qui donne la même chance à toutes et à tous.*

## 9. Processus d'embauche et description de poste

Après avoir évalué le besoin en dotation, arrive le temps de faire les fiches de postes. Les descriptions de postes doivent être les plus inclusives possibles et exemptent de toute définition qui pourrait être associée à de la discrimination ou aux 14 motifs de discrimination établis par la charte des droits et des libertés. Pour cela, les entreprises peuvent s'appuyer sur un guide de rédaction inclusive<sup>29</sup> dont la fonction est d'adapter les fiches de postes de sorte de permettre aux candidat.es de se reconnaître dans la description et potentiellement augmenter le nombre de candidatures pour un même poste. Ce type de guide participe également à déconstruire des biais de genre par exemple en favoriser l'inclusion du féminin dans les formulations ou en neutralisant des termes connotés négativement.

## 10. Élargir le rayon de diffusion des offres d'emploi

Lorsque l'on souhaite recruter des personnes issues de la diversité, il est impératif de veiller à diffuser les offres d'emploi sur des supports multiples et variés. Mylène Méthé, Coordonnatrice Capital Humain chez Cordé Électrique<sup>30</sup>, une entreprise manufacturière de Valcourt, a modifié ses méthodes d'affichage en misant sur les organismes en employabilité spécialisés dans le recrutement de personnes porteuses de handicaps ou encore de personnes immigrantes. Sortir des cercles habituels pour toucher des bassins de main-d'œuvre différents permettra de capter des talents diversifiés.

## 11. Travailler avec des partenaires

L'une des clés de la réussite d'une politique de promotion de la diversité réside dans les partenariats que l'entreprise peut nouer et qui lui permettront de trouver les talents et les compétences qu'elle recherche. La plupart des organismes d'accueil et d'intégration des immigrants et les organismes de régionalisation sont des partenaires potentiels. La FCCQ, au travers de ses programmes *Un emploi en sol québécois*<sup>31</sup> et *Accueille un stagiaire*<sup>32</sup> accompagnent les employeurs dans l'embauche d'immigrant.es en région, mais également de jeunes en recherche de stage. Des organismes québécois travaillent aussi avec les personnes handicapées, les personnes judiciairisées ou les 45 ans et plus. De son

côté, Emplois Québec offre du service-conseils en gestion des ressources humaines<sup>33</sup> au travers des bureaux de Services Québec.

## III. Parcours dans l'organisation

*La gestion du capital humain doit se trouver propulsée au centre de l'organisation et non plus comme une fonction vectrice de productivité et de rendement. Cette vision doit être présente tout au long du parcours des employé.es.*

## 12. Définir un plan de développement de l'employé.e<sup>34</sup>

Un parcours de carrière est constitué des étapes et des stades par lesquels un.e employé.e va cheminer dans l'organisation. Ce plan devrait préparer un parcours de carrière, qui prenne en compte le temps d'adaptation et d'acclimatation de la personne à son nouvel environnement professionnel et de lui expliquer le cheminement qui sera le sien au sein de l'organisation. Ce plan doit prendre en considération l'évolution de ses ressources comme le développement des compétences. *Parce que la diversité est multidimensionnelle et que la compétence n'a pas de frontière*<sup>35</sup>, l'objectif de l'entreprise doit être d'avoir dans son équipe les meilleur.es employé.es et d'établir une juste représentation des différentes composantes de son effectif. Ainsi, il ne s'agit pas de faire des préférences ou d'avantager des groupes plutôt que d'autres, mais de

créer, par la prise en compte des singularités présentes au sein des entreprises, un sentiment d'appartenance fort et une cohésion par la reconnaissance.

### 13. Accueil et intégration adaptés et variés

Les entreprises mettent souvent en place des programmes d'accueil et d'intégration, pour permettre à la personne de cheminer facilement dans son nouvel environnement et de sentir valoriser et comprise. Ces programmes se veulent être des outils intégrés au parcours-employé.e.

Que la personne soit immigrante, avec un handicap, issue de groupes sous-représentés ou judiciaire, les premiers jours dans un nouveau travail sont déterminants. De plus, dans le cadre de ce type de programme, l'employé.e peut bénéficier de la rétroaction sur son travail. Et même s'il est craint parfois, le conflit n'est, dans la plupart des cas pas au rendez-vous. L'important est de miser sur la bienveillance, l'empathie et la transparence d'autant plus si ces valeurs sont prônées par l'entreprise en question.

Enfin, il n'y a pas de recette miracle, chaque entreprise doit trouver la bonne démarche et les actions qui fonctionnent dans son cas.

### 14. Savoir faire face aux résistances

La gestion du changement est un enjeu dans toute organisation, donc il se peut que des réticences naissent lorsque des personnes, issues de

groupes sous-représentés, sont embauchées. Les gestionnaires ont l'obligation de gérer ces résistances et de faire face à tout acte discriminatoire qui pourrait en résulter. Ainsi. Il revient au gestionnaire, appuyé par la direction, de trouver les outils nécessaires pour adapter le milieu de travail dans lequel il veut intégrer de nouveaux talents, en travaillant sur toutes les formes de résistances au changement. Les entreprises peuvent donc anticiper ses écueils et se prémunir de ces dernières.

### 15. Socialiser en milieu de travail

Les organisations peuvent mettre en place un plan de socialisation organisationnel<sup>36</sup> qui tient compte de la diversité de la main-d'œuvre. Ce dernier peut vous aider à renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance et s'intègre à votre politique d'intégration de nouvel. le employé.e. Ce plan s'articule autour de l'organisation d'activités par l'entreprise. Demander aux employé.es de proposer des activités peut être bénéfique. En voici quelques exemples tirés du « guide pour outiller les PME » de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI)<sup>37</sup> :

- Organiser des activités de socialisation pour favoriser un climat de travail harmonieux et favoriser la cohésion d'équipe, en permettant aux nouveaux de partager des moments de détente et de partage avec les autres employés (5 à 7, barbecue, rencontres sportives...).

- Les activités interculturelles permettent aux uns et aux autres de montrer la richesse de leur culture, et de découvrir celle des autres.
- Organiser des activités de découverte des quartiers et de la culture. De nombreuses entreprises québécoises ont recours à ce genre d'activités, surtout en région.

### 16. Création de liens entre les groupes sous-représentés et les membres de l'exécutif

Dans certaines grandes entreprises, on essaie de créer des liens entre les groupes sous-représentés et les membres de l'exécutif. L'objectif est de donner des responsabilités à chacun vis-à-vis de la minorité qu'il représente et permettre également de nourrir les discussions en interne sur les attentes des uns et des autres. Les entreprises qui ont mis en place cette pratique, veulent, de cette manière, donner plus de représentativité aux différents groupes sociaux de l'organisation. Un programme de parrainage entre les séniors et les jeunes ou encore entre équipe de direction et nouveaux arrivants en sont des exemples.

### 17. Accommodement raisonnable<sup>38</sup>

Selon la Commission des droits de la personne et de la jeunesse « l'accommodement raisonnable est un moyen utilisé pour faire cesser une situation de discrimination fondée sur le handicap, la religion, l'âge ou tout autre motif interdit » par la charte des droits et libertés. Accommoder, c'est

ajuster ou aménager une pratique ou une règle générale de fonctionnement. Est à noter que ceci revêt d'une obligation pour les employeurs. La CDPDJ accompagne les entreprises dans la compréhension et la mise en application du cadre réglementaire. Au-delà de l'accommodement, la conciliation famille-travail ou CFT<sup>39</sup> devient un avantage social non négligeable pour les employé.e.s.

## IV. Communication dans l'entreprise

### 18. Écoute et dialogue

Écouter les travailleurs issus de la diversité et comprendre leurs besoins, afin de leur montrer qu'ils sont importants pour l'entreprise. Toutes les entreprises qui ont réussi à mettre en place de bonnes pratiques en gestion de la diversité, insistent sur la nécessité de dialoguer et d'écouter les employé.es issus des groupes sous-représentés, afin de comprendre leurs attentes, les défis auxquels ils font face et de pouvoir ainsi, apporter des réponses. Cette écoute manifeste participera au sentiment que leur opinion compte et donc à l'inclusion au sein de l'entreprise.

### 19. Amélioration linguistique

Adapter les heures de travail pour permettre aux employé.es de suivre des cours de francisation, que ce soit en interne ou avec des partenaires externes. Pour aider les entreprises québécoises dans l'apprentissage du

français en milieu de travail, l'Office Québécois de la Langue Française à créer Mémo<sup>40</sup>, un outil d'autoévaluation en ligne (à destination des entreprises moins de 50 employé.es). La maîtrise du français ou dans certaines entreprises, de l'anglais, permet aux employé.es issu.es de l'immigration de mieux s'intégrer, nouer des relations et de socialiser au sein de l'organisation. Les entreprises peuvent également offrir un programme de francisation en passant par les centres de francisation<sup>41</sup>.

## 20. Communication illustrée

Utiliser des moyens de communication adaptés pour les travailleurs et travailleuses qui ne maîtrisent pas la langue française ou anglaise, avec des illustrations et des schémas. De cette manière, ils comprendront mieux les messages et auront le sentiment d'être importants pour l'organisation. Il est possible de recourir au non verbal par l'utilisation de vidéos imagés. En santé et sécurité au travail, il est possible d'utiliser de Napo<sup>42</sup>, une série de films d'animation de courte durée disponible en 28 langues présentant un personnage qui est confronté à des problèmes de sécurité du travail. La CNESST, quant à elle, fournit certaines formations dans d'autres langues que le français.

## 21. Montrer votre engagement et communiquer vos réussites

L'investissement mérite d'être connu, car il est une force pour une organisation alors le communiquer à l'externe revêt la meilleure façon de

le faire. Un double avantage : promouvoir les équipes et les résultats, mais également attirer les talents et les clients. Il serait dommage de se priver de cette occasion de faire briller « vos gens ». De plus, à l'ère de la marque employeur, il devient nécessaire de prouver que les entreprises sont en adéquation avec les réalités économiques. Il est possible d'aller plus loin dans cette démarche et de s'engager sur la voie de la certification en diversité culturelle<sup>43</sup>, en CFT comme Guard X<sup>44</sup> ou encore en SST.

## V. Valorisation des employé.es

*L'égalité professionnelle, c'est l'égalité des chances, quel que soit son genre, mais également son origine sociale, sa culture, etc. C'est aussi assumer sa différence et les impacts sur son parcours.*

## 22. Équité dans l'évaluation

Les travailleurs et travailleuses doivent être évalué.es équitablement et de la même manière, quel que soit leur origine, leur genre ou leur statut. Ceci est valable pour tous et toutes, mais c'est encore plus important lorsqu'il s'agit d'évaluer une personne issue des minorités, parce qu'il faut veiller à ce qu'aucune action, aucun jugement ne soit associé à de la discrimination. D'où l'avantage de mesurer par le suivi continu, l'impact des politiques en ÉDI dans l'organisation.

## 23. Diversité à tous les niveaux de l'organisation

Selon certaines études, les gestionnaires sont appelés à devenir des « développeurs de talents et doivent être en mesure d'accompagner un individu dans sa singularité, sans a priori socioculturel ou encore de genre ». Par conséquent, la diversité au sein des équipes doit s'accompagner par une diversité dans les différents niveaux de responsabilités de l'organisation. Il est essentiel d'offrir la chance de gravir les échelons hiérarchiques et d'évoluer. Souvent, les nominations de responsables issu.es des groupes sous-représentés sont des événements salués par la communauté d'affaires et donnent une image positive de l'entreprise.

Ainsi, travailler à offrir plus de possibilités aux personnes issues des minorités pour grandir, acquérir de nouvelles compétences et évoluer dans la hiérarchie de l'organisation devient un gage d'inclusion pour nombre d'entreprises.

## 24. Développer une approche participative

Tous les spécialistes reconnaissent que faire participer les employé.es au processus décisionnel est un gage d'inclusion. Il est conseillé aux gestionnaires travaillant dans un milieu diversifié de mettre en place des pratiques de gestion participative, afin d'amener les individus à prendre conscience de l'importance de leur rôle au sein de l'organisation. Les équipes sont plus productives et engagées si elles sont impliquées dans

les processus décisionnels. La diversité, c'est aussi celle des idées et des contributions.

## 25. Favoriser le changement de statut par les équivalences

Il arrive souvent que les travailleurs.ses immigrant.es qualifié.es commencent leur carrière dans des emplois sous-qualifiés, en raison de certaines contraintes réglementaires ou parce que leurs diplômes ne sont pas reconnus. Les gestionnaires d'entreprises devraient encourager et soutenir ces travailleurs évoluer dans l'organisation et surtout pour réajuster leur fonction et leur rémunération. L'intérêt est double : valoriser les employé.es en tant qu'individu mais également baser les évolutions internes sur la base des compétences acquises tout au long de leur parcours.

### 3 CHOSES À RETENIR

**1** L'engagement et l'investissement de la direction sont nécessaires à la mise en place d'une politique d'ÉDI concrète et durable.

**2** La mobilisation autour des valeurs réelles de l'organisation est la clé de voute de la réussite.

**3** L'ÉDI confère aux entreprises un avantage compétitif.

## En conclusion

Nous espérons que ce guide aidera les gestionnaires à se donner les moyens d'investir dans la diversité, parce qu'au-delà des retombées économiques d'une telle démarche, les entreprises ont aussi une obligation sociale. Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises revendiquent des actions en faveur de la diversité et de l'inclusion, alors qu'elles sont encore plus nombreuses à participer aux concours récompensant les meilleures pratiques dans ce domaine.

C'est le cas notamment avec le Prix Maurice Polack, organisé par le Ministère de l'immigration, de la francisation et de l'intégration et la Fédération des chambres de commerce du Québec, qui récompense chaque année les entreprises qui se démarquent par leur approche, leur engagement et leurs réalisations pour la promotion de la diversité ethnoculturelle. Il en va de même pour le Bureau de normalisation du Québec, qui a mis en place une certification employeur remarquable-diversité ethnoculturelle, ou alors la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, qui décerne chaque année le prix Droits et Libertés, récompensant les entreprises engagées pour la diversité et l'inclusion.

Comme dans beaucoup de domaines, il n'y a pas de recette parfaite. En revanche, ils existent des pratiques concrètes et réalisables mises en place par des entreprises québécoises qui se sont engagées et montrent l'exemple en matière d'Équité, diversité et inclusion. Il est donc offert à tous et toutes de s'inspirer.

.....  
*Pratiques RH, propulsé par la FCCQ, tient à remercier Patrimoine Canada pour son implication dans la promotion et le soutien d'initiatives en matière de diversité, nos partenaires ainsi que les entreprises qui ont permis par leur témoignage et leur engagement la rédaction de ce guide. Tout comme elles, vous souhaitez vous impliquer? Abonnez-vous à notre [infolettre](#).*

Vous souhaitez communiquer avec l'équipe Pratiques RH, donnez votre avis sur ce guide ou encore témoigner en tant qu'entreprise, contactez-nous à l'adresse suivante : [pratiquesrh@fccq.ca](mailto:pratiquesrh@fccq.ca)

## Annexe 1. Lexique de l'équité, diversité et l'inclusion

---

### *Équité*

---

L'**équité** renvoie à un traitement juste, visant notamment l'élimination des barrières systémiques qui désavantagent certains groupes. Un traitement équitable n'est pas nécessairement identique pour tous et toutes, mais tient compte des différentes réalités, présentes ou historiques, afin que toutes les personnes aient accès aux mêmes opportunités en matière de promotion et de soutien à la recherche.

---

### *Diversité*

---

La diversité renvoie à la présence, au sein de l'écosystème, de personnes provenant de différents groupes, ce qui favorise l'expression de points de vue, d'approches et d'expériences variées, incluant ceux des groupes sous-représentés.

---

### *Inclusion en milieu de travail*

---

L'inclusion renvoie à la mise en place de pratiques permettant à l'ensemble des membres de la société d'être et de se sentir valorisés, soutenus et respectés, en portant une attention particulière aux groupes sous-représentés au sein des entreprises et/ou organisations.



## Annexe 2. Références et liens utiles

<sup>1</sup><https://pratiquesrh.com/fr/a-propos>

<sup>2</sup>[https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_imt\\_Postes-vacants-2021-T2.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_imt_Postes-vacants-2021-T2.pdf)

<sup>3</sup> Résultat calculé grâce au tableau suivant : <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/12/202112-IDQ-Postes-vacants-T3-2021.pdf>, p.8

<sup>4</sup> Sur un total de 23 secteurs.

<sup>5</sup><https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/operation-main-doeuvre-un-investissement-sans-precedent-de-39-milliards-de-dollars-pour-sattaquer-a-la-rarete-de-la-main-doeuvre-36602>

<sup>6</sup><https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/11/202111-IDQ-Plan-daction.pdf>, p.16

<sup>7</sup><https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/11/202111-IDQ-Plan-daction.pdf>, p.19

<sup>8</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/un-fond-dinvestissement-de-250-m-pour-promouvoir-la-diversite-en-entreprise>

<sup>9</sup> <https://www.cdpq.com/fr/equite25-3>

<sup>10</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

<sup>11</sup> L'acronyme ÉDI sera utilisé pour remplacer *équité, diversité et inclusion* des fins d'allégement du texte.

<sup>12</sup> <https://www.ulaval.ca/equite-diversite-inclusion/concepts-cles-en-edi>

<sup>13</sup> Ce guide ne remplace les guides complets d'accompagnement dans la mise en place de politique d'équité, diversité et inclusion.

<sup>14</sup> Intégration de l'inclusion dans leurs pratiques d'embauche, de promotion, de perfectionnement, de leadership et de gestion d'équipe selon une enquête réalisée en 2017 par Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/ca-175/inclusion/ca175-inclusion-AODA-FR.pdf>

<sup>15</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>

<sup>16</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/preparez-entreprise-pour-avenir-six-tendances-cles>

<sup>17</sup> Deloitte, « 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials Disappointed in Business, Unprepared for Industry 4.0 » (2018). Dans cette étude, les milléniaux et la Génération Z correspondent respectivement aux personnes nées en 1983-1994 et en 1995 et 1999.

<sup>18</sup> Étude portant sur le manque de diversité des profils dans la publicité en ligne et la sous-représentation des personnes par les marques, <https://research.facebook.com/publications/diverse-and-inclusive-representation-in-online-advertising-an-exploration-of-the-current-landscape-and-peoples-expectations>

<sup>19</sup> Le prix Maurice-Pollack récompense les employeurs pour leurs actions exceptionnelles en matière de gestion de la diversité. Il est organisé par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration du Québec en collaboration avec la Fédération des chambres de commerce du Québec. Cendrex a remporté le prix dans le volet PME.

<sup>20</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/chez-cendrex-la-diversite-est-une-richeesse>

<sup>21</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/laurent-depond-la-diversite-est-gage-de-performance-quand-le-management-est-la-hauteur>

<sup>22</sup> <https://www.adma.qc.ca/outils-du-gestionnaire/trousse-a-outils/section-pour-dirigeants/bonnes-pratiques-et-suggestions/diagnostic-de-lentreprise/>

<sup>23</sup> <https://supportedemployment.ca/fr/employers/self-assessment-tool/>

<sup>24</sup> [https://supportedemployment.ca/fr/wp-content/uploads/sites/6/2021/03/HR-Inclusive-Policies-FR-CASE-2021\\_web.pdf](https://supportedemployment.ca/fr/wp-content/uploads/sites/6/2021/03/HR-Inclusive-Policies-FR-CASE-2021_web.pdf)

<sup>25</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/gestion-responsable-des-rh-emergence-dun-champ>

<sup>26</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/prevenir-la-discrimination-en-milieu-de-travail-comment-faire>

<sup>27</sup> <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/nos-services/outils-en-ligne/formations-en-ligne>

<sup>28</sup> <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/vos-droits/lois-qui-protègent-vos-droits/charte>

<sup>29</sup> <https://inrs.ca/wp-content/uploads/2021/03/Guide-redaction-inclusive-inrs-vf.pdf>

<sup>30</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/corde-electrique-un-engagement-pour-la-diversite-recompense>

<sup>31</sup> <https://www.emploisolquebecois.ca/employeur/>

<sup>32</sup> Mise en place par le gouvernement du Canada dans le cadre du Programme Placement Étudiants (PPÉ), <https://pratiquesrh.com/fr/accueillez-un-stagiaire>

<sup>33</sup> <https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/soutien-en-gestion-des-ressources-humaines/>

<sup>34</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/marche-suivre-pour-le-developpement-des-competences>

<sup>35</sup> 62,3 % de la population active provenant de l'immigration, possède un diplôme universitaire, <https://pratiquesrh.com/fr/article/adapter-ses-pratiques-de-recrutement-dans-un-contexte-interculturel>

<sup>1</sup><https://pratiquesrh.com/fr/article/les-meilleures-pratiques-pour-socialiser-en-milieu-diversifie>

<sup>36</sup> <https://iripi.ca/fr>

<sup>37</sup> <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/vos-droits/qu-est-ce-que/lacommodement-raisonnable>

<sup>38</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/entrevue-dexpert-concilivi-sur-lequite-diversite-et-inclusion-edi>

<sup>39</sup> <https://www.oqlf.gouv.qc.ca/francisation/entreprises/memo-assistant-francisation/autoevaluation.html#barreProgres>

<sup>40</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/travailleur-immigrant-briser-la-barriere-linguistique>

<sup>41</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/travailleur-immigrant-briser-la-barriere-linguistique>

<sup>42</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/une-certification-pour-la-diversite-ethnoculturelle>

<sup>43</sup> <https://pratiquesrh.com/fr/article/comment-favoriser-la-conciliation-famille-travail>