

Lēad™

Brought to you by Adecco, Canada's Leading Human Resource Provider
Une initiative d'Adecco, leader canadien en ressources humaines

“Diversity: the art of thinking
independently together.”

~Malcolm Forbes

« La diversité : l'art de penser
indépendamment mais
ensemble. »

ONE ON ONE with / TÊTE-À-TÊTE avec
Hon. Jean Augustine, P.C.

EXCLUSIVE / EN EXCLUSIVITÉ
Jacques Bergeron

Cirque du Soleil: The World in Concentrated Form
Cirque du Soleil : le monde en concentré

Adecco

www.adecco.ca



5 CONTRIBUTORS / COLLABORATEURS

7 EDITORIAL / ÉDITO

BY / PAR Sandra Hokansson

9 TRENDS / NOUVELLES TENDANCES

Starting the Conversation: How Employee Resource Groups Can Contribute to Your Inclusion Strategy
 Démarrer la conversation : comment des groupes de ressources pour les employés peuvent contribuer à votre stratégie d'inclusion

BY / PAR Elizabeth J. Reynolds

14 EXCLUSIVE / EN EXCLUSIVITÉ

Workforce Diversity

Diversité de la main-d'œuvre

BY / PAR Peter Andersen, Ph.D.

17 EXCLUSIVE / EN EXCLUSIVITÉ

Cirque du Soleil: The World in Concentrated Form

Cirque du Soleil : le monde en concentré

BY / PAR Jacques Bergeron

20 ONE-ON-ONE / TÊTE-À-TÊTE

Interview with Hon. Jean Augustine, P.C.

Entrevue avec l'hon. Jean Augustine, du C.P.

25 EXCLUSIVE / EN EXCLUSIVITÉ

Adding a Vision of Diversity to Management

Ajouter une vision de la diversité à la gestion

BY / PAR Jacques Proulx

29 EXCLUSIVE / EN EXCLUSIVITÉ

Dealing with Diversity-Based Conflict:

The Legal Perspective

Gérer les conflits liés à la diversité :

le point de vue juridique

BY / PAR Christine Thomlinson

Editor / Rédactrice	Sandra Hokansson
Senior Designer / Infographiste	Jeremy Chaput
Feature Writers / Auteurs	Elizabeth J. Reynolds Peter Andersen, Ph. D. Jacques Bergeron Christine Thomlinson Jacques Proulx
Photography / Photographie	www.morguefile.com www.gettyimages.com
Print Production / Impression	Data Group of Companies Compagnies du Groupe Data
Publisher / Éditeur	Adecco 10 Bay Street, Suite 700 Toronto, ON M5J 2R8 1. 866. 646. 3322 adecco.ca
Advertising / Publicité	Kamaraj (Kam) Retnasami National Marketing Manager kamaraj.retnasami@adecco.ca
Acknowledgements / Remerciements	David Derry Carol Gilchrist Dawn Paret Romie Parmar Grace Rivers Anik Tremblay Anick Vinet
Customer Service / Subscriptions Service à la clientèle / Abonnement	lead@adecco.ca / lead@adecco.qc.ca

LEAD™



Lead™

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in whole or part without permission from the publisher. LEAD™ welcomes contributors but can assume no responsibility for unsolicited manuscripts, photographs or any other submitted materials. Any opinions expressed in LEAD™ may be personal to the author and may not necessarily reflect the opinions of Adecco Employment Services Limited or its affiliates. LEAD™ is published twice annually by Adecco Employment Services Limited and distributed across Canada.

Tous droits réservés. Aucune section de la présente publication ne peut être reproduite, en tout ou en partie, sans le consentement de l'éditeur. LEAD^{MC} accueille favorablement toute contribution, mais ne peut assumer aucune responsabilité à l'égard des documents non sollicités qui lui sont soumis, qu'il s'agisse de manuscrits, de photographies ou de tout autre matériel. Les opinions exprimées dans LEAD^{MC} sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue d'Adecco Employment Services Ltée ou de ses sociétés affiliées. LEAD^{MC} est une publication semestrielle d'Adecco Employment Services Ltée distribuée partout au Canada.

CONTRIBUTORS



*From top to bottom:
Peter Andersen,
Elizabeth J. Reynolds,
Jacques Bergeron,
Christine Thomlinson
and Jacques Proulx.*



Peter Andersen, Ph.D., is an independent consulting economist specializing in economic forecasting. Peter spends part of the year teaching Commerce Banking and Financial Economics at the University of Texas at Austin. The Financial Post has rated Dr. Andersen as Canada's most accurate economic forecaster several times.

Elizabeth J. Reynolds is the Diversity Generalist for the National Diversity, Equity and Inclusion team of KPMG Canada.



Jacques Bergeron, Director of Talent Acquisition for Cirque du Soleil, holds a bachelor's degree in Industrial Relations from the Université de Montréal and an M.B.A. degree from UQAM with a specialization in Organizational Development. His experience working in the banking sector and with Cirque du Soleil has taken him to Asia, North Africa, the Middle East, Europe, the Caribbean and the United States.



Christine Thomlinson is a founding partner of the employment law boutique, Rubin Thomlinson LLP, a firm specializing in providing optimal legal solutions to challenging workplace issues.



Jacques Proulx is the Full Professor of Psychology of Human Relations for the bachelor's and doctoral degree programs at Université de Sherbrooke. He specializes in the psychology of cross-cultural relations in a national and international context. For almost six years, he chaired the Canadian sub-committee on education for UNESCO. For the past few years, his primary focus has been diversity management. He has developed two training curricula for managers and a third curriculum on the cross-cultural dynamic in international relations.

COLLABORATEURS

Peter Andersen, Ph.D., est expert-conseil et économiste indépendant spécialisé dans les prévisions économiques. Peter passe une partie de l'année à enseigner le commerce bancaire et l'économie financière à l'Université du Texas à Austin. Le Financial Post a plusieurs fois déclaré que Peter Andersen était le prévisionniste le plus exact du Canada.

Elizabeth J. Reynolds est généraliste dans l'équipe vouée à la diversité, l'équité et l'inclusion pour KPMG Canada.

Jacques Bergeron, Directeur, acquisition de talents pour le Cirque du Soleil, Jacques Bergeron est bachelier en relations industrielles de l'Université de Montréal et titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'UQAM avec une spécialisation en développement organisationnel. Ses expériences dans le secteur bancaire et avec le Cirque l'ont amené à travailler en Asie, en Afrique du Nord, au Moyen-Orient, en Europe, dans les Caraïbes et aux États-Unis.

Christine Thomlinson, est une partenaire fondatrice de la firme en droit du travail Rubin Thomlinson LLP. Cette firme se spécialise dans la prestation de solutions juridiques optimales aux problèmes liés au milieu de travail.

Jacques Proulx est professeur titulaire au baccalauréat et au doctorat en psychologie des relations humaines à l'Université de Sherbrooke. Il est spécialisé dans le domaine de la psychologie des relations interculturelles en contexte national et international. Il a été pendant près de six ans président de la sous-commission canadienne de l'éducation pour l'Unesco. Depuis quelques années, il se concentre surtout sur la gestion de la diversité. Il a notamment élaboré deux programmes-cadres de formation destinés à des gestionnaires et un troisième sur la dynamique interculturelle en contexte de relations internationales.

*Du haut vers le bas:
Peter Andersen,
Elizabeth J. Reynolds,
Jacques Bergeron,
Christine Thomlinson et
Jacques Proulx.*



EDITORIAL

BY SANDRA HOKANSSON

President and Country Manager
Adecco Employment Services Limited



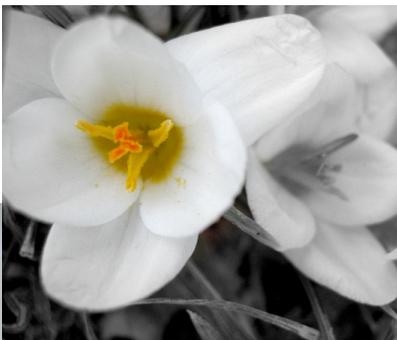
Experience tells us that Diversity Leadership is so much more than the mere counting of different types of people.

Diversity Leadership: Making People Count

Canada is recognized around the world for its success in forging a multicultural nation. Not only our big cities, but increasingly smaller cities and towns, have very diverse populations and are home to numerous vibrant communities. The opportunity that Canadian business leaders have to draw from a global talent pool in our own backyard is a significant advantage in the modern economy. The Adecco organization's talent database--one of the largest in the country--reflects this diversity and has been key to our success in managing diverse workforces for our clientele.

Experience tells us that Diversity Leadership is so much more than the mere counting of different types of people--it is, more importantly, **making people count**. It is not enough just to employ a diverse workforce; the key is to recognize people's different skills and talents and to employ these in a way that benefits everyone. It is a culture of inclusion that aims at making people feel engaged, valued and fully utilized (productive!). It means overcoming the assumptions and prejudices that can limit diversity of race, ethnicity, gender, age, and sexual orientation in the workplace; and it also goes beyond thinking in terms of these categories, promoting a corporate culture that flourishes on a diversity of strengths. This is the challenge for leadership today and it is easier said than done. Diversity, by its very definition, recognizes differences in people, and these can result in conflicting approaches or opinions and even in cultural clashes. However, the rewards of inclusive, diverse work environments far outweigh the risks, as many highly effective companies have illustrated by going global in the fight for top talent.

In this edition of LEAD,TM we are very pleased to feature an interview with the Hon. Jean Augustine, P.C. and contributions by: Elizabeth J. Reynolds, Jacques Proulx and Jacques Bergeron, and we welcome back our regular contributors, Peter Andersen and Christine Thomlinson.



PAR SANDRA HOKANSSON
Présidente et Directrice générale
Services d'emploi Adecco limitée

Leadership en matière de diversité : tenir compte des gens

Le Canada est reconnu dans le monde entier pour sa réussite dans le façonnement d'une nation multiculturelle. Non seulement nos grandes villes, mais de plus en plus de petites villes et de villages rassemblent des populations très variées et de nombreuses communautés vivantes. Ainsi, la possibilité qu'ont les chefs d'entreprises canadiennes de puiser ici même dans une réserve de talents à caractère international constitue un avantage important dans l'économie moderne. La banque de talents d'Adecco — l'une des plus grandes au pays — reflète cette diversité et a été la clé de notre réussite dans la gestion d'effectifs d'origines variées pour notre clientèle.

L'expérience nous dit que le leadership en matière de diversité est bien plus que la simple recension de différents types de gens puisqu'il s'agit d'abord et avant tout de tenir compte des gens.

L'expérience nous dit que le leadership en matière de diversité est bien plus que la simple recension de différents types de gens puisqu'il s'agit d'abord et avant tout de tenir compte des gens. Ainsi, il ne suffit pas de compter sur une main-d'œuvre multiculturelle; la clé est de reconnaître les différentes compétences et les talents des gens et de les faire valoir. Car une culture d'inclusion fait en sorte que les gens se sentent engagés, importants et pleinement mis à contribution (productifs!). Cela suppose donc d'aller au-delà des hypothèses et des préjugés qui peuvent limiter la diversité à la race, l'ethnicité, le sexe, l'âge et l'orientation sexuelle au travail. Cela signifie également bien plus que de penser en fonction de ces catégories afin de favoriser une culture d'entreprise qui s'épanouit sur la diversité des forces. Voilà le défi pour les gestionnaires d'aujourd'hui, un défi plus facile à nommer qu'à relever. La diversité, par sa définition même, reconnaît les différences chez les gens, et ces différences peuvent entraîner des approches ou des opinions conflictuelles et même des chocs culturels. Cependant, les retombées positives en milieux de travail inclusifs et diversifiés compensent largement les risques; des entreprises très efficaces l'ayant démontré en se lançant dans la recherche des meilleurs talents à l'échelle mondiale.

Dans la présente édition de LEAD,^{MC} nous sommes très fiers de présenter une entrevue avec l'honorable Jean Augustine, C.P., en plus des collaborations d'Elizabeth J. Reynolds, Jacques Proulx, Jacques Bergeron et de retrouver nos collaborateurs réguliers Peter Andersen et Christine Thomlinson.



Starting the Conversation: How Employee Resource Groups Can Contribute to Your Inclusion Strategy

Point de départ du dialogue; comment des groupes de ressources pour les employés peuvent-ils contribuer à votre stratégie d'inclusion?

At a recent office gathering, I had the opportunity to witness diversity and inclusion at its best. Our boardroom was transformed with food and music from many different Asian cultures, bright red lanterns hung from the ceiling and on the table was information on the Lunar New Year celebration. The event was hosted by an East Asian Employee Resource Group, and while many attendees were from that community, there were also many who were not. As I walked around the room, I was struck by everyone's curiosity to learn more about another culture. "Why is everything red?", "What kind of food is this?", "What sort of things do people do for the New Year?" In an effort to work together in our multi-cultural workplaces we often don't ask questions about other people's traditions. In the interest of creating an inclusive workplace, how can we open this kind of dialogue and gain a greater understanding of each other?

Diversity is about so much more than writing policies or hiring a chief diversity officer. The best thing you can do to create a culture of inclusion is engage your employees in the strategy. After all, diversity is about leveraging everyone's differences and strengths. Employee Resource Groups, also known as Affinity Groups or Employee Networks, are a great place to start.

An Employee Resource Group or ERG is a group of people who share a common interest, background, or goal. So what are the benefits to having ERGs? For one, ERGs give employees a collective voice and a sense of involvement in your company's culture. The focus of the ERG can be as diverse as your people, from scuba diving to women in leadership and everything in between. Social clubs and

À l'occasion d'une fête de bureau, j'ai eu l'occasion de voir la diversité et l'inclusion à leur meilleur. Notre salle de conseil a subi une métamorphose grâce à des lanternes rouge vif suspendues au plafond ainsi que des mets et de la musique issus de cultures asiatiques. Sur la table était disposée de l'information écrite au sujet de la fête de la Nouvelle Année lunaire. Cette activité était organisée par un groupe de ressources pour les employés de l'Asie orientale ainsi que de nombreux membres de cette communauté, on comptait également des participants d'autres origines. En déambulant dans la pièce, j'ai été frappée par la curiosité et le désir que tous éprouvaient d'en apprendre davantage sur une autre culture. « Pourquoi les ornements sont-ils rouges? » « De quel aliment s'agit-il? » « Que font les gens à l'occasion du Nouvel An? » Bien souvent, dans notre effort et notre volonté de travailler ensemble dans des milieux multiculturels, nous ne nous interrogeons même pas sur les traditions des autres peuples. Ainsi, comment pouvons-nous ouvrir le dialogue et mieux nous comprendre les uns et les autres afin de créer un milieu de travail inclusif?

La diversité va bien au-delà du fait de rédiger des politiques ou d'embaucher un responsable de la diversité. En fait, la meilleure façon de créer une culture d'inclusion est de faire participer vos employés à la stratégie. Car, en fin de compte, la diversité consiste à miser sur les différences et les forces de chacun. Les groupes de ressources pour les employés (GRE), également appelés groupes d'affinités ou réseaux, représentent un excellent point de départ.

Ce type de groupes rassemble des personnes qui ont un intérêt, des antécédents ou un objectif en commun. Mais quels sont les avantages de se doter d'un GRE? En premier lieu, ces groupes offrent aux employés une voix collective et un sentiment de participation à la culture de votre entreprise. Dans les faits, le centre d'intérêt des GRE peut être aussi diversifié que vos employés; allant ainsi de la plongée en apnée jusqu'aux femmes gestionnaires en passant par une foule d'autres thèmes. Les clubs sociaux

An ERG can be a great source of mentors and champions for your employees, as well as provide a forum for dialogue and knowledge-sharing among many diverse groups. As an added benefit, ERG members are a built-in source of feedback as you start developing new diversity initiatives and policies.

Setting up and supporting an ERG is not as daunting as it may seem and can be a great quick win towards your diversity and inclusion strategy. Here are six steps to keep in mind that will help your ERG be successful.

Step 1 – Get Buy-in from the Top

As with any diversity initiative, your ERG will only be successful if you have the support of senior leadership. Leaders can act as executive sponsors, help spread the word about events and give added leverage and visibility to the group. I'll talk about executive sponsors in Step 3 but, in order to really be successful, it's imperative that your management team understand why diversity is integral to your organization. Diversity initiatives that live solely on human resources tend to struggle to find the momentum they need to be successful in the long term and may run the risk of not achieving full buy-in.

Step 2 – Start the Conversation

In order to launch any new ERG, you need at least a handful of people willing to lay the foundation. The most successful ERGs are those that start at a grassroots level as an employee-driven initiative. Have conversations with those employees who you know are engaged and interested in diversity and assess where people's interests lie. Once you have a small group that are willing to start the ERG, have the group meet to talk about their mandate and objectives.

Things you may want to discuss include:

- What do you see as the critical issues facing this group in the company today?
- What are three things you want to get out of this network?
- Realistically, how much time (weekly/monthly) can you devote to the network?

Once you've had these conversations, the group should develop a mission statement that will be a guide for all their activities. It should be clear, to the point, include the main goals and focus on the network. It should also link in with your diversity and inclusion objectives. If the group would like to focus on business development activities, the mission statement should be incorporated as part of a full business case and include a budget proposal.

vos employés en plus d'offrir un forum pour le dialogue et le partage de connaissances entre de nombreux groupes diversifiés. Autre atout, les membres des GRE représentent une source intégrée de rétroaction au moment où l'on commence à élaborer de nouvelles pratiques et politiques en matière de diversité.

Quoi qu'on en dise, la mise sur pied et le soutien d'un GRE ne sont pas une aussi grande entreprise qu'elle peut en avoir l'air et cette initiative représente un grand pas vers votre stratégie d'inclusion. Voici six étapes à retenir qui vous permettront d'assurer le succès de votre GRE :

1^{ère} étape : obtenir l'adhésion des cadres

Comme dans le cas de toute initiative relative à la diversité, votre GRE obtiendra du succès seulement si vous avez l'appui de la haute direction. Ainsi, les gestionnaires de votre entreprise peuvent agir à titre de cadres délégués pour faire connaître les activités du GRE et accroître l'influence et la visibilité du groupe. Nous reviendrons sur le rôle des cadres délégués à la 3^e étape. Pour assurer la réussite du GRE, il est donc impératif que votre équipe de gestion comprenne les raisons pour lesquelles la diversité fait partie intégrante de votre organisation. Lorsque les initiatives relatives à la diversité existent seulement au niveau des ressources humaines, elles trouvent difficilement le momentum dont elles ont besoin pour connaître le succès à long terme. Aussi, ces initiatives risquent de ne pas bénéficier d'une adhésion complète.

2^e étape : ouvrir le dialogue

Pour lancer un GRE, vous devez au moins disposer d'une poignée de gens prêts à en définir les bases. Les GRE qui réussissent le mieux sont ceux qui prennent naissance à la base, sous forme d'une initiative dirigée vers les employés. Ainsi, ouvrez le dialogue avec les employés que vous savez engagés dans la diversité et évaluez où se situent les intérêts des gens. Une fois que vous aurez un petit groupe prêt à démarrer le GRE, demandez-leur de discuter de leur mandat et de leurs objectifs.

Les questions que vous souhaitez probablement aborder sont les suivantes :

- Quelles sont les questions urgentes auxquelles ce groupe est confronté au sein de l'entreprise?
- Quels sont les trois points dont vous voulez tirer avantage dans ce réseau?
- De façon réaliste, combien de temps (par semaine ou par mois) pouvez-vous consacrer à ce réseau?

Après avoir répondu à ces questions, le groupe devrait élaborer un énoncé de mission qui servira de guide à toutes ses activités. Cet énoncé devrait être clair, précis et inclure les principaux objectifs du réseau. Il devrait également se rattacher à vos objectifs en matière de diversité et d'inclusion. Si le groupe veut mettre l'accent sur le développement des affaires, l'énoncé de mission devrait être intégré à une analyse de rentabilité complète et inclure une proposition de budget.

Step 3 – Identify an Executive Sponsor

It's always a good idea to have a heavy-hitter on your team. An executive sponsor is just that – a senior-level executive who supports the network by attending meetings and events and providing overall guidance. This person acts as an ambassador for the network to other senior leaders and to the rest of the company, and ideally would have the influence to open a few doors for the group. It's important to be clear about what their role will be and how much of their time you will need.

The executive sponsor works with the network leadership to:

- Provide guidance for the development of the network's strategic plan.
- Promote the network's activities to other senior leaders
- Sponsor network activities through attendance and/or financial support.

Step 4 – Create a Recruitment and Communications Plan

It's difficult to build a network if no one knows it exists. Internal communication is especially important when you're just getting started. Consider writing an article about the network for your internal newsletter and putting a call out for new members. If possible, create a distribution list that members can easily subscribe to, as this will help relieve ERG leaders of added administrative tasks.

Questions to ask:

- How will decisions be communicated to the network?
- How will the network reach potential members?

Some suggestions for membership drives include:

- An initial "meet the network" event open to all potential members and publicized via email and internal newsletters, or other communications vehicles.
- Connecting with other networks to co-sponsor events or programs.

Step 5 – Hold a Kick-off Event

Once you've laid all the groundwork, it's time to introduce your network publicly with a kick-off event or activity. It's important to consider who, and how many people, you'd like to have attend, as well as what kinds of activities will take place. Some examples of possible activities include:

3 étape : nommer un cadre délégué

Il s'agit toujours d'une idée judicieuse d'avoir un bon frappeur dans votre équipe. Et c'est exactement ce qu'est un cadre délégué, soit un cadre supérieur qui appuie le réseau en participant aux réunions et aux activités et en prodiguant des conseils. Cette personne agit à titre d'ambassadeur auprès des autres hauts dirigeants et du reste de l'entreprise et, idéalement, ce cadre posséderait l'influence nécessaire pour ouvrir quelques portes au groupe. À cette étape, il importe de définir le rôle de cette personne et le temps qu'elle devra y consacrer.

Le cadre délégué collabore avec les dirigeants du réseau pour :

- prodiguer des conseils relatifs à l'élaboration du plan stratégique du réseau;
- promouvoir les activités du réseau auprès des autres hauts dirigeants;
- parrainer les activités du réseau en y assistant ou en apportant un soutien financier.

4 étape : créer un plan de recrutement et de communications

Il est difficile de bâtir un réseau si personne ne sait qu'il existe. La communication interne se révèle particulièrement importante dès le départ. Ainsi, pensez à rédiger un article au sujet du réseau pour le bulletin interne et à lancer un appel pour recruter de nouveaux membres. Si possible, créez une liste de diffusion à laquelle les membres pourront facilement s'abonner, cela contribuera à soulager les dirigeants du GRE de quelques tâches administratives.

Questions à poser :

- Comment les décisions seront-elles communiquées au réseau?
- Comment les responsables du réseau joindront-ils les membres potentiels?

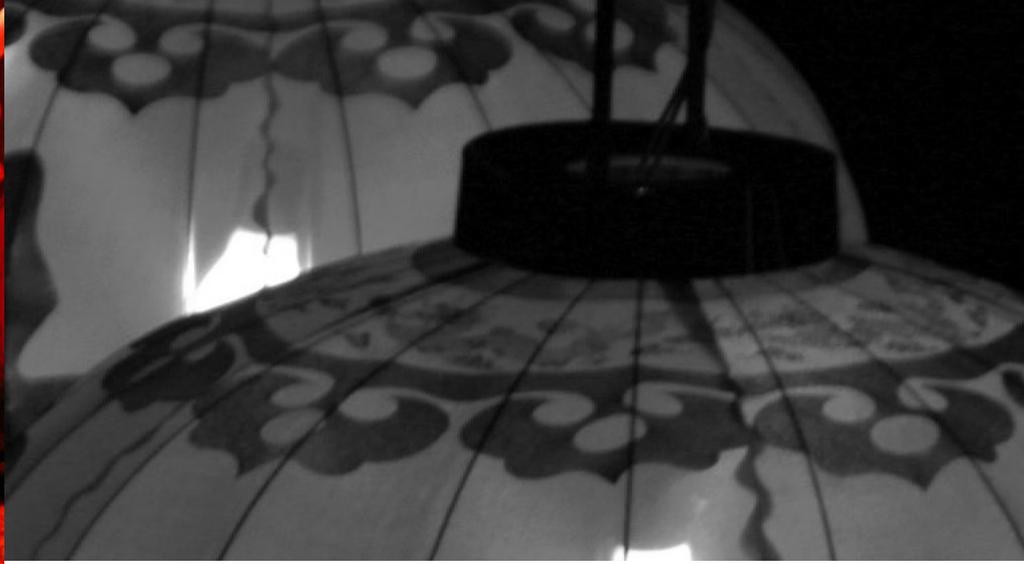
Voici quelques suggestions relatives aux campagnes de recrutement :

- Une activité initiale de rencontre du réseau ouverte à tous les membres potentiels et annoncée par courriel, le bulletin interne ou d'autres moyens de communication.
- Connexion avec d'autres réseaux pour coparrainer des activités ou des programmes.

5 étape : organiser une activité de lancement

Une fois que vous avez jeté les bases du réseau, il est temps de le présenter publiquement au moyen d'une activité de lancement. À ce moment, il importe de déterminer le nombre et les personnes que vous souhaitez voir présentes ainsi que le genre d'activités qui se déroulera. Voici quelques exemples d'activités possibles :

- Réseautage et perfectionnement professionnel
 - Tenir une activité de réseautage avec une organisation professionnelle;



- Celebrate a cultural or religious holiday and inform employees about how and why it's celebrated.
- Community Outreach
 - Organize a fundraiser for a community organization and host an event to honour the organization.
 - Coordinate network members to volunteer in the community.
- Business Development
 - Host a panel of business leaders and senior leaders from the company.
- Célébrer une fête culturelle ou religieuse et signifier aux employés le comment et le pourquoi de cette fête.
- Prolongement des services à la communauté
 - Organiser une campagne de financement pour un organisme communautaire et une activité pour honorer cet organisme;
 - Coordonner les membres du réseau pour faire du bénévolat dans la communauté.
- Développement des affaires
 - Organiser un comité formé de chefs d'entreprises et de hauts dirigeants de l'entreprise.

The kick-off event is a good opportunity for your executive sponsor to give an introduction to the group. ERG leaders should speak (briefly) about the mandate and activities of the group. At your event it's important to give people time to network and socialize. It's also helpful to be clear about how to join the network and to provide some way for participants to give feedback about the event.

Step 6 – Keeping it Going

Once your ERG is on its feet and you've held some successful events, you'll need to keep your momentum going. Regularly poll your membership to see how you're doing, and get suggestions for making things better. Seeking out members' input helps the members to feel part of the process and it can generate some valuable ideas for your ERG's future. Keep a record of the network events and successes throughout the year. This is especially important for networks that will need to reapply for funding the next year.

Starting ERGs in your workplace is an easy and relatively inexpensive way to begin engaging people in diversity. One of the most important things you can provide when working towards organizational change are opportunities for people to come together and learn more about our diversity. A network allows employees to focus on their commonalities, celebrate differences, and gain new

L'activité de lancement est une bonne occasion pour votre cadre délégué de faire une présentation au groupe. Les dirigeants du GRE devraient parler (brièvement) du mandat et des activités du groupe. À l'occasion de votre activité, il est important de donner aux gens le temps de se réseauter et de socialiser. Il est également nécessaire d'être clair sur la façon de joindre le réseau et de fournir aux participants un moyen de transmettre leur rétroaction sur l'activité.

6 étape : maintenir en activité

Une fois que votre GRE est sur pied et que vous avez organisé des activités réussies, vous devrez garder votre momentum. Ainsi, sondez régulièrement vos membres pour obtenir leur opinion et des suggestions afin d'améliorer les choses. Le fait de solliciter les commentaires des membres permet à ces derniers de se sentir partie prenante du processus. Cela peut également fournir des idées précieuses pour l'avenir de votre GRE. Tenez un registre des activités et bons coups du réseau tout au long de l'année. Ce registre est particulièrement important pour les réseaux qui devront présenter une nouvelle demande de financement l'année suivante.

En somme, la mise sur pied d'un GRE dans votre milieu de travail est un moyen facile et relativement peu coûteux de commencer à faire participer les gens à la diversité. L'une des choses les plus importantes lorsque vous travaillez à apporter un changement organisationnel est de fournir des possibilités aux gens de se réunir et d'en apprendre davantage sur la diversité. Un réseau permet aux employés de mettre l'accent sur leurs points communs, de célébrer leurs différences et de trouver de nouvelles opportunités. Ces initiatives peuvent faire beaucoup pour intégrer la diversité à la culture de votre milieu de travail.



The Adecco Group delivers an unparalleled range of flexible staffing and career resources to clients and job seekers. Find out more below about our distinct and specialized brands – Adecco, Ajilon, Holloway Schulz, and Roevin.



better work, better life

Adecco is the world leader in human resource solutions with over 50 years of experience and 7,000 offices worldwide, including 60 branches located in Canada alone.

Adecco is a general staffing agency with professional business lines of expertise that include Office & Administration, Accounting & Finance, Marketing & Sales, Engineering and Technical, Information Technology, Human Capital Solutions, Health Care, and many others.

www.adecco.ca / www.adecco.qc.ca



For over 25 years in Canada, Ajilon Consulting has been a premier provider of Information Technology (IT) solutions, addressing our clients' critical business needs through the appropriate use and implementation of technology.

www.ajilon.ca



A great business starts with great people - people who are committed to the organization's vision, are focused on results and deliver outstanding customer satisfaction. With nearly 35 years of professional recruitment experience, Holloway Schulz & Partners, offers an extensive resource network to identify and attract high calibre candidates to your organization.

www.hollowayschulz.ca / www.recruiters.com



Roevin is one of Canada's largest technical employment providers, specializing in the supply of construction and operations management, skilled engineering, technical and trades personnel. With more than 25 years of experience, we are the tried and trusted partner in managing the complete process of connecting the best people with the right business.

www.roevin.ca

E-mail us today at inquiries@adeccogroup.ca and let us know about your recruitment needs.

Workforce Diversity Diversité de la main-d'œuvre

Workforce diversity comes naturally to Canada. Thanks to our high immigration rates, Canada is a country with a mosaic of racial, cultural and ethnic differences. There are, of course, many other aspects of diversity within the domestic population. However, the immigration flow is the most visible. Canada has the highest immigration rate in the world. Immigration has fluctuated between 236,000 and 262,000 persons per year between 2004 and 2008.

Immigration since the 1970s has been heavily weighted to minorities from the developing world. The largest flow of immigrants now is from South Asia and China. Demographic trends indicate that Canada's future population distribution will be increasingly weighted towards an international mix. Canada has never followed the "melting pot" approach of the United States. It seems that our natural tendency as individuals is to celebrate the differences that people have.

As a multicultural society, there are both supply and demand forces at work in the economy. On the supply side, Canada's job market is reflecting the accumulating effects of high immigration flows. As Canada's economy begins to expand again, companies will be sourcing their human resource needs from an increasingly varied labour force. We will limit our comments to the implications of high immigration rates. The domestic side of the issue is just as important though. The objective for Canada will be social cohesion and a more productive economy.



La diversité de la main-d'œuvre est un phénomène naturel au Canada. Grâce à nos taux d'immigration élevés, le Canada est un pays ayant une mosaïque de différences raciales, culturelles et ethniques. Il y a évidemment de nombreux autres aspects de la diversité au sein de la population nationale. Cependant, le flux d'immigration est le plus apparent. En effet, le Canada possède le taux d'immigration le plus élevé au monde, la population immigrante ayant varié de 236 000 à 262 000 personnes par année de 2004 à 2008.

Depuis les années 70, l'immigration penche fortement vers les minorités en provenance des pays en développement. Le plus grand flux d'immigrants arrive maintenant de l'Asie du Sud et de la Chine. Les tendances démographiques indiquent que la répartition future de la population du Canada penchera de plus en plus vers un mélange international. Le Canada n'a jamais suivi l'approche de « melting pot » des États-Unis. Il semble que notre tendance naturelle en tant qu'individu est plutôt de célébrer les différences des gens.

Comme société multiculturelle, l'offre et la demande exercent leur influence sur l'économie. Du côté de l'offre, le marché canadien de l'emploi reflète les effets cumulatifs des flux d'immigration élevés. Lorsque l'économie du Canada commencera à reprendre de l'essor, les entreprises combleront leurs besoins en matière de ressources humaines à partir d'une population active de plus en plus variée. Nous limiterons nos commentaires aux implications qu'ont les taux d'immigration élevés. Le côté national de la question est par



role in how immigrants can contribute to Canada's labour force. In many cases the immigrant population is well educated and can respond quickly to language training. This is a necessary prerequisite for an economy, which will be increasingly shifting towards services-related "knowledge-based" industries. Government financial support to language programs can have a significant payoff in raising average incomes and allowing workers to maximize their productivity. Such financial support will be partly self-financing as higher level jobs will inevitably result in increased government tax revenues.

On the demand side of the equation, companies are facing a global influence in both their domestic marketplace and in export markets. Cross-cultural sensitivity has become increasingly important in servicing these customers. Advertising, real estate and financial service industries now show some sensitivity in designing their products and marketing plans to recognize these differences. There is always room for improvement though. A classic mistake was the Chevy Nova, which left Spanish speakers unimpressed by the implication. I will leave it to the reader to figure that one out.

The globalization of Canada's export markets has certainly put a premium on international language skills for a wide range of industries - financial and business services, information technology and engineering. Companies will increasingly need an internationally diverse workforce to operate in both domestic and global markets.

Un aspect de l'immigration lié à la diversité est l'alphabetisation. L'enseignement du français et de l'anglais comme deuxième langue joue un rôle crucial dans la façon dont les immigrants peuvent contribuer à la population active du Canada. Dans de nombreux cas, la population immigrante est bien instruite et elle peut compléter rapidement la formation linguistique. Il s'agit d'un préalable nécessaire pour une économie qui s'oriente de plus en plus vers les secteurs de services basés sur les connaissances. Le soutien financier du gouvernement aux programmes d'apprentissage de la langue peut avoir un effet positif considérable qui permettra d'accroître le revenu moyen des travailleurs et de maximiser leur productivité. Un tel soutien financier sera partiellement autofinancé, car les emplois mieux rémunérés engendreront inévitablement une hausse des recettes fiscales pour le gouvernement.

Du côté de la demande, les entreprises font face à l'influence mondiale sur leur marché intérieur ainsi que sur les marchés extérieurs. La sensibilité interculturelle est de plus en plus importante lors de la prestation de services aux clients. Les secteurs de la publicité, de l'immobilier et des services financiers affichent maintenant une certaine sensibilité quant à la conception de leurs produits et de leurs plans marketing afin de reconnaître ces différences. Par contre, il y a toujours place à l'amélioration. Une erreur classique a été la Chevy Nova (no va voulant dire « ne marche pas » en espagnol), qui n'a pas du tout impressionné les Espagnols.

En somme, la mondialisation des marchés d'exportation du Canada a certainement conféré une grande importance aux connaissances linguistiques pour un vaste éventail de secteurs – les services financiers et commerciaux, la technologie de l'information et l'ingénierie. Ainsi, les entreprises auront de plus en plus besoin d'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan international pour fonctionner dans les marchés



20 ans d'expertise, 50 ans d'expérience!

Forte de ses 20 ans d'expertise québécoise et des 50 ans d'expérience à l'échelle internationale, Adecco Québec possède de solides assises pour vous accompagner dans les enjeux suivants :

- Recrutement et sélection de personnel temporaire et permanent
- Impartition des services de dotation
- Dotation et évaluation de potentiel
- Développement organisationnel
- Relève, cheminement de carrière et réaffectation
- Recherche de cadres

1.866.888.2685
lead@adecco.qc.ca
www.adecco.qc.ca

20 ans d'expertise
50 ans d'expérience!

Adecco

travailler heureux, vivre mieux

Adecco

Services-conseils RH

travailler heureux, vivre mieux

Cirque du Soleil: The World in Concentrated Form Cirque du Soleil : le monde en concentré

Cirque du Soleil needs no introduction as its bold re-invention of the traditional circus formula, its exponential growth and its international reputation already say it all. Seen from the inside, this business is a prime example of cultural diversity. With over 4,000 employees, including 1,000 performers coming from 40 countries and communicating in 25 different languages, Cirque du Soleil certainly has an impact on working and human relationships. But instead of seeing cultural diversity as a negative element that needs to be subdued somehow, the people at Cirque decided from the very beginning to make it work for them. It was by integrating the circus arts from other countries that

Le Cirque du Soleil se passe de présentation puisque son audace de réinventer la formule traditionnelle du cirque, sa croissance exponentielle et sa renommée mondiale disent déjà tout. Vue de l'intérieur, cette entreprise incarne en quelque sorte la diversité culturelle avec plus de 4 000 employés, dont 1 000 artistes provenant de 40 pays qui s'expriment dans 25 langues, ce qui ne va pas sans influencer les relations de travail et les rapports humains. Mais plutôt que de voir la diversité culturelle comme la bête noire à dompter, les gens du Cirque ont décidé dès le début d'en faire une alliée. Car c'est en puisant dans les arts du cirque d'autres pays que le Cirque du Soleil a forgé sa



Cirque du Soleil has forged its own personality. Let's take a look around with Jacques Bergeron, the Talent Acquisition Director.

The daily task of Jacques Bergeron's team is to recruit stage technicians, artist support personnel and head office employees - in short all the employees except for the artists. Composed of 19 women and one man (him!) from Mexico, Colombia, China and Canada, this team has managed to establish a plural world through the blending of linguistic and cultural competencies. This knowledge and experience help them prepare to read codes differently during interviews so as to recognize people's potentials and skills, regardless of where these people are from or what their daily reality might be.

Unique Means of Employment

"Just being with people from different cultures on the same team helps us remain more open and attentive to reading codes. It is truly one of the strengths of my team,"

propre personnalité. Tour de piste avec Jacques Bergeron, directeur de l'acquisition des talents.

Au quotidien, l'équipe de Jacques Bergeron recrute les techniciens de scène, le personnel en support aux artistes et les employés du siège social, bref tout le monde à l'exception des artistes. Composée de 19 femmes et d'un homme (lui!) en provenance du Mexique, de la Colombie, de la Chine et du Canada, cette équipe se fond parfaitement dans un univers pluriel du fait de son métissage de compétences linguistiques et culturelles. Un bagage qui aide à les préparer à lire différemment les codes lors des entrevues de manière à reconnaître les habiletés et le potentiel d'une personne, peu important son origine et sa réalité.

Mode d'emploi propre

« Le fait de côtoyer des gens avec une culture différente à l'intérieur même de l'équipe nous amène à demeurer

said Jacques Bergeron. “As a manager, I need to know how to read the codes, but I also need to set my own codes aside in order to be able to listen and be respectful of the other person’s reality. For example, Asians have a different way of expressing their emotions and expectations. I can’t simply use my North American codes to determine if a person is satisfied or not. I am constantly putting it all in perspective. All Cirque managers must be very empathetic.”

To meet demands of a given situation, the talent acquisition recruiters have particular skills, such as the ability to conduct remote interviews using a variety of communication means and in a language – English or French – that is not necessarily everyone’s mother tongue. They must also be good team players since the decision to hire someone, or not, is the result of close collaboration by three people: the candidate search and prequalification advisor, the acquisition advisor and the manager of the affected team. Using an interview template and their experience, three individuals and three ways of looking at things come

plus ouverts et attentifs à la lecture des codes. C’est vraiment une force des gens de mon équipe, affirme Jacques Bergeron. Comme gestionnaire, je dois apprendre à lire les codes, mais aussi à sortir de mes propres codes pour être à l’écoute et respectueux de la réalité de l’autre. Par exemple, les Asiatiques ont une façon différente de s’exprimer au niveau de leurs émotions et de leurs attentes. Je ne peux donc pas juste me référer à mes codes de Nord-Américain pour dire si la personne est satisfaite ou non. Je dois mettre constamment tout cela en perspective. Tout gestionnaire au Cirque doit faire preuve de beaucoup d’empathie. »

Pour répondre aux exigences du contexte, les recruteurs à l’acquisition de talents possèdent des compétences particulières comme l’aptitude à réaliser des entrevues à distance par des moyens de communication multiples et dans une langue – l’anglais ou le français – qui n’est pas nécessairement celle d’origine pour tous les interlocuteurs. Ils doivent également faire preuve d’esprit d’équipe puisque



together to find the values and skills that are essential for the happiness and efficiency of an employee in a world without borders - whether they are looking for a stage manager for an Australian tour or a professional chef for the next show in Macao.

Therefore, a candidate’s past experience in a multicultural workplace almost becomes a sine qua non condition for employment with Cirque, at least for the on-tour personnel. “The depth of this experience weighs heavily,” Jacques Bergeron said. “Otherwise, we will look for someone who has strong potential for collaborating with people from another culture or another reality. At Cirque, we work across a multitude of time zones. You need to know that it might be Saturday for someone in Asia. You have to have a really open mind to understand and do things differently.” Apart from an open mind, flexibility, empathy, respect and the ability to work as part of a team are absolutely essential. Respecting that the other person might have a different point of view because h/she is from somewhere else, being able to listen to new ideas, being flexible while holding on to an idea, knowing that it will be materialized in a different

la décision d’embaucher ou non une ressource résulte toujours de la collaboration étroite de trois personnes : le conseiller à la recherche et la préqualification des candidats, le conseiller en acquisition et le gestionnaire de l’équipe concernée. Trois personnes et trois perceptions qui s’additionnent pour s’assurer au moyen d’un canevas d’entrevue et de leur expérience de retrouver les valeurs et les habiletés essentielles au bonheur et à l’efficacité d’un employé dans un univers sans frontières; qu’il s’agisse d’un régisseur pour une tournée en Australie ou d’un cuisinier pour le prochain spectacle à Macao.

Ainsi, l’expérience passée du candidat dans un milieu de travail multiculturel devient pratiquement une condition sine qua non à l’embauche au Cirque, du moins pour le personnel en tournée. « La profondeur de cette expérience pèse lourd dans la balance, fait remarquer Jacques Bergeron. Sinon, on va chercher une personne qui présente un fort potentiel à collaborer avec des gens d’une autre culture ou d’une autre réalité. Au Cirque, on travaille sur une multitude de fuseaux horaires. Donc, il faut savoir que ça peut déjà être samedi



La richesse humaine

pushing people to work without a net. To compensate, this dimension is a profitable source of opportunities, notably in terms of creativity and the sharing of ideas. It is important to note that Cirque du Soleil not only brings together the best athletes from China, Russia and other countries, but also the experience of the European circus and American show business - all based on the curiosity and emotion of Quebec.

According to Jacques Bergeron, one of the keys of this successful business is its self-awareness and its capacity to recognize the experience and strengths of others in order to achieve a unique result and engage the imagination. "You need to keep innovating. This is the only way we can continue to evoke and provoke an emotional response in audiences around the world," he said.

Judging by the boundless creativity that is expressed in its unmatched shows, Cirque du Soleil never stops pushing the limits of what is possible by making full use of its cultural diversity. At Cirque, no one is afraid to meet around a table and discuss problems, challenge ideas and take advantage of everyone's vision in looking for solutions. This way no one is required to bend over backwards to mould themselves to a preset ideal. Freedom of expression is strongly encouraged and the road ahead is not mapped out ahead of time. Quite the opposite, efforts are made to channel the positive energy emanating from the diversity in points of view, as well as in cultural and social origins, with the goal of success. "At the end of the day, we want the audience to say 'Wow!' every night," concluded Jacques Bergeron.

Évidemment, cette diversité culturelle amène son lot de défis et de situations problématiques qu'il faut gérer dans l'action, ce qui pousse souvent les gens à travailler sans filet. En revanche, cette dimension se révèle une source profitable d'opportunités, notamment la créativité et le partage des idées. Car le Cirque du Soleil réunit les meilleurs athlètes de Chine, de Russie et d'autres pays, l'expérience de cirque européen et du show-business américain, tout cela avec la curiosité et l'émotion québécoises en trame de fond. Selon Jacques Bergeron, l'une des clés de cette entreprise à succès se trouve donc dans sa conscience d'elle-même et dans sa capacité à reconnaître l'expérience et la force chez les autres pour parvenir à un résultat unique et toucher l'imaginaire. « Il faut toujours innover. C'est vraiment de cette façon que l'on peut continuer à évoquer et à provoquer l'émotion chez les spectateurs de partout dans le monde », mentionne-t-il.

À en juger par la créativité sans borne qui s'exprime à travers ses spectacles hors du commun, le Cirque du Soleil ne cesse de repousser les limites du possible en mettant à son service la diversité culturelle. Au Cirque, on ne craint pas de se réunir autour d'une table afin d'exposer les problèmes, de confronter les idées et de profiter de la vision de chacun dans la recherche de solutions. Ainsi, on n'oblige personne à se contorsionner pour rentrer dans un moule, la liberté d'expression étant fortement encouragée et la manière de procéder n'étant pas un chemin tout tracé d'avance. Bien au contraire, on travaille plutôt à canaliser l'énergie positive qui émane de la diversité des points de vue et des origines culturelles et sociales dans un but de

Hon. Jean Augustine, P.C., Speaking Q&A / Q&R



Honorable Jean Augustine, P.C.

L'honorable Jean Augustine, du C.P.

Q Ms. Augustine, I know you have been the Fairness Commissioner for almost two years. Can you start us off by telling us about your responsibilities in this role?

My role is to ensure that the thirty-five organizations regulating professions in the province of Ontario have registration practices that are transparent, objective, impartial, fair, and that they respond in a timely fashion to individuals who make applications to them. The Ontario government passed the Fair Access to Regulated Professions Act in 2006. It came into effect in March, 2007, and has three main parts: it sets out the fair registration practices code, establishes the Office of the Fairness Commissioner, and creates an access centre for internationally-trained individuals called Global Experience Ontario. My mandate requires me to en-

Q Madame Augustine, je sais que vous êtes commissaire à l'équité depuis près de deux ans. Pour commencer, pouvez-vous nous parler de vos responsabilités dans ce rôle?

Mon rôle consiste à m'assurer que les 35 organismes réglementant des professions dans la province de l'Ontario se dotent de pratiques d'inscription qui soient transparentes, objectives, impartiales et équitables et qu'ils répondent au moment opportun aux personnes qui leur présentent des demandes. Le gouvernement de l'Ontario a adopté la Loi sur l'accès équitable aux professions réglementées en 2006. Cette loi est entrée en vigueur en mars 2007 et comporte trois parties principales : elle énonce le Code de pratiques d'inscription équitables; elle établit le Bureau du commissaire à l'équité ainsi qu'un centre d'accès pour

tion practices, and undergo compliance audits; and my duty is to ensure that the regulatory bodies are meeting their obligations under both the Fair Access to Regulated Professions Act and the Regulated Health Professions Act.

Q What obstacles do you feel foreign workers face upon entry into Canada?

For clarity's sake, let's differentiate between foreign workers in the sense of temporary foreign workers, versus internationally-trained professionals. My job as Fairness Commissioner is to focus on the regulated professions and the registration practices of the regulatory bodies as those internationally-trained individuals try to become licensed or registered. So my responsibilities do not relate to foreign workers, but rather to the internationally-trained and the internationally-educated individuals.

Q How open do you feel Canadian businesses are to bringing in internationally-trained professionals?

I see several issues and challenges that face the internationally-trained. One is the issue of language and another is access to information. Often times, the individual does not have the necessary information around the labour market needs and around the skills that are required. They may also face challenges finding the appropriate bridging program, or financing whatever upgrading and courses they may have to undertake. And the individual, of course, will have financial responsibilities as he or she tries to settle with family in the Canadian setting.

In terms of Canadian businesses, I think the main issues are labour market needs and how ready businesses are to ensure that those who come with qualifications can get the necessary experience as they work their way through the system. In engineering, for example, depending on the field of engineering, I think Canadian experience is one of the requirements. How ready are employers to give that Canadian experience to the individual as the individual progresses towards getting their licence? Of course labour market requirements also inform the decisions employers make.

Q You mentioned the information given to professionals when they are coming into the country. Does your office work closely with Canadian Immigration to help provide this information, or is the information readily available to people coming in?

We know that Ontario needs newcomers. With a workforce of seven million people, we have to rely more and more on the newcomers to support and to contribute to the vitality of the economy. We also know that people come to us for many reasons, such as to join families, to seek refuge, or to improve their status. They come with the desire to work and they come with the desire to become productive members of our society. And I think this is the reason why we are into this discussion; because we're trying to make sure there aren't too many barriers, too many hoops, and there aren't

revue leurs propres pratiques en matière d'inscription, soumettent des rapports à ce sujet et subissent des vérifications de conformité. Mon devoir est aussi de veiller à ce que ces mêmes organismes respectent leurs obligations selon les termes de la Loi de 2006 sur l'accès équitable aux professions réglementées et de la Loi de 1991 sur les professions de la santé réglementées.

Q À votre avis, à quels obstacles les travailleurs étrangers sont-ils confrontés lors de leur entrée au Canada?

Dans un souci de clarté, il convient d'établir une distinction entre les travailleurs étrangers au sens de travailleurs étrangers temporaires versus les professionnels formés à l'étranger. En tant que commissaire à l'équité, mon travail est de mettre l'accent sur les professions réglementées et les pratiques d'inscription des organismes de réglementation à mesure que les personnes formées à l'étranger tentent de devenir accréditées ou agréées. Par conséquent, mes responsabilités ne concernent pas les travailleurs étrangers, mais plutôt uniquement les personnes formées à l'étranger.

Q D'après vous, jusqu'à quel point les entreprises canadiennes sont-elles ouvertes à l'idée de faire venir des professionnels formés à l'étranger?

Je vois plusieurs problèmes et défis auxquels sont confrontés les personnes formées à l'étranger. Parmi ces difficultés, il y a la barrière de la langue et l'accès à l'information. Bien souvent, les personnes ne possèdent pas les informations nécessaires en ce qui a trait au marché du travail et aux compétences requises. Elles peuvent également être confrontées aux défis de trouver le programme de transition approprié ou le financement pour des cours de perfectionnement. Et bien entendu, ces personnes auront des responsabilités financières à mesure qu'elles s'établiront au Canada avec leur famille.

Du côté des entreprises canadiennes, je crois que les principaux problèmes sont les besoins du marché du travail et la façon dont les entreprises sont prêtes à s'assurer que les nouveaux arrivants ayant des compétences peuvent acquérir l'expérience nécessaire en gravissant les échelons. En génie, par exemple, selon le domaine de génie, je crois que l'expérience canadienne est l'une des exigences. Jusqu'à quel point les employeurs sont-ils prêts à permettre aux personnes d'acquérir cette expérience à mesure qu'elles progressent vers l'obtention de leur accréditation? Bien entendu, les besoins du marché du travail permettent également d'éclairer les décisions prises par les employeurs.

Q Vous avez mentionné les renseignements fournis aux professionnels lors de leur entrée au pays. Est-ce que votre bureau travaille en étroite collaboration avec les responsables d'Immigration Canada pour aider à fournir ces renseignements, ou ces derniers sont-ils facilement accessibles aux gens qui arrivent?

Nous savons que l'Ontario a besoin de nouveaux arrivants. Avec un effectif de 7 000 000 de personnes, nous devons

too many challenges put in the way of their becoming productive members of the society as they want to be.

We talk with Canadian Immigration as it's important for us to know what is happening at the federal level. But the responsibility is with the Ontario Ministry of Citizenship and Immigration who have direct links with their partner in the Federal government, and I would imagine a lot of the conversations go on there. In terms of the Office of the Fairness Commissioner, we are in communication with the federal government, and we are monitoring and watching and participating when asked, providing what we see as support and networks, and taking opportunities to present the challenges facing individuals.

Q Is there any way that Canadian companies can improve their track record in making internationally-trained professionals more effective contributors in Canadian business?

I must say to you that it's my sense that good businesses and businesses that are forward-looking are very conscious of the fact that they have to do more, whether it is bridging programs, mentoring programs, or apprenticeship programs. All this is necessary to help individuals quickly become productive members and to be part of their teams, and I think businesses know what they ought to do and what they need to do. We also need to make sure that businesses recognize that we live in a competitive world, and that individuals who join after having spent x number of years in the field, where they have developed expertise or the necessary credentials, will look to other sources and places if those individuals cannot find their place in Ontario businesses. So it's important for us, as businesses, as individuals, and as communities, to recognize that we have to support and recognize the talents, skills and the experience that internationally trained professionals bring to us.

Q How will internationally-trained professionals factor into the future success of Canadian competitiveness?

We can't ignore the fact that we are in a global village and that there are other places in the world, like Australia, New

Zealand and parts of Europe, where there are aging populations; where there is competition for skills, for talents and abilities; where people recognize that in some professions there is insufficient enrolment in academic programs to replenish memberships. We also have to recognize that although we see fluctuations, in some fields internationally-trained applicants are really needed: for example, nurses, physicians, accountants, and dietitians. We are all in the same situation, whether we look at other parts of the world or if we look at ourselves in Ontario. Therefore, it's important, as we take a closer look at employment conditions in different parts of the world, that we recognize that we, too, have to be competitive and we, too, have to ensure that supply meets demand for skills and abilities.

The work we do at the Office of the Fairness Commissioner is really to find out about the practices and processes of the credentialing bodies and the assessors who are looking at people's certifications and qualifications. How are they doing this? How timely and how costly are the processes and the practices? If applicants become frustrated and there are too many barriers, too many hoops, they give up. Consequently, we see a number of people who are under-employed or employed in fields that are unrelated to the ones in which they spent many, many years in their home countries.

Q It has to be extremely disappointing for people who come with high expectations and the right skill sets, but are not given an opportunity, even at an entry level, to go into their profession. Are there programs or resources that currently exist to help Canadians recognize the value of taking on people with foreign education and foreign job experience?

I can't speak for all the programs that are out there but I'm sure you know of TRIEC, and there are several bridging programs and other access places that assist and make their services available to employers. I think The Conference Board of Canada is another example. But, from the perspective of the Office of the Fairness Commissioner, we have not yet embarked on any study or any programs that speak to employer's intervention, although we fully recognize that, in a number of instances, there is a role for employers in the registration process.

Q Diversity in the workplace has always been a priority with Adecco, and we are seeing it prioritized by more and more of our clients. Do you have any advice for companies wanting to promote diversity in the workplace?

I think it's so important and I would be surprised if, in today's world, employers are not cognizant of the fact that we are a diverse society, a diverse community, and that diversity has to be the strategy for going forward. Diversity has within it everything with which to achieve success. Because you have to ensure that you have a healthy workplace, a workplace where everyone, regardless of their place of origin, or regardless of gender or any other difference, is accepted; a workplace that is pro-



Nous échangeons avec les responsables d'Immigration Canada, car il est important pour nous de savoir ce qui se passe au niveau fédéral. Or, la responsabilité incombe au ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration de l'Ontario qui a des liens directs avec son partenaire au sein du gouvernement fédéral, et j'imagine que bien des discussions se déroulent à ce niveau. En ce qui a trait au Bureau du commissaire à l'équité, nous sommes en communication avec le gouvernement fédéral, et nous assurons une surveillance et une participation sur demande en fournissant des informations ce que nous observons comme soutien et comme réseaux et en saisissant les occasions de faire connaître les défis auxquels les personnes font face.

Q Existe-t-il une façon pour les entreprises canadiennes d'améliorer leur bilan en permettant aux professionnels formés à l'étranger de leur apporter une contribution plus efficace?

Je dois vous dire que j'estime que les bonnes organisations et les entreprises tournées vers l'avenir sont très conscientes du fait qu'elles doivent faire davantage, que ce soit par des programmes de transition, des programmes de mentorat ou des programmes d'apprentissage. Autant de programmes sont nécessaires pour aider les personnes à devenir rapidement des membres actifs et à s'intégrer à leurs équipes. À mon avis, les entreprises savent ce qu'elles devraient faire et ce qu'elles ont à faire. Nous devons également nous assurer que les entreprises reconnaissent que nous vivons dans un monde concurrentiel et que les personnes qui se joignent à une équipe après avoir passé x nombre d'années dans l'exercice de leur profession, où elles ont acquis des connaissances spécialisées ou les titres de compétences nécessaires, se tourneront vers d'autres endroits si elles ne trouvent pas leur place dans les entreprises de l'Ontario. Par conséquent, il est important pour nous, en tant qu'entreprises, en tant qu'individus et en tant que collectivités, de reconnaître que nous devons soutenir et considérer les talents, les compétences et l'expérience que les professionnels formés à l'étranger nous apportent.

Q Quel rôle joueront les professionnels formés à l'étranger dans le succès futur de la compétitivité du Canada?

Nous ne pouvons faire abstraction du fait que nous sommes dans un contexte de mondialisation et qu'il existe d'autres endroits dans le monde, tels que l'Australie, la Nouvelle-Zélande et des secteurs de l'Europe où se trouvent des populations vieillissantes, où l'on s'arrache les compétences, les talents et les aptitudes, où les gens remarquent que, dans certaines professions, le nombre d'inscriptions aux programmes universitaires est insuffisant pour renouveler les effectifs. Nous devons également reconnaître que, bien que nous voyions des fluctuations, les candidats formés à l'étranger sont vraiment en demande dans certains domaines, par exemple les infirmières, les médecins, les

comptables et les diététistes. Nous sommes tous dans la même situation, que nous regardions d'autres parties du monde ou que nous portions un regard sur nous-mêmes, l'Ontario. Ainsi, en examinant de plus près les conditions d'emploi dans différentes parties du monde, il est important de reconnaître que nous devons aussi être concurrentiels et nous assurer que l'offre répond à la demande en matière de compétences et d'aptitudes.

Le travail que nous effectuons au Bureau du commissaire à l'équité consiste, en fait, à découvrir les pratiques et les processus des organismes d'accréditation et des évaluateurs qui examinent les certificats et les compétences des gens. Comment s'y prennent-ils? Jusqu'à quel point les pratiques et les processus sont-ils opportuns et coûteux? Si les candidats deviennent frustrés et s'il y a trop d'obstacles, ils abandonnent. C'est pourquoi nous voyons un certain nombre de personnes dont le potentiel est sous-exploité et qui travaillent dans des domaines autres que ceux dans lesquels ils ont oeuvré de nombreuses années dans leur pays d'origine.

Q Ce doit être extrêmement décevant pour de nouveaux arrivants qui ont des attentes élevées et un bon bagage de compétences, mais qui n'ont pas la chance, même en commençant au bas de l'échelle, d'intégrer leur profession. Existe-t-il actuellement des programmes ou des ressources qui permettent aux Canadiens de reconnaître l'importance d'accueillir des personnes qui ont fait des études à l'étranger et qui possèdent une expérience du travail à l'étranger?

Je ne peux pas parler pour tous les programmes qui existent, mais je suis sûre que vous connaissez le TRIEC (Toronto Region Immigrant Employment Council). Il existe également plusieurs programmes de transition et d'autres points d'accès qui aident les employeurs et leur offrent leurs services. Selon moi, le Conference Board du Canada en est un autre exemple. Mais, du point de vue du Bureau du commissaire à l'équité, nous n'avons pas encore entrepris d'étude ou de programmes qui portent sur l'intervention de l'employeur, bien que nous reconnaissons pleinement que,





they get fewer and fewer. Through its leadership, the institution, the corporation, the business and the organization have to take that into consideration. Because I think a good Canadian business or a good Ontario business is one where diversity is valued, where the talent and the skills of everyone are recognized, and where the qualifications that individuals bring with them from various spheres add to the competitiveness and the value of the company.

Q Is there anything you would like to add that we may not have covered?

The Office of the Fairness Commissioner has done several studies and they can be found on our website. We've met with all the registrars of the regulated professions, we conducted a study of each regulated profession and released a summary report, and we're in the process of auditing their registration practices. We've done a study of the qualification assessment agencies, those who look at internationally-trained individuals, as my grandmother would say, 'pieces of paper' -- the certificates that they bring with them from abroad. We ask about fees for reading and for documenting and certifying an individual, and we ask about objectivity in the process of the assessments.

Q Is all of this information available on the website?

Yes, it's an open website: www.fairnesscommissioner.ca

Thank you very much for your contribution to LEAD.

dans un certain nombre de cas, les employeurs ont un rôle à jouer dans le processus d'inscription.

Q La diversité au travail a toujours été une priorité pour Adecco et nous voyons cet élément priorisé par un nombre croissant de nos clients. Avez-vous des conseils pour les entreprises qui veulent favoriser la diversité au travail?

Je pense que c'est tellement important et je serais surprise que, dans le monde d'aujourd'hui, les employeurs ne soient pas conscients du fait que nous sommes une société diversifiée, une communauté diversifiée et que la diversité doit être la stratégie pour aller de l'avant. La diversité devient, en soi, un facteur de réussite. Il faut s'assurer d'avoir un milieu de travail sain où tous sont acceptés, sans égard à leur lieu d'origine, à leur sexe ou à toute autre différence; un milieu de travail progressiste qui comporte une saine diversité. Les employeurs ont une certaine responsabilité pour s'assurer que leur milieu de travail est exempt de harcèlement et de discrimination, que tous ont la chance de travailler à la pleine mesure de leur capacité et qu'il existe des possibilités d'avancement et de leadership. À mon avis, les cadres d'entreprise doivent également reconnaître que la question de la diversité est cruciale pour leur organisation. Et je crois qu'ils doivent regarder autour de la table du conseil pour voir qui s'y trouve. Ils doivent examiner leur haute direction. Même aujourd'hui, en 2009, il n'est pas rare de voir des visages aux traits différents au rez-de-chaussée et au premier étage et à mesure que l'on gravit les échelons de l'organisation, ces visages sont de moins en moins nombreux. L'institution, la société, le monde des affaires et l'organisation doivent, par l'entremise de leur direction, prendre ce fait en considération. Car j'estime qu'une bonne entreprise canadienne, et une bonne entreprise ontarienne, est celle où la diversité est valorisée, où le talent et les compétences de chacun sont reconnus et où les compétences acquises par les personnes dans différentes sphères ajoutent à la compétitivité et à la valeur de l'entreprise.

Q Y a-t-il un dernier commentaire que vous voudriez ajouter ou un point que nous n'avons peut-être pas abordé?

Le Bureau du commissaire à l'équité a réalisé plusieurs



EXCLUSIVE / EN EXCLUSIVITÉ

BY / PAR JACQUES PROULX

Adding a Vision of Diversity to Ajouter une vision de la diversité à la

Companies are being forced more and more to open their doors to diversity if they do not already have an image of a plural environment. In fact, some businesses are by necessity thinking of resourcing, forcing them to attract young people. Others are faced with a labour pool that has socio-demographic profile and is becoming more and more diversified. Others are required by government to develop employment equity programs to reflect the demographic profile of the general population in their labour force. Other organizations are subject to developing markets that are further and further away and that are culturally diversified. In short, businesses need to change their human resources management practices, as well as their business and marketing practices, to manage the outside elements coming in and

When looking at these two different behaviours, we need to ask ourselves: which of the two groups of managers will still be managers in five years?

the domestic elements going abroad. Being able to maintain their performance and ensuring their continued existence depend on it.

These new realities are seen by some managers as a threat to their habits or simply a challenge to their competencies. They fear having to share power with other groups, i.e. women, younger people or people from different cultures. They feel that their workplace is already complicated enough without having to manage the reaction of members of their work team or clientele. As a result of what is relayed

Les entreprises sont de plus en plus forcées d'ouvrir leur porte à la diversité quand elles n'offrent pas déjà une image d'un environnement pluriel. En fait, certaines entreprises sont pressées par la nécessité de penser à la relève, ce qui les force à attirer des jeunes. D'autres sont confrontées à un bassin de main-d'oeuvre dont le profil sociodémographique est de plus en plus diversifié. D'autres encore sont obligées par les gouvernements à développer des programmes d'équité à l'emploi de manière à refléter dans leur main-d'œuvre le profil de la population. Puis, certaines organisations sont soumises au développement de marchés de plus en plus lointains et culturellement diversifiés. Bref, les entreprises doivent modifier leurs pratiques de

Devant ces deux comportements différents, il convient de se demander lequel des deux groupes de gestionnaires sera encore gestionnaire dans cinq ans.

gestion des ressources humaines ainsi que leurs pratiques d'affaires et de marketing pour gérer l'ailleurs qui vient ici et l'ici qui va ailleurs. Le maintien de leur performance et l'assurance de leur pérennité en dépendent.

Ces réalités nouvelles sont perçues par certains gestionnaires comme une menace à leurs habitudes ou tout simplement un défi à leurs compétences. Ils craignent de devoir partager le pouvoir avec d'autres groupes que ce soit des femmes, des plus jeunes ou des gens de culture différente. Ils considèrent leur environnement de travail suf-

in the media, they see themselves constantly confronted with particular demands and the possibility of having to reduce their expectations, something more to be added to the many false beliefs and stereotypes that already exist. In their view, people should be efficient immediately and not generate any additional costs.

But other types of managers see an opportunity, rather than a problem, and even a means of helping to resolve some of their business challenges. For them, the arrival of young people or people of different cultures helps in developing a better company image, entering new markets, as well as identifying and responding to their needs by offering better-adapted or new products and services. Furthermore, having these new people join the team helps the company open new doors as part of a strategic perspective.

When looking at these two different behaviours, we need to ask ourselves: which of the two groups of managers will still be managers in five years?

The answer: The managers who, already open to the idea of diversity, have adopted a vision on diversity and will have developed with their team and organization processes that allow management to get the best out of them and to benefit from the added value. Within this perspective, we must keep in mind the three aspects presented on the fol-

lismment compliqué à gérer sans avoir en plus à gérer la réaction des membres de leur équipe de travail ou de leur clientèle. Au contact de ce qui est relayé par les médias, ils se voient constamment aux prises avec des demandes particulières et la possibilité de devoir réduire leurs exigences, ce qui vient s'ajouter aux fausses croyances et nombreux stéréotypes existants. À leurs yeux, les gens doivent être immédiatement efficaces et n'occasionner aucun coût supplémentaire.

Or, d'autres types de gestionnaires y voient une opportunité plutôt qu'un problème et même une contribution à la solution des défis que vit l'entreprise. Pour eux, l'arrivée de jeunes ou de personnes de cultures différentes contribue à développer une image plus attrayante de l'entreprise, à capter les nouveaux marchés, à identifier et à répondre à leurs besoins en offrant des produits et services plus adaptés ou nouveaux. De plus, la venue de ces personnes dans les équipes de travail favorise l'ouverture des portes de l'entreprise dans une perspective stratégique.

Devant ces deux comportements différents, il convient de se demander lequel des deux groupes de gestionnaires sera encore gestionnaire dans cinq ans.

La réponse : les gestionnaires qui, déjà ouverts à la diversité, se seront dotés d'une vision de la diversité et auront développé auprès de leur équipe et de leur organisation des démarches qui en permettent la gestion de façon à en tirer le meilleur parti et à profiter de la valeur ajoutée. Dans cette perspective, il faut avoir à l'esprit les trois aspects

abordés ci-après, lesquels décrivent la diversité et ses implications. Il faut également bien saisir les exigences d'une démarche de gestion de la diversité.

QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR DIVERSITÉ?

1— La diversité n'est pas une question à propos d'eux, mais à propos de nous.

Souvent, on associe la diversité à l'immigration pour se défilier en disant qu'il ne s'agit pas du rôle des entreprises de s'occuper de l'intégration des immigrants. Or, cette association est une erreur. La diversité désigne une réalité plus vaste et nous en faisons partie. Il n'y a pas d'un côté des gens qui ont une couleur, un âge, une langue, une culture, un genre et de l'autre côté, des gens qui n'ont pas de couleur, de langue, d'âge ni de culture. Nous faisons partie de cette diversité. Un gestionnaire compétent doit être conscient qu'il est porteur de culture qui structure ses pratiques. Il n'y a pas de gestion intergénérationnelle ou interculturelle possible si les personnes en présence ne sont



WHAT DO WE MEAN BY DIVERSITY?

1— Diversity is not an issue regarding them, but rather regarding us.

Often, we associate diversity with immigration. We remove ourselves from the debate saying it is not the role of business to take care of immigrant integration. However, such an association is a mistake. Diversity encompasses a much greater reality and we are a part of it. It is not as though on one side we have people with colour, age, language, culture and gender and on the other people with no colour, language, age or culture. We are all a part of this diversity. Competent managers have to be aware that they have a culture structuring their practices. No inter-generational or inter-cultural management is possible if the people involved are not aware of the fact that belonging to a culture, generation or gender can make a difference.

2— Diversity is not synonymous solely with differences. We often associate diversity with differences. A young person or a person from a different culture can stand out from the client, colleague or manager because of their colour, age, country of origin, but they may also resemble one another in terms of profession, gender, language and recreational activities. Diversity is more a mixture of similarities and differences on a given dimension (gender, profession, ethno-cultural background, etc.). Based on this, it is important to see that diversity is a subtle criss-crossing of similarities and differences.

Therefore, management is not only a matter of integrating different people, but managing the dynamics that stem from mixing resemblances and differences. We need to know how to identify the similarities and differences. Similarities promote the creation of bonds and serve as a basis for negotiating our differences. As for the differences, they provide the elements of creativity and innovation that allow the company to properly fulfill its mission and to reach its objectives.

3— Diversity is multi-dimensional. Diversity is not only ethno-cultural. In fact, there are several levels of diversity, i.e. national, regional, professional, gender, generation, sexual orientation and profession. When managing diversity, we need to identify what type of diversity we have or which ones are a priority. Each level of diversity has its particular problems. From a relational point of view, managers must be sensitive to the aspects of their personal self that are being disrupted and they must also avoid labelling or reducing their employees or colleagues to only one aspect of their self. All individuals are more than just a man or woman, more than a Colombian



ses loisirs préférés. La diversité est plutôt un mélange de ressemblances et de différences sur une dimension donnée (genre, sexe, profession, ethnoculture...). Sur cette base, il importe de constater que la diversité est un subtil chassé-croisé de ressemblances et de différences.

Ainsi, la gestion ne consiste pas seulement à intégrer les personnes différentes, mais à gérer la dynamique qui découle du mélange des ressemblances et des différences. Il faut savoir repérer les ressemblances et les différences. Car les ressemblances favorisent le sentiment de rapprochement et servent de base à la négociation de nos différences. Les différences, elles, fournissent les éléments de la créativité et de l'innovation qui permettent à l'entreprise de bien remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

3— La diversité est multidimensionnelle. La diversité n'est pas qu'ethnoculturelle. En effet, il existe plusieurs niveaux de diversité, soit la diversité nationale, régionale, religieuse, professionnelle, de genre, de génération, d'orientation sexuelle et professionnelle. Lorsque l'on gère la diversité, il faut repérer quel type de diversité est présent ou fait l'objet de priorité. Chaque niveau de diversité comporte sa problématique particulière. Sur le plan relationnel, le gestionnaire doit être sensible à l'aspect de son appartenance personnelle qui est bousculé et aussi éviter d'enfermer ou de réduire son employé, son collègue dans une seule de ses appartenances. Chaque personne demeure toujours plus qu'un homme ou une femme, plus qu'un Colombien ou un Brésilien, plus qu'un jeune ou un vieux. Chaque individu est la somme de ces appartenances.

QUELQUES DÉFIS À RELEVER

Pour le gestionnaire qui veut devenir proactif dans son organisation, il importe de reconnaître quelques défis à relever. En voici trois qui décrivent les exigences d'une telle démarche.

1— Penser la diversité.

or Brazilian, more than a young person or an older person. Each individual is the sum of all these characteristics.

SOME OF THE CHALLENGES TO OVERCOME

For managers who want to become proactive in their organization, it is important to recognize a few of the challenges that need to be overcome. Here are three of them that describe the requirements of such a process.

1— Thinking diversity

The vision must be translated into a well thought-out process. Thinking diversity in one's own organization means demonstrating strategic leadership: knowing one's own internal and external environment, analyzing and understanding the issues of diversity and deriving meaning; adopting a global perspective; foreseeing probable changes and innovating. This type of reflection makes it possible to see how diversity is so urgent for the company and to make it a strategic objective, not a frivolous issue.

2— Ensuring a process for bringing diversity into one's business

It is not enough to open the doors of the company. We also need to open attitudes and the system as a whole progressively. This requires adopting an approach, developing internal alliances, determining the type of diversity already present in the central sectors and the dynamics that stem from it, establishing support measures, aligning organizational processes (selection, integration, evaluation, promotion) and adapting the way the work is organized.

3— Managing different perspectives in daily business life

Diversity generates a variety of perspectives between young people and older individuals, men and women as well as people from various cultures. These differing perspectives are seen mostly in the relationships with authority, in the communication styles, in the relationships with work, in the relationships with time and in the relationships with the organization.

In conclusion, managing diversity means managing the process that leads to an adequate response to the mix of similarities and differences in a given orientation, such as the generational or cultural orientation, by understanding the added-value of these contributions and using the qualities of each individual to the benefit of all and the organization. Managing diversity by ensuring fairness becomes not just "reparation for past injustices to certain groups", but a way of engaging in a complex world that is constantly mo-

La vision doit se traduire dans une démarche qui doit être pensée. Penser la diversité dans son organisation, c'est d'abord faire preuve de leadership stratégique : connaître son environnement interne et externe; analyser et comprendre les enjeux de la diversité et en dégager un sens; adopter une perspective globale; prévoir l'évolution probable et innover.

Cette réflexion permet de voir en quoi la diversité est si urgente pour l'entreprise et d'en faire un objectif stratégique et non une question d'air du temps.

2— Assurer un parcours qui permet de réaliser la diversité dans son entreprise.

Il ne suffit pas d'ouvrir les portes de l'entreprise, mais il faut aussi ouvrir les attitudes et le système en entier progressivement. Cela signifie se doter d'une approche, développer des alliances à l'interne, faire le diagnostic du type de diversité présent dans les secteurs névralgiques et de la dynamique qui en découle, établir des mesures de soutien, aligner des processus organisationnels (sélection, intégration, évaluation, promotion) et aménager l'organisation du travail.

3— Gérer des perspectives différentes dans la quotidienneté.

En effet, la diversité amène une variété de perspectives entre les jeunes et les individus plus âgés, les hommes et les femmes ainsi que les personnes de cultures différentes. Ces différences de perspectives se manifestent surtout dans le rapport à l'autorité, dans les styles de communication, dans le rapport au travail, dans le rapport au temps et dans le rapport à l'organisation.

En conclusion, gérer la diversité, c'est gérer le processus qui conduit à une réponse adéquate aux mélanges de ressemblances et différences sur un axe donné soit l'axe générationnel ou culturel en comprenant la valeur ajoutée de ces apports, en utilisant les qualités de chacun au bénéfice de tous et de l'organisation. Gérer la diversité en assurant l'équité ne devient plus seulement une « réparation des torts faits dans le passé à certains groupes », mais une façon de s'inscrire dans un monde complexe et en perpétuel mouvement. Cette gestion assure des retombées en rendant l'organisation plus attrayante et le personnel plus créatif. Elle assure aussi une meilleure compréhension de la clientèle, un meilleur service et une gestion renouvelée des processus de dotation.



EXCLUSIVE / EN EXCLUSIVITÉ

BY / PAR CHRISTINE THOMLINSON

Dealing with Diversity-Based Conflict: The Legal Gérer les conflits liés à la diversité : le point de vue juridique

The benefits of a diverse workforce to business and corporate culture are well documented and much lauded. However, along with the differences that bring the enrichment and depth of diversity, comes the possibility of misunderstanding, intolerance and consequent workplace conflict.

When problems arise, and they probably will for even the most enlightened employer, how an employer responds can have a profound impact upon an organization. A dismissive approach of not taking problems seriously can signal to staff that diversity is not valued. A thoughtful, meaningful response can go a long way towards enforcing the belief in the benefits of diversity and enhancing its sustainability.

Ideally, steps towards prevention of diversity-based conflict should actually be taken even before the conflict occurs. This approach is founded on the legal requirement that all employers have an obligation at law to ensure a workplace that is free from harassment and discrimination. Since diversity-based conflict typically has its origins in matters which are directly related to personal characteristics, such as race, colour, ethnic origin, age or disability, to name a few, these conflicts almost always raise human rights concerns and can trigger potential legal liability if not addressed quickly and appropriately.

So how does an employer take steps to prevent conflict before conflict begins? This starts with a value proposition. It is important for an employer to acknowledge its stand on diversity and/or respect for its employees and

Les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée pour les entreprises et leur culture sont très bien documentés et font l'objet d'un large consensus. Toutefois, les différences qui font la richesse et la profondeur de la diversité peuvent également être une source d'incompréhension et d'intolérance, laquelle peut entraîner des conflits dans le milieu de travail.

Lorsque des problèmes surviennent, et ils surviennent même chez les employeurs les plus prévoyants, la façon dont l'employeur réagit peut avoir des répercussions importantes sur une organisation. Une approche négligente et le fait de ne pas prendre les problèmes au sérieux peuvent envoyer aux employés le signal que la diversité n'est pas valorisée. À l'inverse, une réaction réfléchie et efficace peut grandement contribuer à renforcer l'idée que la diversité comporte des avantages et à assurer la durabilité de l'action.

Idéalement, il faut prendre des mesures de prévention des conflits liés à la diversité avant que lesdits conflits n'éclatent. Cette approche est fondée sur l'exigence juridique qui stipule que tous les employeurs ont une obligation vis-à-vis de la loi de s'assurer que le milieu de travail est exempt de harcèlement et de discrimination. Puisque les conflits liés à la diversité tirent généralement leur source de questions directement liées à des caractéristiques personnelles, telles que la race, la couleur de la peau, l'origine ethnique, l'âge ou un handicap, pour ne nommer que celles-ci, ces conflits soulèvent presque toujours des préoccupations



all those with whom employees come into contact in the course of business. For many employers, this value statement can be found in the list of corporate values or in company mission statements. When clearly communicated, these statements send a powerful message to employees that the employer welcomes diversity and takes it seriously.

As one might imagine, a value proposition on its own does not go nearly far enough in helping an employer prepare for possible diversity-based conflict. Employers should next ensure that they have a clear and comprehensive policy dealing with respectful workplace behaviour and harassment. For individuals struggling with diversity-based conflict, such a policy is like an instruction manual, and it is most helpful when it contains definitions and relevant examples of what would be considered inappropriate workplace behaviour. Also critical is a description of the process that employees should follow if they find themselves engaged in a workplace conflict which they cannot resolve.

Regular updating of such a policy is also recommended to ensure that it is consistent with current legal requirements in the areas of human rights and harassment. Care should also be taken to ensure that the policy is valid in all jurisdictions in which the employer does business.

As one might imagine, once the policy is deemed complete, it serves absolutely no purpose as a piece of paper alone. Thought must be given as to how the policy will be communicated to employees and how they will be supported in learning and understanding its content. In an ideal world, this is done through a roll-out which involves some form of employee training. If the employer's training budget or ability to train is limited, it is strongly recommended that at least all managers receive training so that they understand the additional responsibilities that the law places upon them in upholding and enforcing the policy. Advice from an employment lawyer can be valuable in preparing this training so that these enhanced legal responsibilities for managers are explored, understood and communicated.

liées aux droits de la personne. Du même coup, ils peuvent déclencher une responsabilité juridique potentielle s'ils ne sont pas réglés rapidement et de façon appropriée.

Donc, quelles mesures l'employeur peut-il prendre pour prévenir les conflits avant qu'ils ne surviennent? Il faut commencer par une proposition de valeur. Il est important que l'employeur définisse sa position sur la diversité ou sur le respect pour ses employés, ainsi que pour toutes les personnes avec qui les employés ont des contacts dans le cadre des activités de l'entreprise. Chez de nombreux employeurs, cet énoncé de valeur se retrouve dans la liste des valeurs de l'entreprise ou dans l'énoncé de mission. Lorsqu'ils sont clairement communiqués, ces énoncés envoient un message fort aux employés voulant que l'employeur accueille la diversité et qu'il la prenne au sérieux.

Comme on peut l'imaginer, une proposition de valeur seule ne va pas assez loin pour aider un employeur à se préparer à de possibles conflits liés à la diversité. C'est pourquoi les entreprises doivent ensuite s'assurer qu'elles possèdent une politique claire et exhaustive en matière de respect et de harcèlement dans le milieu de travail. Pour les personnes qui vivent un conflit par rapport à la diversité, une telle politique sert en quelque sorte de guide d'instructions. Et cette politique est encore plus utile lorsqu'elle contient des définitions claires et des exemples concrets de ce qui est considéré comme un comportement inapproprié dans le milieu de travail. Un autre élément essentiel de la politique consiste à décrire la procédure qu'un employé doit suivre s'il vit un conflit en milieu de travail et qu'il ne peut le résoudre.

Il est également recommandé de mettre à jour cette politique afin de s'assurer qu'elle respecte les exigences juridiques en vigueur dans le domaine des droits de la personne et du harcèlement. De plus, l'employeur doit voir à ce que sa politique soit valide dans tous les territoires où il fait des affaires.

Évidemment, une politique jugée incomplète ne sert absolument à rien, car elle demeure une simple feuille de papier. De plus, il faut penser aux façons de communiquer

discussed, employees will have certain expectations of the process which the employer has committed to following in response to an issue. When faced with an issue, there really is nothing worse for an employer than not fulfilling these expectations. Not only will the employer be falling short of meeting its legal requirements but the impact on morale and corporate culture will be profound when the employees realize that the employer does not live up to its values.

Employers should also know that a “meaningful” response to a complaint or a conflict does not necessarily require a full-blown investigation. There are often far more low-key ways of handling issues which arise. What matters is not the magnitude of the response but its sensitivity and effectiveness.

As an extension of providing a meaningful response to a complaint or a conflict, employers must also be prepared to deal with the outcome of their process. If the result of an investigation is that a problem is identified, the employer then has a legal obligation to correct that problem in order to adhere to the requirement that employees be provided with a discrimination-free and harassment-free workplace. Having gone through all of the steps outlined above, only to then ignore and overlook a problem, can do far more harm than having never committed to looking at the issue in the first place.

What can be seen from a review of the above steps is that there is no “one” thing which employers can do to satisfy their legal obligations for dealing with diversity-based conflict in the workplace. The best way to ensure that an employer’s legal requirements are satisfied is to examine the employer’s systems as a whole and ensure that these are all working in a cohesive way, supporting each other, and ultimately supporting the employer’s objective of de-

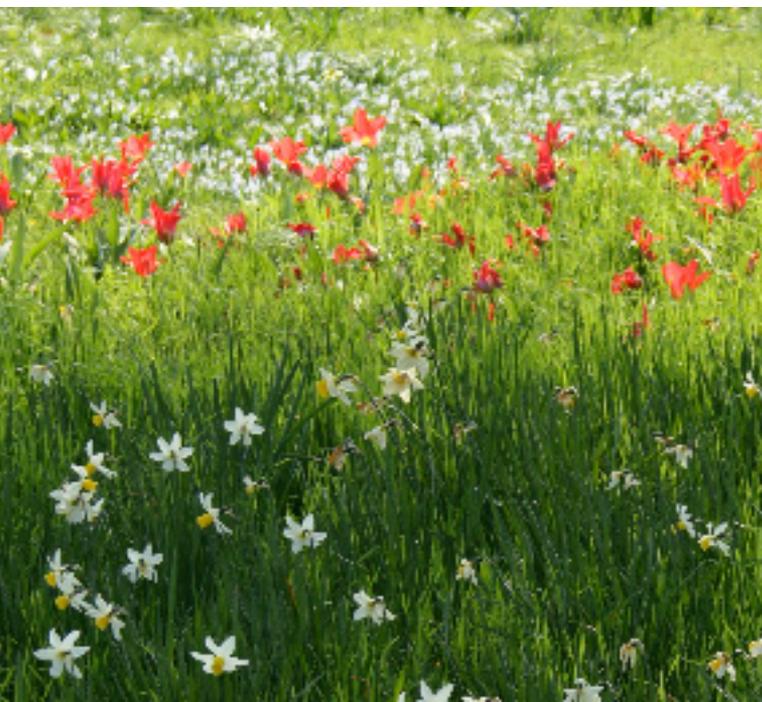
responsabilités additionnelles qu’ils ont, en vertu de la loi, de respecter la politique et de l’appliquer. Pendant la préparation de la formation, il peut être utile de consulter un avocat du travail pour que les responsabilités juridiques accrues des gestionnaires soient analysées, comprises et communiquées.

Les employeurs qui auront pris le temps de bien poser ces bases disposeront alors d’un processus complet pour gérer les plaintes et les conflits lorsqu’ils surviennent. Certes, il ne faut pas sous-estimer les répercussions d’une réaction efficace à de tels problèmes. Si un employeur a mis en place toute la structure que nous avons analysée, les employés auront certaines attentes à l’égard du processus que l’employeur s’est engagé à suivre pour réagir à un problème. Car rien n’est pire pour l’employeur que de ne pas combler ces attentes. D’une part, cette situation fera en sorte que l’employeur ne respecte pas ses obligations juridiques. D’autre part, elle entraînera des conséquences négatives sur le moral des troupes et sur la culture d’entreprise lorsque les employés réaliseront que leur employeur ne respecte pas ses propres valeurs.

Les employeurs doivent également savoir qu’une réaction « efficace » à une plainte ou à un conflit ne nécessite pas absolument une enquête à grande échelle. Il existe souvent des solutions beaucoup plus discrètes pour gérer les problèmes. En fait, ce n’est pas l’ampleur de la réaction qui importe, mais le fait qu’elle est mise en œuvre de façon sensible et efficace.

En plus de réagir efficacement à une plainte ou à un conflit, l’employeur doit également être prêt à gérer les résultats du processus. Si un problème est révélé à la suite d’une enquête, il a l’obligation juridique de le corriger afin de respecter l’exigence stipulant que les employés doivent travailler dans un milieu exempt de harcèlement et de discrimination. Le fait de passer par toutes les étapes susmentionnées seulement pour ignorer et faire peu de cas du problème peut créer beaucoup plus de tort que le fait de ne jamais s’être engagé à regarder le problème.

Après un examen des étapes que nous venons d’aborder, on peut déduire qu’il n’existe pas une « seule » chose que les employeurs peuvent faire pour respecter leurs obligations juridiques quant à la gestion des conflits liés à la diversité dans le milieu de travail. Le meilleur moyen de s’assurer que l’on respecte ses obligations juridiques est





better work, better life*

Looking for talents? We have them.

Finding an employee who's the right fit for your team can be challenging. Fortunately, at Adecco, we've mastered the art of connecting great employers with highly-skilled, dedicated candidates.

Adecco offers permanent, temporary and contract recruitment services in virtually all areas, including:

- Light Industrial, General Labour and Warehouse
- Call Centre, Customer Service and Data Entry
- Office, Administrative and Clerical
- Information Technology
- Accounting and Finance
- Engineering and Technical
- Marketing and Sales
- And a lot more...

To connect with the right fit, contact your local Adecco branch today!

1.866.646.3322** | excellence@adecco.ca | **adecco.ca**

**Calling within the 416 area code? Dial 416.646.3322

Working in balance with the earth.

La rareté des ressources, un enjeu quotidien !

This document was printed on 100% post-consumer fibre, certified EcoLogo and Processed Chlorine Free, FSC Recycled, manufactured using biogas energy.

By using this paper we were able to reduce our ecological footprint by saving 175 mature trees, reducing solid wastes by 5,047 kilograms, decreasing the quantity of water used by 477,426 litres and diminishing suspended particles in water by 31.9 kilograms. By using biogas we were able to lower natural gas consumption by 721 cubic metres.

Ce document a été imprimé sur du papier contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo et procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

L'utilisation de ce papier a permis de sauver 175 arbres et d'éliminer 5,047 kilogrammes de déchets solides; 477,426 litres d'eau; 31,9 kilogrammes de matières en suspension dans l'eau; et 721 mètres cubiques de gaz naturel.



*travailler heureux, vivre mieux