



Exclusif à RBC :

Elaine Newman, chef de la direction, Global Learning, explique pourquoi la diversité des points de vue mène à l'innovation

« Nous avons besoin d'une diversité d'opinions pour relever de nouveaux défis. »

Tim Berners Lee, inventeur du World Wide Web

Cartes en braille

Pour la plupart d'entre nous, une carte est la représentation visuelle d'une zone géographique. Mais qu'en est-il pour les personnes handicapées visuelles ? Puisqu'une personne aveugle ne peut pas « voir » de cartes, comment peut-elle connaître le plan des rues de son quartier ou déterminer comment se rendre à son rendez-vous d'affaires dans une ville qu'elle ne connaît pas ?

Comme les aptitudes spatiales des personnes voyantes sont étroitement liées aux stimuli visuels, des chercheurs ont, jusqu'à tout récemment, douté que les personnes handicapées visuelles puissent un jour interpréter une carte, car ils croyaient qu'elles ne possédaient pas les mêmes aptitudes cognitivo-spatiales que les personnes voyantes.

Or, on a rejeté cette conception étroite dès qu'ont été inventées les cartes tactiles et audiotactiles, combinant l'organisation spatiale d'une carte traditionnelle avec des lignes en relief, des symboles directionnels, des noms d'emplacement en braille et des renseignements audio activés par effleurement. Il a suffi qu'une personne brise le moule de l'approche traditionnelle concernant les aptitudes visuo-spatiales.

Séances « Jam » d'IBM

Misant sur la technique efficace qu'IBM a employée en tenant des séances de remue-méninges à grande échelle, lesquelles ont eu un rôle catalyseur auprès de plus de 300 000 employés à travers le monde et ont permis à IBM de lancer dix nouveaux projets, l'ONU a tenu l'activité « Habitat Jam » dans le cadre de son programme du Forum urbain mondial. La séance Internet de trois jours Habitat Jam, lancée par IBM, le gouvernement du Canada et ONU-Habitat, a permis à des dizaines de milliers de personnes de 168 pays différents de partager leurs idées sur l'amélioration de l'environnement, de la santé publique, de la sécurité et de la qualité de vie dans l'ensemble des villes du monde.

Programme de technologie de l'information verte de RBC

S'inspirant d'une conférence à laquelle il avait assisté sur l'impact environnemental de la technologie, Stephen Baird, qui compte 24 ans d'expérience à RBC, a mis sur pied le Comité de technologie de l'information verte afin de trouver des idées et des solutions technologiques écologiques, et de travailler à la promotion de leur adoption. Au cours des dernières années, le comité a soutenu plusieurs initiatives qui ont eu pour RBC des répercussions importantes sur le plan des coûts, notamment des initiatives de réduction de la consommation d'énergie et de papier, et de gestion des déchets électroniques.

Qu'ont en commun les initiatives ci-dessus ? Elles démontrent toutes que la diversité des points de vue est source d'innovation au sein des entreprises et que, grâce à des personnes aux « idées originales », on parvient à régler des problèmes considérés comme des réalités de la vie tant ils perdurent.

Les entreprises qui valorisent la « diversité des points de vue » mise sur elle parce qu'elle offre une variété d'approches, d'idées et de façons d'envisager les choses, et permet ainsi de choisir les solutions les plus efficaces et créatives. Ce sont ces points de vue et les innovations qui en découlent qu'illustre la valeur fondamentale de RBC, soit la diversité comme source de croissance et d'innovation. Les entreprises qui innover estiment que la « diversité des points de vue » dynamise leur croissance. En effet, en instaurant une culture qui favorise la diversité et la liberté de pensée, elles encouragent les employés à communiquer leurs idées.

Des chercheurs ont établi que les équipes composées de personnes compétentes qui répondent aux critères de la diversité ont un rendement supérieur à celui d'équipes composées de personnes hautement compétentes dont les points de vue et les façons d'aborder les problèmes sont similaires (Woods, 2008, p. 2). Autrement dit, si l'on propose toujours les mêmes idées et modes de résolution à l'égard d'un problème de longue date, on obtiendra le plus souvent les mêmes résultats. En revanche, si l'on combine diverses idées et modes de résolution, on aura plus de chances d'en arriver à une solution brillante.

Pour bénéficier d'une diversité de points de vue, on doit constituer des équipes diversifiées composées de personnes issues de tous les milieux. En regroupant des personnes provenant de milieux différents et aux expériences, styles, formations, spécialisations, compétences, niveaux hiérarchiques et fonctions uniques, on obtiendra un résultat nettement plus positif que si chacune travaillait dans son coin.

Comment mettre la diversité des points de vue au service de l'innovation ?

• **Constituez délibérément des équipes ou des groupes de travail diversifiés** – Si possible, constituez des équipes ou des groupes de travail diversifiés, plutôt que de sélectionner des personnes qui, selon vous, ont des affinités. Les membres ayant une personnalité similaire collaboreront peut-être plus aisément entre eux, mais ceux qui brilleront au bout du compte, ce seront ceux provenant de différents milieux qui devront apprendre à travailler ensemble.

• **Créez un environnement respectueux** – Pour tirer avantage de la diversité des points de vue au sein d'un groupe de travail, tous les membres doivent sentir qu'ils peuvent partager leurs opinions dans le respect, et sans crainte. Pour ce faire, chacun doit écouter avec ouverture lorsqu'un point de vue différent est exprimé. Prenez quelques instants pour vous poser les questions suivantes :

- Est-ce que je prête une *oreille attentive* lorsqu'un point de vue différent est exprimé ? Est-ce que j'incite les autres à faire de même ?
- Est-ce que j'encourage les conversations fondées sur un esprit d'amélioration, peu importe que je partage ou non l'opinion exprimée ?

• **Demandez-vous si les règles et façons de faire traditionnelles sont toujours pertinentes** – Si une nouvelle idée remet en question une façon traditionnelle de faire les choses, ou même une règle en vigueur, demandez-vous sérieusement si cette règle ou façon de faire est toujours pertinente. Souvent, une règle qui était tout à fait appropriée au moment de son instauration se périmé et devient contre-productive quelques années plus tard. Posez-vous cette question : « Est-ce que je critique les personnes qui émettent de nouvelles idées ou remettent en question les façons traditionnelles de faire les choses ? »

• **Acceptez que l'on fasse des erreurs** – Les membres du groupe doivent se sentir suffisamment à l'aise pour risquer de faire des erreurs sans être tournés au ridicule ou réprimandés, et ils doivent, lorsque d'autres expriment leur opinion, reconnaître le courage dont ils ont fait preuve. Thomas Edison a bien exprimé ce point dans une célèbre citation sur l'« ampoule électrique ». Lorsqu'on lui a demandé comment il se sentait d'avoir échoué à tant de reprises avant de créer une ampoule électrique durable, il a répondu qu'il n'avait pas du tout échoué, mais qu'il avait plutôt réussi à trouver 700 façons de NE PAS créer d'ampoule durable. Après des milliers d'autres tentatives, ou « réussites », il a fini par trouver la bonne façon de faire. Les équipes diversifiées doivent absolument se rappeler qu'elles ne vont échouer que si elles abandonnent avant d'avoir atteint leur objectif. Les bonds en arrière en cours de route ne sont que des apprentissages et doivent être acceptés.

• **Acceptez que l'on ait des préjugés** – C'est dans la nature humaine d'avoir des préjugés. La difficulté, c'est que ces préjugés, pour la plupart « inconscients » et fondés sur nos expériences passées et les comportements que nous avons acquis, tendent à orienter notre façon de penser et de prendre des décisions. Le fait de s'en remettre

uniquement à ces schémas sécurisants et prévisibles peut nous empêcher d'innover et de créer. On doit donc être conscient du prisme à travers lequel on conçoit les choses, au moment d'évaluer les actions et les modes de pensée des autres, et réduire au minimum son influence sur notre comportement. Pour découvrir la mesure dans laquelle les préjugés vous influencent, ouvrez une session sur le site <https://implicit.harvard.edu/implicit/france>. Le test d'associations implicites (TAI) a été conçu à l'origine pour explorer les façons de penser et de ressentir qui sont enracinées dans l'inconscient. Il peut être nécessaire, pour renverser cette tendance, de savoir quels sont nos propres préjugés.

Renforcer la sensibilisation à la diversité et à l'intégration à RBC

Nous avons à cœur d'offrir des occasions d'apprentissage et de perfectionnement continus à tous nos employés dans le monde, pour leur permettre d'accroître leurs connaissances et leur degré de sensibilisation, et pour acquérir les capacités qui leur permettront d'être confiants et de réussir. Nous mettons à la disposition de nos employés diverses occasions d'apprentissage axées sur la sensibilisation et l'acquisition de capacités dans plusieurs domaines, notamment :

- La sensibilisation à la diversité et à l'intégration
- La diversité entre les sexes
- Les connaissances culturelles et les communications
- Les nouveaux arrivants/immigrants
- Les handicaps
- Les cultures autochtones
- Les générations
- Les micro-iniuités
- Les préjugés
- L'orientation sexuelle
- La religion
- L'identité collective
- Le mentorat inversé



Les gestionnaires et les employés peuvent en apprendre plus sur la diversité et l'intégration par l'intermédiaire d'auto-apprentissages et d'apprentissages guidés.

Plus de 15 000 employés ont pris part à des activités de sensibilisation à la diversité et à l'intégration.