

LA DIVERSITÉ AU QUOTIDIEN

Comment nous
comporter

Comment renforcer
les relations avec
le personnel et avec
les clients

LA DIVERSITÉ AU QUOTIDIEN : COMMENT NOUS COMPORTER

Nous avons créé cette brochure dans le but d'aider RBC Groupe Financier à atteindre les objectifs de Miser sur la diversité. Elle fait partie des travaux du Conseil d'entreprise sur la diversité.

Remerciements :

Bob Aylward, Richard Clark, Ibrahim Dia, John Dorken, Tasha Giroux, Trudy Hubley, Christine Karcza, Kris Keller, Phil Lavoie, Tom Laing, Gavin Machado, Nora Michell, Mike Moodie, Andrea Nixon, Susan Ogrinc, Bonny Olson-Piercy, Lynda White, Chuck Wilson, Melana Borovich, Diane Marshall, Dorothy Rekman, Robert Nordness, Zabeen Hirji.

Autres personnes qui ont contribué à la réalisation de cette brochure :

Patricia Boyle, Ruth Copeland, Argyle Burke, Wendy Chapman, Sue Breese, Lois Wall, Viviane Paul, Blaine Drover, Susan Sandlet, Christine Soski, Anne Henry, Mark McCordach.

Conseillère en diversité et stratège :

Julie O'Mara, O'Mara and Associates.

Éditeur : RBC Groupe Financier

Équité et diversité en matière d'emploi
RBC Groupe Financier

Adapté de *Desired Behaviors to Value and Manage Diversity*, 1994, O'Mara and Associates.

© 1999 RBC Groupe Financier.

mc Marque de commerce de la Banque Royale du Canada. RBC Groupe Financier est une marque de commerce de la Banque Royale du Canada.

Mise à jour : 2003

Pour miser sur la diversité, tous les employés de RBC Groupe Financier doivent manifester un degré élevé de compétence et d'efficacité dans les domaines qui concernent leur poste.

Vous trouverez ici la liste des comportements qui ont une importance particulière dans ce contexte. Le respect assidu de **La diversité au quotidien : Comment nous comporter**, aura un effet déterminant et cumulatif sur les comportements des autres.

Miser sur la diversité :

La bonne stratégie concurrentielle dans un monde qui change

Dans ce monde qui change de plus en plus vite, Miser sur la diversité est, pour les sociétés membres de RBC Groupe Financier, une stratégie habile et pertinente.

Chaque année, notre effectif, nos marchés et notre entreprise grandissent et découvrent les défis de la diversité. Les technologies et les télécommunications battent de nouveaux records ; l'évolution de la démographie et des valeurs nous interpelle ; l'équilibre travail-famille est difficile à préserver ; l'anticipation et la gestion du changement deviennent des impératifs commerciaux ; la concurrence augmente ; notre métier se complique.

De façon tangible, notre diversité nous aide à respecter nos priorités stratégiques. Elle nous permet d'identifier les occasions d'affaires et de développer notre entreprise. Elle nous aide à attirer et à conserver les talents. Elle nous rend plus aptes à mesurer et à contrer les risques. Elle favorise l'émergence de chefs qui savent identifier et saisir les opportunités et inspirer le changement.

L'époque que nous vivons offre à chacun de nous une chance inouïe d'utiliser pleinement son potentiel de créativité et ses compétences. En tant qu'entreprise, nous devons nous assurer que nos employés se sentent respectés et que leurs besoins sont compris et comblés rapidement. Nous devons aller au-delà des modes « taille unique ». Nous devons acquérir la flexibilité de valoriser les différences et susciter et écouter une foule d'idées, de perspectives et de solutions. Nos comportements doivent montrer que nous respectons un milieu de travail ouvert aux différences de point de vue entre les individus et les entités. L'entreprise sera plus grande que la somme de ses composants quand chacun sera persuadé qu'il maximise son potentiel et qu'il obtient ce qu'il attend de son travail - plus de compétence, plus de motivation, plus de satisfaction.

La diversité au quotidien : Comment nous comporter, est un outil axé sur la réalisation de notre vision. Tous les employés de RBC Groupe Financier en recevront un exemplaire.

Comment puis-je l'utiliser dans mon travail ?

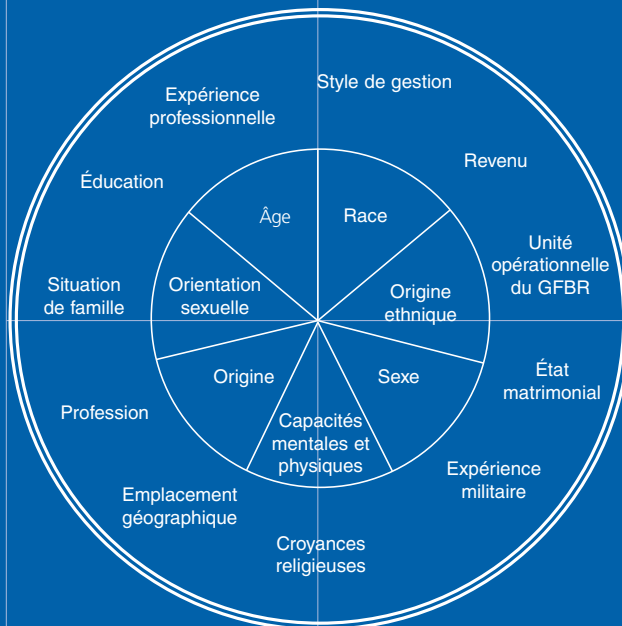
Cet outil nous aidera à comprendre les bienfaits de Miser sur la diversité et à éliminer les obstacles structurels qui pourraient se présenter. Il donne des indications simples sur le moyen de traduire les bonnes intentions en gestes concrets. On peut l'intégrer aux activités de gestion des marchés, aux listes d'activités PPER, aux stratégies Pour faire la différence ; le distiller dans les bulletins de nouvelles aux clients et aux employés ; l'intégrer aux outils de recrutement et de dotation ; le citer dans les présentations et les discours de la direction ; l'utiliser pour vanter les champions, les progrès du leadership, les plans de perfectionnement personnel et professionnel, etc.

Nous espérons que ce document vous sera utile et qu'il vous aidera à changer, à croître et à prospérer.

Diversité visant
la croissance et l'innovation

Qu'entendons-nous par « Miser sur la diversité » ?

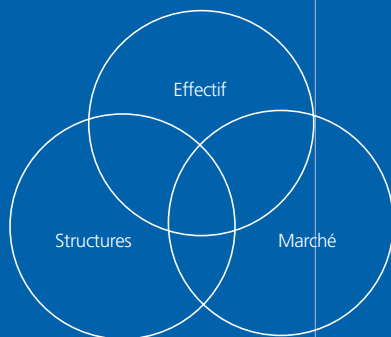
Au GFBR, miser sur la diversité va au-delà de la compréhension et du respect des différences. C'est embrasser la diversité dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel et de faire de RBC Groupe Financier un chef de file qui se caractérise par sa conscience sociale aux yeux de ses employés, de ses clients et de la collectivité.



Adapté de *Implementing Diversity*, Marilyn Loden
New York, Irwin Publishing, 1996. Reproduit avec la permission
de The McGraw-Hill Companies.

Pour réussir, nous devons miser sur la diversité dans trois zones qui se recoupent : l'effectif, les marchés et les structures organisationnelles.

Quand nous nous intéressons à la diversité, nous allons au-delà des considérations sur la race, l'origine ethnique, le sexe, l'âge, les capacités physiques et mentales, l'orientation sexuelle et la nationalité d'origine de notre effectif. Nous surmontons les obstacles et adoptons des attitudes ouvertes, des modes de communication et un comportement qui nous rendent plus forts dans ces trois domaines. Nous embrassons le fait qu'une main-d'œuvre diverse nous fait mieux appréhender la diversité de nos clients et de notre entourage - qu'en éliminant les obstacles structurels, nous améliorons notre capacité à travailler plus efficacement. Les trois éléments sont imbriqués. Nous devons les prendre en considération tous les trois si nous voulons maximiser l'effet de Miser sur la diversité.



EFFECTIF

Créer un lieu de travail où tous les employés peuvent atteindre leur plein potentiel et contribuer au maximum.

MARCHÉS

Perfectionner les aptitudes, attitudes et compétences qui aideront le GFBR à identifier et à combler les besoins diversifiés de nos clients et de nos marchés, au Canada et à l'étranger.

STRUCTURES

Créer un environnement où les plates-formes d'affaires, les entités géographiques, les divisions et les services peuvent interagir et évoluer facilement et efficacement à travers les échelons hiérarchiques.

COMPORTEMENTS SOUHAITÉS – EN BREF

Comprenez la diversité ; appréciez-la à sa juste valeur

- prenez conscience de vos propres préjugés, partis pris et opinions préconçues ; comprenez les conséquences du favoritisme ;
- appréciez les différences individuelles ; voyez-y des atouts potentiels ;
- encouragez les échanges sur la diversité ; partagez vos expériences et apprentissages personnels ;
- écoutez pour bien comprendre ;
- adaptez-vous à l'évolution de la démographie et des impératifs commerciaux ;
- exprimez-vous avec tact et respect, verbalement et par écrit.

COMPORTÉS
SOUHAITÉS

Devenez un champion de la diversité

- comprenez et communiquez les impératifs d'entreprise qui militent en faveur de la diversité ;
- recherchez les occasions d'affaires qui découlent de la diversité ;
- faites l'éloge des personnes qui soutiennent la diversité ;
- recherchez les occasions de collaboration entre fonctions et niveaux hiérarchiques.

Ouvrez-vous à la diversité culturelle

- encouragez la diversité des idées, des points de vue et des styles ; sachez qu'il y a plus d'une bonne façon de faire les choses ;
- éveillez-vous aux différences culturelles et aux autres différences ;
- communiquez efficacement avec des personnes de cultures diverses ;
- agissez sans parti pris.

Favorisez la croissance des autres par l'encadrement ou le mentorat

- en matière de développement professionnel, fondez vos décisions sur la contribution, le talent et le désir exprimé ;
- soyez un mentor ;
- fournissez promptement une rétroaction ;
- aidez les équipes diversifiées à travailler efficacement ;
- inspirez un sentiment de contrôle ; motivez vos collègues.

Provoquez le changement

- prenez des risques ; défiez les normes ;
- intervenez immédiatement en cas de conflit ou de comportement déplacé ;
- combattez les rumeurs ;
- soyez un allié ;
- soyez un agent de changement.

COMPRENEZ LA DIVERSITÉ ; APPRÉCIEZ-LA À SA JUSTE VALEUR

La compréhension et la valorisation de la diversité sont des préalables indispensables aux autres comportements abordés ici. Il est primordial d'apprendre à se connaître et de montrer l'exemple. En quelque sorte, chacun doit « faire ses devoirs » : étudier, parler aux autres, adapter son comportement, faire son introspection, évaluer puis modifier ses habitudes sur tout ce qui touche à la diversité.

Prenez conscience de vos propres préjugés, partis pris et opinions préconçues ; comprenez les conséquences du favoritisme

Parce que nous avons grandi avec des préjugés et des opinions préconçues, nous éprouvons parfois de la difficulté à regarder le monde avec les yeux d'un autre ou à comprendre que quelqu'un puisse interpréter les choses autrement. Nous avons tendance à filtrer les avis qui ne cadrent pas avec nos références.

Ces filtres sont nos préjugés et nos partis pris. Parfois, nous ne sommes conscients ni des uns ni des autres, même s'ils sont parfaitement naturels. L'important est de les connaître et de prendre des décisions en fonction d'éléments objectifs, sans se fier aux préjugés et aux partis pris.

Dans le contexte de la diversité, le favoritisme crée un « avantage non mérité ». Voici quelques exemples. Si une personne de race blanche obtient un poste, on ne prendra pas pour acquis que c'est grâce à la couleur de sa peau. Si la même personne entre dans une boutique de luxe, l'agent de sécurité ne la surveillera pas. Parce qu'un homme est hétérosexuel, il pourra mettre la photo de sa compagne sur son bureau sans se soucier du qu'en-dira-t-on. Parce que quelqu'un est sourd, on ne présupposera pas qu'il ne peut pas travailler avec les clients. La plupart des gens ont de la difficulté à admettre l'existence des privilèges, car on les tient pour acquis. Le favoritisme guette tout groupe dominant qui bénéficie du pouvoir et des meilleures opportunités.

La connaissance de nos préjugés et de nos partis pris et la compréhension de l'impact du favoritisme nécessitent une interaction avec les autres - engager le dialogue avec des personnes qui sont différentes de vous ; demander l'avis des autres ; parler de la race, du sexe, de l'âge, des handicaps, des autres dimensions de la diversité ; lire, participer à des ateliers, etc.

Prendre conscience des préjugés et des partis pris qui règnent dans la société est aussi un bon moyen d'évaluer nos propres comportements. Recherchez les occasions de perfectionnement et de développement permanents. Ce processus dure toute la vie.

Appréciez les différences individuelles ; voyez-y des atouts potentiels

Lorsqu'on leur demande d'expliquer ce qu'on ressent quand on est différent, la plupart des gens évoquent l'isolement, l'infériorité, le rejet ou le sentiment d'être un citoyen de deuxième classe. La plupart des gens n'aiment pas être différents des autres. Pourtant, être différent, c'est parfois être remarquable, unique en son genre, exceptionnel. Malgré tout, la différence a souvent une connotation négative.

Un objectif de Miser sur la diversité est de transformer en points forts les points faibles qui reposent sur des différences. Valoriser une expérience ou un point de vue différent a souvent un effet positif sur la résolution des problèmes et sur l'innovation.

Dans une entreprise, « l'uniformité » peut entraîner un excès de consensus et de conformisme. La créativité et la capacité d'innover risquent de se perdre. L'entreprise a besoin de gens qui peuvent aborder un problème et le voir d'un œil différent. Elle doit considérer ces différences comme une source d'enrichissement.

Encouragez les échanges sur la diversité ; partagez vos expériences et apprentissages personnels

Créez un climat de confiance où les employés peuvent parler ouvertement de la diversité et du rôle que les différences jouent dans les communications, l'interaction et les perceptions. En parlant librement et avec tact des différences, avec la permission des intéressés, on aide les gens à comprendre pourquoi chacun peut avoir une perception différente du même problème. Les considérations entourant la race, le sexe, l'orientation sexuelle, l'aspect, les handicaps, etc. sont tellement présentes dans la vie quotidienne qu'on ne fait pas le lien avec la diversité de la main-d'œuvre. On a parfois peur d'en parler. Le fait de partager vos expériences personnelles en matière de diversité et d'expliquer comment vous avez appris à identifier vos préjugés et partis pris pourrait vous aider à établir un modèle de comportement.

N'hésitez pas à identifier les ressources et à demander de l'aide quand vous épauler les autres. Faites preuve de tact et d'habileté quand vous cherchez à en savoir plus sur les cultures qui sont représentées dans votre équipe.

écoutez pour bien comprendre

Écouter les autres « comme s'ils étaient des sages ». Filtrez les partis pris culturels et autres de façon à écouter vraiment. Posez des questions pour bien comprendre. Vérifiez les opinions préconçues. Essayez d'obtenir les faits et renseignements pertinents avant de tirer des conclusions. Recommencez pour vérifier que vous avez compris. Cherchez à comprendre d'abord, puis à être compris.

Adaptez-vous à l'évolution de la démographie et des impératifs commerciaux

Les gens de culture différente qui immigreront au Canada sont de plus en plus nombreux. Les marchés se développent, au Canada et à l'étranger. Le profil de la clientèle change au fil des ans. On rencontre plus de personnes handicapées sur le marché du travail. RBC Groupe Financier sert davantage de personnes handicapées. Ces phénomènes et d'autres bouleversements démographiques expliquent pourquoi nos impératifs commerciaux évoluent.

S'adapter, c'est avoir la flexibilité d'appliquer les directives et les procédures en tenant compte de la situation.

Exprimez-vous avec tact et respect, verbalement et par écrit

Le tact et le respect nous conduisent à utiliser un langage non sexiste, non raciste et exempt d'agressivité. On doit éviter les blasphèmes et les termes ou phrases qui pourraient être blessants pour autrui.

Comment savoir ce qui est blessant ? Plus vous en apprendrez sur la diversité, plus vous en saurez sur le discours à tenir et sur les termes ou phrases à proscrire. Dites-vous que vous n'atteindrez jamais la certitude. En cas de doute, employez un autre terme. Adoptez un langage ouvert aux autres. Employez, par exemple, « elle » ou « sa » au lieu de « il » ou « son » seulement. Vous trouverez dans la bibliothèque de RBC Groupe Financier des ouvrages sur la question : Supprimer l'écart entre les sexes ; Des mots utiles auprès de l'effectif diversifié d'aujourd'hui ; Levons les barrières - Guide de référence.

Abstenez-vous de toute plaisanterie ou remarque blessante sur le sexe, la race, l'origine ethnique, les handicaps, et les autres unités de RBC. Si vous entendez un groupe faire des plaisanteries sur des sujets qui peuvent être blessants pour d'autres, faites preuve de responsabilité et faites ce qu'il faut pour y mettre fin sans pour cela recourir à l'affrontement. Adressez-vous au groupe au besoin. En d'autres occasions, il est plus judicieux de parler à quelqu'un en privé.

DEVENEZ UN CHAMPION DE LA DIVERSITÉ

Nous avons tous besoin qu'on nous rappelle à quel point il est important de miser sur la diversité. Les gestes ont plus de poids que les paroles. En agissant ainsi, vous manifestez un sens stratégique des affaires. Vous montrez que vous avez la capacité de comprendre les conséquences économiques de vos décisions et d'améliorer le rendement de l'entreprise.

Comprenez et communiquez les impératifs d'entreprise qui militent en faveur de la diversité

Communiquez de façon formelle et informelle les impératifs d'entreprise qui militent en faveur de la diversité. Assurez-vous de la cohérence et de la constance de vos propos. Il est primordial que les priorités du GFBR soient communiquées à tous les échelons, postes et unités. Miser sur la diversité est l'affaire de tous.

Vous trouverez des exemples de ces impératifs et de leurs répercussions sur les priorités stratégiques de RBC Groupe Financier dans le feuillet intitulé Miser sur la diversité : un impératif d'entreprise, couramment appelé le « sous-main », formule 07391.

Recherchez les occasions d'affaires qui découlent de la diversité

Pour contribuer à la croissance de RBC Groupe Financier et assurer la réussite de nos employés, nous devons être à l'affût des occasions dans des créneaux parfois perçus comme non conventionnels ou non exploités. Par exemple, renseignez-vous sur les dimensions de la diversité, ex. homosexualité, bisexualité, monde étudiant. Les gens d'affaires asiatiques ou les retraités peuvent vous donner des indications sur des activités en émergence. Leurs conseils pourraient vous aider à mieux servir cette clientèle et à approcher ces marchés avec détermination et confiance. Si cela n'entre pas directement dans vos attributions, vous pouvez faire preuve d'initiative en faisant des suggestions à ceux dont c'est la responsabilité.

Faites l'éloge des personnes qui soutiennent la diversité

Quand vous faites l'éloge de ceux qui posent des gestes en faveur de la diversité, vous aidez les autres à être plus réceptifs aux réalisations de leurs collègues. Lorsque quelqu'un autour de vous soutient la diversité, mettez-le en nomination pour un trophée ou une prime de rendement.

Recherchez les occasions de collaboration entre fonctions et niveaux hiérarchiques

Dans le passé, les entreprises établissaient des voies hiérarchiques rigides. Des règles et des frontières, écrites ou non, régissaient l'accès à l'information et à l'autorité. Même si on n'y voit pas de discrimination, il arrive que les aptitudes de quelqu'un fassent l'objet de préjugés en raison de son appartenance à un échelon hiérarchique. On ira jusqu'à ignorer ou déprécier les compétences et les connaissances de l'intéressé dans certains domaines.

De nos jours, la conquête et le maintien des parts de marché exigent de la rapidité et des idées qui viennent de différentes sources. Malgré les échelons et les fonctions, RBC Groupe Financier s'efforce de fonctionner selon une structure moins cloisonnée. Voici trois exemples de la façon dont on obtient la collaboration de plusieurs fonctions et niveaux hiérarchiques. Les portefeuilles de certains clients peuvent être gérés conjointement par plusieurs unités de RBC Groupe Financier sans que le client ne s'en aperçoive. On peut demander à des gens d'autres services ou unités qui possèdent l'expérience recherchée de se joindre à une équipe de résolution de problèmes. Si vous avez une idée ou si vous avez besoin d'aide pour résoudre un problème, vous pouvez contacter des personnes de différents échelons par courriel.

OUVREZ-VOUS À LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Il est souvent à la fois difficile et satisfaisant de manifester sa sensibilité à la diversité culturelle et de communiquer efficacement avec les gens d'une autre culture. C'est difficile, car cela demande d'observer le comportement d'un œil neuf, de manifester de l'adaptabilité et de la souplesse, d'accepter d'autres façons d'agir et de s'abstenir de juger. Observez, dans le but d'apprendre et de comprendre, et non de juger.

Encouragez la diversité des idées, des points de vue et des styles ; sachez qu'il y a plus d'une bonne façon de faire les choses

Les recherches montrent que les groupes composés de gens ayant des expériences, origines et compétences différentes trouvent de meilleures solutions que les groupes homogènes. Celui qui encourage la diversité des points de vue a plus de chances de faire jaillir l'innovation et d'obtenir des solutions originales.

Un cadre se doit d'identifier les dons et les talents et de les perfectionner pour le bénéfice de l'intéressé et de l'entreprise.

Éveillez-vous aux différences culturelles et aux autres différences

Les antécédents culturels de quelqu'un, ses expériences personnelles, sa personnalité et ses compétences peuvent influencer son comportement. Il est difficile de savoir précisément ce qui motive les comportements, et il importe de faire preuve de tact en tout temps.

Ces deux exemples montrent comment un comportement peut être interprété différemment selon la culture :

Esprit d'initiative : Certaines personnes hésitant parfois à prendre des initiatives, leur comportement peut être mal interprété.

- > Dans une culture, on dira que l'absence d'initiative est une attitude positive. Celui qui attend qu'on lui dise quoi faire manifeste du respect pour l'autorité de son supérieur hiérarchique.
- > Dans une autre culture, l'absence d'initiative sera une attitude négative. Elle démontre une inaptitude à poser un geste spontané dans le but de résoudre un problème et marque une dépendance à l'égard du supérieur hiérarchique.

Il peut donc arriver que quelqu'un ne manifeste aucune initiative - compétence essentielle - en raison des principes de sa culture et non de son inaptitude à le faire.

Éloge de soi : Dans certaines cultures, les gens sont réticents à évoquer leurs compétences ou à parler d'eux-mêmes en bien. Ce comportement pourrait être mal interprété.

- > Dans une culture, on dira que cette réticence à évoquer ses compétences est une attitude positive, qui témoigne d'une volonté de s'intégrer utilement à un groupe.
- > Dans une autre culture, cette réticence à évoquer ses compétences sera une attitude négative. Le refus de parler de soi en bien peut être perçu comme la marque d'une faible estime de soi ou comme un manque d'intérêt pour l'avancement.

Quand vous aidez quelqu'un à découvrir la culture de RBC Groupe Financier, expliquez-lui que nous voulons connaître les compétences de nos employés. Avec tact et habileté, exposez nos normes de rendement et dites qu'elles s'appliquent à chaque employé, quelles que soient ses origines culturelles.

Chez RBC Groupe Financier, il est important de respecter des normes élevées en matière de service à la clientèle. Si quelqu'un a de la difficulté à prendre l'initiative, à maintenir le contact visuel ou à parler directement à un client, aidez-le d'une façon qui respecte les différences culturelles et en insistant sur l'importance de ces normes. Expliquez-lui que RBC considère que c'est le meilleur moyen de faire du commerce sans déprécier les traditions et les acquis d'autrui.

Communiquez efficacement avec des personnes de cultures diverses

Il y a trois principes fondamentaux à respecter quand on communique avec quelqu'un d'une autre culture :

1. *Avoir conscience de ses préjugés, mais ne pas les laisser influencer son comportement.*
2. *Rechercher des solutions respectueuses des cultures, souples et compatibles avec les impératifs d'entreprise.*
3. *Interpréter le comportement en adoptant un point de vue multiculturel plutôt qu'ethnocentrique.*

Adopter un point de vue ethnocentrique, c'est considérer qu'un comportement est erroné ou inférieur parce qu'il est différent. On fait preuve d'ethnocentrisme lorsqu'on croit (parfois inconsciemment) que notre méthode ou notre culture est la meilleure ou la seule qui existe.

Efforcez-vous d'apprécier et de comprendre les comportements des gens des autres cultures. Considérez-les comme des options à envisager quand les normes de rendement sont respectées.

Agissez sans parti pris

Les préjugés liés à la diversité peuvent se manifester par une préférence pour les gens minces, par opposition aux personnes plus fortes, pour les gens qui s'habillent d'une façon différente - classique, traditionnelle, décontractée -, pour les personnes plus âgées, pour les femmes, pour une race, etc. Souvent, nous ne sommes pas conscients de nos préjugés et de nos partis pris.

Efforcez-vous de mettre vos préjugés de côté. La première étape est d'en prendre conscience. La suivante est de les empêcher d'influencer votre comportement. Fondez vos décisions sur des éléments objectifs.

PROVOQUEZ LE CHANGEMENT

Il faut du courage et de l'initiative pour améliorer le milieu de travail et en arriver à ce que les gens se respectent et apprennent les uns des autres. Agir avant que les problèmes ne se posent en réglant les différends, en faisant circuler l'information, en prenant la défense des autres, en facilitant l'amélioration des systèmes, politiques et procédures.

<p>Prenez des risques ; défiez les normes</p>	<p>Soyez disposé à défier le statu quo, à provoquer un dialogue franc sur les « méthodes standard » et sur les « comportements admis ». Soyez prêt à vous exprimer et à susciter une libre réflexion sur les rôles, les habitudes, les politiques et les normes.</p> <p>Remettez en cause publiquement les systèmes et procédures qui pourraient nuire à l'épanouissement de la diversité. Par exemple, si plusieurs personnes sont préoccupées par le fait qu'on ne respecte pas leurs demandes d'aménagement d'horaire travail-famille, vous pouvez rechercher vous-même les causes du problème ou transmettre l'information à quelqu'un qui en a le pouvoir. Les manifestations d'empathie ont leur importance, mais elles ont peu d'influence sur le changement. Faites preuve d'initiative, soyez proactif et passez à l'action. C'est l'essence même de Miser sur la diversité.</p>
<p>Intervenez immédiatement en cas de conflit ou de comportement déplacé</p>	<p>Le refus d'accepter les différences peut créer des conflits. Il importe d'en découvrir le motif et de collaborer avec l'intéressé ou le groupe pour régler le différend.</p> <p>Certains hésitent à intervenir devant un comportement déplacé, surtout si ce dernier touche à la diversité. Si une séance d'encadrement ou une mesure disciplinaire s'impose, agissez immédiatement et fermement.</p>
<p>Combattez les rumeurs</p>	<p>Ne laissez pas les rumeurs se développer. Parfois, quand une femme ou un membre d'une minorité visible bénéficie d'une promotion, la rumeur veut que cette promotion soit liée à Équité en matière d'emploi. Vous pouvez tuer la rumeur dans l'œuf en annonçant vous-même la promotion et en exposant les compétences de l'intéressé.</p>
<p>Soyez un allié</p>	<p>Être un allié, c'est se porter à la défense des droits de l'autre. Si un problème tourne autour des Asiatiques, on s'attend généralement à ce que le ou les Asiatiques du groupe s'expliquent ou se défendent. On s'attend à ce que des femmes se lèvent pour défendre les femmes, que les Autochtones s'expriment au nom des Autochtones. Le véritable changement ne se produit que lorsqu'un catholique, par exemple, prend la défense d'un juif ou qu'un blanc s'exprime au nom d'un noir, et manifeste un esprit de solidarité conforme aux exigences de la diversité.</p> <p>Miser sur la diversité nous concerne tous. Être un allié, c'est comprendre le sens de la diversité et montrer qu'on ne craint pas de se porter à la défense de qui que ce soit.</p>
<p>Soyez un agent de changement</p>	<p>Un agent de changement prévoit ce qui est requis dans son milieu de travail et prend des initiatives. Mettez immédiatement en place les changements qui relèvent de vous. Si un changement requiert une décision à l'échelon supérieur, prenez l'initiative de faire remonter la question. Ou dites : « Je parle au nom des autres », et exposez les solutions ou options que vous proposez. Éventuellement, demandez aux gens de revoir telle politique ou procédure.</p>

FAVORISEZ LA CROISSANCE DES AUTRES PAR L'ENCADREMENT OU LE MENTORAT

En raison des contraintes de temps, des changements organisationnels et de la mosaïque de différences qui caractérisent le lieu de travail moderne, il est plus difficile de nos jours d'aider les autres à se perfectionner par l'encadrement et le mentorat. Soyez conscient des préjugés et des opinions préconçues que vous avez peut-être sur le perfectionnement des autres. Il est primordial, pour la réussite de RBC, que les employés bénéficient d'un perfectionnement et d'un mentorat adéquats.

En matière de développement professionnel, fondez vos décisions sur la contribution, le talent et le désir exprimé ; soyez un mentor

Aux directeurs : Il incombe aux leaders d'identifier les compétences et les talents qui sont sous-utilisés et d'aider les employés à se perfectionner, pour le bien de l'individu et pour celui de l'entreprise. N'écartez pas l'employé qui s'intéresse peu à l'avancement. Apprenez à découvrir ses talents, ses besoins, ses intérêts. Certains sont beaucoup plus prompts que d'autres à dévoiler leurs souhaits et leurs besoins. Assurez-vous que chacun a la chance de se perfectionner. Ne vous intéressez pas seulement à ceux qui expriment leurs besoins.

Évitez les idées préconçues sur la façon dont les autres devraient planifier leur perfectionnement. Parlez avec chaque employé de ses objectifs de carrière. Prendre des décisions de perfectionnement pour quelqu'un sans sa participation présume qu'on connaît les besoins de l'intéressé et qu'on s'y intéresse davantage que lui. Par exemple, vous pourriez estimer qu'un parent célibataire n'acceptera pas de poste qui requiert des déplacements. Il est pourtant possible que les déplacements ne lui posent pas de problème. Ne laissez pas vos opinions préconçues vous empêcher de prendre une décision objective. Demandez l'avis de la personne concernée.

Appuyez les efforts de perfectionnement. Si quelqu'un se montre intéressé à un poste de cadre, vous estimerez peut-être que « cela ne marchera pas ». Il serait sans doute préférable d'envisager des séances d'encadrement axées sur le perfectionnement, de se renseigner sur les exigences du poste et d'encourager le candidat. Ce dernier est-il disposé à suivre des cours et à acquérir les connaissances nécessaires ? N'éliminez pas quelqu'un à priori parce qu'il ne répond pas aux « critères ». Il existe de nombreux styles de gestion. Les exemples ne manquent pas de gens qui doivent leur réussite aux encouragements et à la chance qu'on leur a donnée. Les gens peuvent changer lorsqu'on leur offre l'occasion de grandir et de contribuer à la réussite de l'entreprise.

Devenir le mentor de quelqu'un peut être gratifiant. Il est parfois plus difficile d'assurer le mentorat d'une personne qui est différente de soi. On ne prend pas la peine de la connaître. On rate l'occasion d'en savoir plus sur ses talents et sur ses objectifs de carrière. En revanche, si on est à l'aise avec quelqu'un, on en apprend peut-être plus sur ses talents et sur ses objectifs de carrière mais on risque de fermer les yeux sur ses carences. Si l'on n'y prend garde, la familiarité peut mener au favoritisme.

À l'intention de tous les employés de RBC : Informez votre directeur de vos besoins et de vos souhaits et, dans le doute, instaurez un dialogue et explorez ensemble diverses avenues.

Fournissez promptement une rétroaction

La plupart des gens sont plus à l'aise pour formuler des louanges ou des critiques à certaines personnes qu'à d'autres. Cette facilité peut reposer sur le rang, l'âge, le sexe, la race, la personnalité ou les handicaps physiques ou mentaux. Les femmes d'une culture peuvent éprouver de la difficulté à signaler des problèmes de rendement à un homme d'une autre culture. Certains hésitent à donner des conseils à une personne plus âgée. Parce que nous sommes souvent programmés à éprouver de la sympathie envers ceux qui présentent un handicap ou, au départ, à ne pas les considérer comme des membres productifs de l'entreprise, nous pourrions être moins enclins à leur fournir une rétroaction constructive. En omettant de consulter ces personnes, on fixe des limites arbitraires à leur capacité de contribuer ou de participer.

N'oubliez pas que la rétroaction constructive et sincère est bénéfique à l'employé et à RBC.

Aidez les équipes diversifiées à travailler efficacement

Les recherches nous apprennent que les équipes diversifiées sont généralement plus productives, et qu'elles génèrent plus de solutions créatives et novatrices. Au début, il faut plus de temps à leurs membres pour apprendre à travailler avec les autres, à cause des différences entre les méthodes, les compétences et les antécédents.

On peut aider un groupe diversifié à former une équipe en faisant appel à certaines des compétences abordées plus haut - gestion des conflits, rétroaction, franchise et honnêteté du dialogue.

Pour en savoir plus, consultez *Travaillons ensemble* pour obtenir des résultats exceptionnels - *Trousse des équipes multifonctionnelles et équipes de travail*, dans le Réseau d'apprentissage Royal.

Responsabilisez et motivez vos collègues

Il est stimulant et motivant de traiter les gens avec respect et de comprendre et de valoriser leur expérience et leurs antécédents. Il y a plusieurs façons de motiver les gens.

Ne partez pas du principe que, si l'argent et les chances d'avancement vous motivent, ils motivent aussi les autres. Certaines personnes peuvent être motivées par la sécurité que leur procure leur poste actuel, par le rendement de l'équipe, ou parce qu'elles sont satisfaites de ne pas faire de fautes. Efforcez-vous de connaître les autres et de découvrir ce qui les motive. C'est un excellent moyen de responsabiliser les autres.

<p>Alberti, Robert E. et Emmons, Michael L. S'affirmer : savoir prendre sa place. Montréal, Éditions Le Jour, 1992. 248pp.</p> <p>Alexandre, Hélène. * Le Québec des nations +, in L'Action nationale, vol. 86, no 2, février 1996, pp. 98-108.</p> <p>Allain, Carol. Changez d'attitude. Montréal, Éditions Logiques, 1998. 238 pp.</p> <p>Alsadri, Tania. Femmes actives – Organisez votre vie, sachez vous mettre en valeur. Paris, LPM, 1994. 77 pp.</p> <p>Anderson, Kare. J'y tiens, je l'obtiens – L'art de négocier sans perdant. Allem, Marabout, 1994. 319 pp.</p> <p>Association canadienne pour la santé mentale. Racisme et santé mentale. Montréal, La Filiale, 1993.</p> <p>Barrère-Maurisson, M.-A. et al. Le sexe du travail : structures familiales et système productif. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1984. 320 pp.</p> <p>Barte, Henri. Pourquoi les hommes et les femmes ne s'entendent plus ?. Les Éditions First.</p> <p>Bataille, Philippe. * Le racisme dans le monde du travail +, in Esprit, no 5, mai 1997, pp. 108-126.</p> <p>Beaulieu, Carole. * Féminisme : les années lambda +, in L'Actualité, vol. 15, no 10, 15 juin 1990. pp. 22-29.</p> <p>Blöss, Thierry. * Les rapports sociaux entre les sexes : permanences et changements +, in Problèmes politiques et sociaux, no 732, 5 août 1994. pp. 1-60.</p>	<p>Boucher, Guy et al. Aider mon personnel à travailler davantage en équipe. Québec, Publications du Québec, 1994. 34 pp.</p> <p>Bourhis, Richard Y. Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes. (Coll. Psychologie et sciences humaines). Les Éditions Pierre Mardaga.</p> <p>Brunet, Luc. Le climat de travail dans les organisations. Agence d'Arc.</p> <p>Cadotte, Robert. Combattre le racisme. Montréal, Les Publications de la Maîtresse d'école, 1982. 101 pp.</p> <p>Cava, Roberta. Réussir et être heureuse au travail. Paris, Éditions J'ai lu, 1994. 149 pp.</p> <p>Chaumel, Gilles et Feuiltaut, Claude. Le Québec autochtone : 11 nations, 54 écoles. Wendake, Éditions La Griffe de l'aigle, 1996. 288 pp.</p> <p>Choquette, Denise. Reconnaissez-vous votre patron ? -- Problèmes personnels en milieu de travail. Éditions de Varennes. 245 pp.</p> <p>Clemmer, Jim et McNeil, Art. La stratégie V.I.P. -- Développer le leadership et atteindre un rendement champion. Montréal, Éditions du Trécarré, 1990. 346 pp.</p> <p>Collectif. Le pont entre les générations. Montréal, Éditions des Intouchables, 1998. 153 pp.</p> <p>Collectif. Élimination de la discrimination raciale du Canada. Ottawa, Multiculturalisme et citoyenneté Canada, 1989. 22 pp.</p> <p>Collectif. Les personnes handicapées et le marché du travail. Les Éditions d'Organisation.</p>
---	---

Collectif. Accès + : Guide de ressources pour les personnes handicapées. Éditions de l'A.Q.A.S.E.P.

Collectif. Des droits à reconnaître – Les lesbiennes. (Coll. les entêtées). Éditions du Remue-Ménage.

Demory, Bernard. Comment animer les réunions de travail. Éditions Chotard et ass.

Deslauriers, Annie. * Des amours qui dérangent +, in Filles d'aujourd'hui, vol. 17, no 12, oct. 1997. pp. 12-14.

Desroches, Brian. Ne prenez pas votre patron pour votre mère -- Bâtir l'autonomie, le respect et le succès au travail. Montréal, Éditions Logiques, 1995. 320 pp.

Drapeau, Maurice. Le harcèlement sexuel au travail. Les Éditions Yvon Blais.

Dompierre, Johanne. * Rôles sociaux et stress au travail : comparaison hommes-femmes +, in Revue québécoise de psychologie, vol. 14, no 3, 1993. pp. 165-184.

Eittington, Julius E. Savoir travailler en groupe. Les Éditions d'Organisation.

Faludi, Susan. Backlash : la guerre froide contre les femmes. Paris, Éd. es Femmes, 1993. 572 pp.

Freeman, Nicolas/Carol, Éliane, Taubes, Isabelle, Corneau, Guy, Glass, Alain, Pigani, Erik. * Comprendre l'homosexualité +, in Psychologies, no 113, octobre 1993, p. 22-45.

Garner, James Finn. Politiquement correct - contes modernes. (Coll. Livre de poche). Les Éditions L.G.F.

Garner, James Finn. De plus en plus politiquement correct. Grasset (Socadis).

Garner, James Finn. Contes de Noël politiquement corrects. Grasset (Socadis).

Goldberg, Herb. Nouvelles relations entre hommes et femmes. (Coll. Actualisation). Les Éditions Le Jour.

Houde, Eugène. Le bonheur au travail. Montréal, Les Éditions de l'Homme.

Johnson, David W. Les relations humaines dans le monde du travail. Ottawa, Éditions du Renouveau Pédagogique, 1988. 280 pp.

Joras, Michel. Réussir la qualité de vie au travail. (Coll. Entreprise). Les Éditions E.S.F.

Lavigne, Marie. Travailleuses et féministes. (Coll. Études d'histoire du Québec). Éditions du Boréal.

Lebel, Peter. Améliorer la qualité de vie au travail. Éditions E.S.F.

Lelait, David. Gayculture. Paris, Éditions Anne-Carrière, 1998. 306 pp.

Lowe, Graham S. * Le travail des femmes et le stress : nouvelles pistes de recherche +, in Document de référence du Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, Ottawa, 1989.

Nanchen, Gabrielle. Hommes et femmes : le partage. Lausanne, Éditions P.-M. Favre, 1981. 192 pp.

Payette, Lise. Le chemin de l'égalité. Montréal, Éditions Fides, 1996. 30 pp.

Picard, Christiane. D'égal à égale : quelques moyens d'éliminer les éléments sexistes des communications. Ottawa, La Direction, 1985. 32 pp.

Poussart, Marie-Anne. * Les jeunes femmes : féministes peut-être, mais en solo +, in La Gazette des femmes, vol. 18, no 6, mars-avril 1997, pp. 24-25.

Sarraute, Claude. Des hommes en général et des femmes en particulier. Paris, Éditions Plon, 1996. 230 pp.

Savard, Claudette. L'amour entre elles. Montréal, Éditions de l'homme, 1998. 127 pp.

Servan-Schreiber, Jean-Louis/Taubes, Isabelle/Rancière, Jacques/Rabinoovitch, Gérard. * Pourquoi le racisme ? + (1ère partie) in Psychologies, no 154, juin 1997, pp. 18-19.

Siegel Lew, Irvina. Le manuel de survie de la mère qui travaille. (Coll. Profession Femme). Éditions First.

Tanenbaum, Joe. Découvrir nos différences. (Coll. Psychologie). Les Éditions Québecor.

Tannen, Deborah. Décidément, tu ne me comprends pas ! -- Comment surmonter les malentendus entre hommes et femmes. Paris, Éditions J'ai lu, 1994. 381 pp.

Taubes, Isabelle/Borrel, Marie/Moinet, Jean-Philippe, Wieviorka, Michel. * Pourquoi le racisme ? + (2e partie) in Psychologies, no 154, juin 1997, pp. 40-57.

Taylor, Charles. Multiculturalisme. (Coll. Champs). Les Éditions Flammarion.

Turner, James Brian. L'entreprise intelligente. Paris, Dunod, 1994.

Vayer, Pierre. La pratique du travail en groupes. (Coll. Pratiques nouvelles en éducation.) Les Éditions des Productions G.G.C. Ltée.

Viale, Thierry. La communication d'entreprise. (Coll. Dynamiques d'entreprises). Éditions de l'Harmattan.

Vidal, Catherine. * Le cerveau a-t-il un sexe ? +, in La Recherche, no 290, sept. 1996, pp. 26-27.

Welzer-Lang, Daniel. La peur de l'autre en soi ; du sexisme à l'homophobie. Montréal, VLB, 1994. 302 pp.

Wieviorka, Michel/ Balibar, Étienne/ Steinberg, Stephen/ Jacquard, Albert. * D'où vient le racisme ? + in Le Courrier de l'Unesco, 49e année, mars 1996, pp. 10-25.

Diversité visant la croissance et l'innovation

Notre croissance individuelle et collective se réalise dans le respect et la valorisation des similitudes et des différences de chacun. Puisant dans les ressources de nos unités, de nos régions, de nos marchés et de notre effectif, nous innovons avec des idées et des solutions tournées vers de nouveaux horizons.

