

Étude de cas d'EIO

RBC : Créer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive qui représente l'ensemble de la communauté

Aperçu de l'étude de cas de RBC



Afin d'offrir un service à la clientèle exceptionnel, améliorer la satisfaction du client et conquérir de nouveaux marchés, RBC tente de tirer parti des aptitudes d'une main-d'œuvre diversifiée et représentative de la communauté d'Ottawa dans son ensemble, y compris de la population immigrante.

RBC profite du leadership et de la direction d'un Conseil sur la diversité mené par son président, Gordon Nixon. Les employés de RBC étant répartis dans plusieurs succursales à l'échelle du pays, les initiatives varient d'un endroit à l'autre. À Ottawa, l'organisme emploie une vaste gamme de pratiques de diversité et d'inclusion :

- RBC effectue un recensement volontaire sur la diversité de son personnel afin de mesurer la progression de la représentation des immigrants dans tous ses secteurs d'activité.
- RBC a dressé une liste des employés présentant des compétences linguistiques particulières qui peut être utilisée par tous les employés de la région d'Ottawa afin d'offrir aux clients un service personnalisé dans leur langue maternelle.
- RBC utilise aussi les données du recensement pour analyser cette liste et déterminer si les services offerts sont adaptés à la réalité de la population.
- RBC utilise les renseignements, les ressources et les réseaux fournis par EIO et par d'autres organismes de services aux immigrants afin de trouver de bons postes pour les nouveaux employés dans la région d'Ottawa en fonction des caractéristiques démographiques des clients au sein de la collectivité.
- RBC collabore avec LASI Compétences mondiales et Ottawa Job Match Network (OJMN) (notamment en faisant des simulations d'entrevues auprès de la clientèle du OJMN) pour discuter avec les nouveaux Canadiens des besoins de RBC en main-d'œuvre qualifiée à Ottawa.
- RBC mobilise les gestionnaires de la région d'Ottawa autour des initiatives de diversité, par exemple en sélectionnant des « champions de succursales » et en encourageant la participation à des séances de formation sur les compétences transculturelles.

LES ÉTUDES DE CAS D'EIO

Embauche immigrants Ottawa est fier de présenter des entreprises et des organismes d'Ottawa dont les pratiques en matière de recrutement, d'intégration et de maintien en poste des immigrants qualifiés sont exemplaires et innovatrices. Les études de cas présentent les initiatives des employeurs locaux et les motivations qui les sous-tendent, ainsi que leur rapport avec la stratégie opérationnelle de l'organisation. Elles décrivent aussi répercussion de ces pratiques sur le rendement des employés, des équipes et du milieu de travail.

EIO a comme objectif d'encourager les milieux de travail à adopter des pratiques exemplaires en matière de recrutement et d'intégration en diffusant ses propres pratiques innovatrices éprouvées auprès des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines de la région d'Ottawa. Les études de cas sont basées sur des entrevues réalisées auprès de représentants d'entreprises de la région d'Ottawa qui participent activement à la mise en pratique d'initiatives de recrutement et d'intégration.

RBC : Créer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive qui représente l'ensemble de la communauté

RBC, qui est l'une des plus importantes institutions financières en Amérique du Nord, emploie quelque 80 000 personnes à travers le monde. RBC est un leader en matière de pratiques de diversité et d'inclusion et a reçu de nombreux prix à ce titre, dont celui du meilleur employeur pour les nouveaux Canadiens d'après le palmarès Canada's Top 100 Employers. Afin d'en apprendre davantage sur les initiatives de RBC en matière de recrutement et d'inclusion des immigrants dans la région d'Ottawa, Embauche immigrants Ottawa a interviewé Mme Sue Danahy, directrice de succursale, championne locale de la diversité et membre du groupe de travail d'EIO pour le secteur financier.

Le leadership de RBC : paver la voie et donner le ton

L'engagement de RBC envers la diversité et l'inclusion prend sa source au sommet de l'entreprise. Son président, Gordon Nixon, a créé le Conseil de direction sur la diversité de RBC en 2001 et y siège encore aujourd'hui à titre de président. Le Conseil, qui réunit les directeurs des secteurs d'activité de RBC et des cadres supérieurs, a conçu la [Stratégie RBC en matière de diversité](#). Celle-ci met l'accent sur trois piliers : accroître la diversité et l'inclusion de l'ensemble de nos effectifs; offrir des produits et services personnalisés et accessibles à des marchés diversifiés et appuyer des programmes de diversification des fournisseurs en Amérique du Nord afin d'appuyer le développement économique et social de nos collectivités, par le biais de recherche de leadership, de partenariats stratégiques, de dons et de commandites.

Selon Mme Danahy, le fait que le leadership soit assuré par la direction de l'entreprise est essentiel à la réussite des initiatives de diversité et d'inclusion à Ottawa. « Dans certaines entreprises, j'ai parfois de la difficulté à convaincre la direction d'accomplir le nécessaire. Nous profitons cependant du soutien de la direction de RBC, ce qui facilite la tâche. Gordon Nixon pave la voie et donne le ton. »

L'enjeu clé selon Mme Danahy réside dans le fait de mettre en pratique le leadership et les directives du siège social sur le terrain, ici, à Ottawa. « Lorsque le siège social nous dit ce que l'on doit faire et nous demande de le faire, nous nous demandons souvent comment le faire. Je ne suis pas une spécialiste de la diversité. Que dois-je faire? »

Pour commencer : Entrer en contact avec les organismes communautaires

Lorsque Mme Danahy a entamé sa « grande aventure de la diversité » il y a environ quatre ans, le fait d'établir un lien avec Embauche immigrants Ottawa était une étape cruciale. Cela lui a permis d'en apprendre davantage sur les ressources et les informations dont disposent les employeurs par l'entremise d'organismes

communautaires comme LASI/Compétences mondiales et l'OJMN. Ces relations ont permis à Mme Danahy de se familiariser avec les réseaux locaux d'embauche d'immigrants et d'apprendre comment contacter les chercheurs d'emploi immigrants afin de créer un « canal de recrutement ». Embauche immigrants Ottawa a également donné l'occasion à Mme Danahy de participer à des activités d'encadrement des immigrants et d'écouter des témoignages relatant la difficulté pour les nouveaux Canadiens de trouver un emploi correspondant à leurs compétences. Selon Mme Danahy : « Il s'agissait de participer à des activités, de rencontrer des gens, d'obtenir des renseignements de la part d'EIO et de prendre conscience des difficultés éprouvées par les nouveaux arrivants. Cela m'a aussi permis de me rendre compte de l'ampleur du capital humain inestimable qui nous filait entre les doigts. »

Dans le cadre de son implication directe auprès des nouveaux Canadiens, Mme Danahy a réalisé que comme les activités bancaires fonctionnent différemment d'un pays à l'autre, les immigrants ne savent pas nécessairement rédiger un curriculum vitae de manière à mettre de l'avant les compétences recherchées par RBC pour ses services bancaires de détail. Afin de surmonter cet obstacle et diffuser de l'information au sujet des exigences locales de RBC en matière de compétences et d'embauche, Mme Danahy a participé à des activités d'encadrement, à du mentorat et à des entrevues simulées mis sur pied par des organismes de services aux immigrants. Elle a ainsi pris conscience du nombre surprenant d'immigrants qualifiés vivant à Ottawa et de la nécessité d'encourager les directeurs de succursale de RBC à s'impliquer et trouver des façons d'entrer en contact avec cette main-d'œuvre locale formée à l'étranger.

Entrevues simulées, activités d'encadrement et formation sur les compétences transculturelles

À Ottawa, RBC continue de s'impliquer auprès des réseaux d'embauche d'immigrants et encourage ses gestionnaires à faire de même. RBC a réalisé des entrevues simulées auprès de clients immigrants de l'OJMN, avec la participation de plusieurs de ses gestionnaires de la région. Au cours de ces événements, les gestionnaires de RBC ont rencontré des nouveaux Canadiens pour les informer des exigences de RBC en matière d'embauche et pour leur fournir une rétroaction sur leur performance en entrevue et leur curriculum vitae. Mme Danahy qualifie l'initiative d'« excellent exercice de sensibilisation et de développement des capacités de notre équipe. »

Les gestionnaires de RBC participent également à des activités de formation sur les compétences transculturelles permettant de communiquer et d'interagir efficacement avec des gens provenant de milieux culturels différents, qu'ils soient employés, employeurs ou fournisseurs. Cette formation joue un rôle important, selon Mme Danahy : « Nous disposons d'un environnement de travail

extraordinaire et plusieurs initiatives ont été mises en place pour s'assurer que tout le monde se sente respecté et accueilli. Cela dit, des employés ont pu parfaire leurs connaissances de la dimension culturelle de la hiérarchie, de la tolérance au risque, et de l'individualisme ».

La diversité et l'inclusion continuent de susciter beaucoup d'intérêt au sein de RBC à Ottawa. Mme Danahy recrute des champions de la diversité dans chaque succursale de RBC à Ottawa, ce qui témoigne de cet intérêt grandissant. Elle espère d'ailleurs que tous les gestionnaires de RBC participeront à une séance de formation sur les compétences transculturelles.

De la diversité à l'inclusion

RBC réalise ponctuellement un sondage interne sur la diversité qui vise à examiner la proportion des employés de RBC qui font partie de l'un des quatre groupes d'équité en matière d'emploi : les minorités visibles, les personnes handicapées, les autochtones canadiens et les femmes. On demande de plus aux postulants de déclarer volontairement s'ils font partie de l'un de ces quatre groupes. Ce sondage permet à RBC d'obtenir un portrait de la diversité de son personnel par rapport à la population générale et de vérifier si RBC fait tout ce qui est en son pouvoir pour que les membres de ces groupes progressent dans leur carrière. Selon Mme Danahy, « L'objectif de RBC est toujours de choisir le meilleur candidat pour servir nos clients et la question d'une main-d'œuvre diversifiée

en fait grandement partie. En même temps, nous souhaitons nous assurer que tous nos employés disposent des activités de soutien dont ils ont besoin, qu'il s'agisse de mentorat, d'encadrement, etc., pour pouvoir progresser au sein de l'entreprise. Notre objectif ultime est d'aider les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles, dans la mesure de nos moyens, à faire partie de la direction et de l'administration. »

MOSAÏQUE : Groupe-ressource d'employés pour les minorités visibles et nouveaux arrivants au Canada

Afin de se rapprocher de son objectif qui est de créer des milieux de travail diversifiés et inclusifs, RBC a mis en place une série de [Groupes-ressources d'employés](#) qui « regroupent des employés ayant un intérêt commun et leur procurent un outil de développement personnel et professionnel. » Selon le Rapport d'étape sur la diversité et l'inclusion

de 2012 de RBC, plus de 6 500 membres du personnel ont participé aux Groupes-ressources d'employés.

MOSAÏQUE est l'un de ces groupes. Sa mission est « de contribuer à soutenir une culture d'inclusion en contribuant à la réussite des membres des minorités visibles et des nouveaux arrivants au Canada au sein de RBC. » MOSAÏQUE offre du soutien aux pairs grâce au réseautage, au mentorat et à l'accompagnement. Il veille de plus à l'éducation et à la sensibilisation et appuie l'engagement des employés et leur maintien en poste.

Mme Danahy affirme que MOSAÏQUE est actif depuis 2008, « surtout, toutefois, dans la région du Grand Toronto avec des sections à Montréal et Vancouver. » Une section régionale de MOSAÏQUE a

été créée au cours de l'automne 2012 à Ottawa afin de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein du personnel de RBC dans la région. Pour Mme Danahy, les groupes-ressources d'employés sont une étape clé du développement de la diversité et de l'inclusion à Ottawa : « Les groupes-ressources étant dirigés par des employés, ils permettent aux employés faisant partie d'une minorité visible de définir les objectifs que, selon eux, le groupe devrait se fixer et dans quelle direction ils aimeraient l'emmener. »

Mme Danahy soutient que la section régionale d'Ottawa de MOSAÏQUE pourrait envisager plusieurs types d'activité, par exemple des séances de mentorat au cours desquelles des cadres de RBC exposeraient leur parcours

professionnel, des séances d'information sur les autres postes disponibles au sein de l'entreprise, ou toute autre pratique d'accueil et d'inclusion qui pourrait aider les nouveaux employés à réussir. Mme Danahy estime, cependant, sur le fait que pour que ces groupes-ressources puissent avoir un véritable impact, il est nécessaire que leurs membres montrent l'exemple. Si l'on veut que la diversité soit davantage stimulée, elle doit provenir de ces groupes-ressources d'employés, au niveau de la base.

Répercussions : Tirer parti de la diversité de la main-d'œuvre pour garantir l'excellence du service

Afin de faire connaître au public les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de sa Stratégie en matière de diversité, RBC produit et publie chaque année un [Rapport d'étape sur la diversité et l'inclusion](#), lequel constitue un bon indicateur de l'engagement de RBC envers la diversité et l'inclusion. Le rapport de 2012 indiquait que 30 % des employés

de RBC à l'échelle du Canada faisaient partie d'une minorité visible, comparativement à 24 % en 2006. Le pourcentage des postes de cadre intermédiaire occupés par des minorités visibles est quant à lui passé de 21 à 30 % au cours de la même période. Enfin, 15 % des postes de cadre supérieur étaient occupés par des minorités visibles en 2012, comparativement à 9 % en 2006. Mme Danahy affirme que cela indique « que de grands progrès ont été réalisés en relativement peu de temps. »

Mme Danahy a remarqué elle-même en les effets positifs des initiatives de diversité et d'inclusion à Ottawa, particulièrement dans le domaine du service à la clientèle. « On commence à remarquer des synergies. Par exemple, il arrive qu'un caissier de banque, un gestionnaire de compte et un spécialiste de l'hypothèque se lient sur la base de leur appartenance culturelle; cela nous permet d'offrir un service à la clientèle personnalisé. Pour un client, cela fait toute la différence si son interlocuteur parle sa langue, comprend d'où il vient et ce qu'il recherche. » Mme Danahy croit qu'il est crucial d'offrir d'une expérience positive pour arriver à conquérir de nouvelles clientèles par le biais de leur famille, de leurs amis et de leur communauté.

Afin de tirer parti de la diversité culturelle pour améliorer son service à la clientèle, RBC a créé à Ottawa ce que Mme Danahy appelle des « outils très pratiques qui donnent des résultats concrets. » Le meilleur exemple de ces outils est la liste des employés présentant des compétences linguistiques particulières qui peut être utilisée par tous les employés de la région d'Ottawa. Lorsqu'ils ont besoin d'un soutien linguistique particulier, les employés de RBC peuvent tout simplement contacter un collègue de la région qui pourra leur venir en aide. Cette liste est également utilisée pour identifier les lacunes linguistiques dans la prestation de services. Mme Danahy explique comment cela s'intègre dans le processus de recrutement : « On doit toujours embaucher le meilleur candidat. Mais si nous avons des besoins linguistiques spécifiques, cette liste nous permet de contacter les personnes du réseau qui parlent la langue voulue et de les inviter à passer une entrevue. »

Satisfaction des employés

La diversité et l'inclusion ont également un effet positif sur le niveau de satisfaction des employés. En titre de directrice de succursale, Mme Danahy sait que, bien que les employés de RBC tentent avant tout d'être de bons représentants commerciaux, c'est leur capacité à procurer des conseils et à ajouter de la valeur qui leur apporte la plus grande satisfaction. « Parvenir à enrichir l'expérience des clients grâce à une sensibilisation aux cultures rend l'expérience professionnelle encore plus agréable et gratifiante ».

Des leçons à tirer

Bien qu'elle soit la première à admettre que sa « grande aventure de la diversité » et celle de RBC se poursuivent, Mme Danahy jouit maintenant d'une expérience inestimable et d'un savoir-faire pratique qui pourraient être très utiles aux gestionnaires souhaitant mettre sur pied leurs propres initiatives de diversité en milieu de travail.

Mme Danahy souligne qu'il est important pour les gestionnaires de connaître d'où vient le soutien au sein de leur organisation, que ce soit au niveau de la direction ou des employés. Tentez d'identifier les personnes susceptibles de s'impliquer dans vos initiatives et les « adopteurs précoces ». Mme Danahy insiste aussi sur l'importance de profiter des ressources offertes par EIO et ses partenaires communautaires, comme LASI-Compétences mondiales et l'Organisme communautaire des services aux immigrants d'Ottawa (OCSIO). « Ces organismes ont tellement à offrir, et nous avons aussi beaucoup à leur donner en retour, dit-elle. Cela permet de créer des synergies extraordinaires. Il suffit de prendre le temps de créer ces liens. »

Enfin, Mme Danahy encourage les gestionnaires à participer aux séances de formation sur les compétences transculturelles d'Embauche immigrants Ottawa. « Informez-vous! dit-elle. Participez à ces séances de formation. Même si vous croyez avoir l'esprit ouvert, il est fort probable que vous en ayez encore à apprendre. »

Retour à l'essentiel : analyse de rentabilité de la diversité et de l'inclusion

Mme Danahy est consciente que RBC doit rendre des comptes à ses actionnaires, et qu'elle ne doit par le fait même jamais perdre ses bénéficiaires de vue. « Travailler pour la diversité et l'inclusion est la bonne chose à faire du point de vue moral, dit-elle, mais c'est aujourd'hui aussi l'un des impératifs opérationnels de la compagnie. Grâce à une main-d'œuvre diversifiée, nous pouvons mieux servir une clientèle variée, ce qui se traduit par une hausse de nos activités. C'est une mentalité de gagnant qui est l'élément moteur des activités commerciales de RBC.

Si l'on ne dispose pas des compétences linguistiques nécessaires et d'une connaissance de base de la culture des nouveaux arrivants, nous allons passer à côté de la possibilité d'offrir la supériorité en matière d'excellence que nous recherchons. Nous voulons faire cet effort supplémentaire, car dans le milieu bancaire, le plus important, c'est d'être à l'écoute de nos clients à un niveau personnel ».

“Travailler pour la diversité et l'inclusion est la bonne chose à faire du point de vue moral, mais c'est aujourd'hui aussi un des impératifs opérationnels de la compagnie”.