



**Canadian Centre for Diversity and Inclusion**  
**Centre canadien pour la diversité et l'inclusion**

# Histoires de réussite

**Ville de Saskatoon**

**Une étude de cas canadienne de la diversité et l'inclusion**

**Mars 2016**

## Ville de Saskatoon : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Pam Malins, assistante de recherche. Merci à Jodi Fick-Dryka à la Ville de Saskatoon d'avoir parlé avec nous pour cette étude de cas.

# Formation sur la diversité comme un catalyseur de changement

Abordant les questions d'équité et de diversité en matière d'emploi qui ont été identifiées dans des groupes de discussion avec des superviseurs et des gestionnaires, la ville de Saskatoon a mis au point un programme de formation sur la diversité très efficace qui est passé de la recherche à être intégré dans le calendrier de formation pour les employés de la Ville en trois ans. Nous avons interviewé Jodi Fick-Dryka, coordonnatrice de la diversité pour la ville de Saskatoon, qui a été chargée de guider cette solution qui est devenue un catalyseur de changement pour les membres de l'équipe à travers les services de la Ville pour mieux engager les uns avec les autres, avec les clients - et le long du chemin, améliorant la façon dont la Ville fonctionne.

L'initiative a commencé en 2012, avec des groupes de discussion menés par un facilitateur tiers pour identifier les lacunes de la diversité parmi les employés. D'après les résultats, la programmation a été mise à l'essai dans des ateliers l'année suivante et, à partir des résultats positifs, a déployé plus largement en 2014. La Ville a profité des compétences des organisations locales pour contextualiser la formation et répondre à leurs besoins spécifiques pour l'inclusion. L'engagement des employés a été renforcée par les effets positifs de la formation et soutenue par la direction et les opérations de la Ville, qui ont été rapidement adoptées dans tous les départements et fonctions.

Cette étude de cas vient de ce que nous avons appris, parlant avec Jodi Fick-Dryka sur la façon dont la ville de Saskatoon a développé son programme de formation, la transformation qu'il a apporté et les tactiques qui ont contribué à son succès.

## Équilibrant les intérêts

Bien que les cours de la diversité ont été mis au point pour résoudre les problèmes existants en milieu de travail, il était important pour les superviseurs et employés d'être capable d'intégrer l'apprentissage dans les politiques, les accords et les procédures collectives qui étaient déjà en vigueur – la Ville étant soumise aux obligations et aux attentes de la législation sur l'équité en matière d'emploi et des syndicats.

Cet équilibre de chercher à résoudre les problèmes en milieu de travail, d'une part, avec la gamme de règlements régissant la façon dont les employés effectuent leur travail d'autre part, pourrait être ce qui a fait la formation contextualisée une telle solution efficace pour la Ville. Le contexte a façonné le contenu de la formation sur la diversité de sorte qu'il a été adapté aux besoins des équipes, était utile pour les employés des expériences vécues, avec des solutions qui répondaient au cadre de règles et de processus.

Le calendrier des cours qui lança en 2014 pour les employés de la Ville a augmenté pour inclure Compétence culturelle, Sensibilisation interculturelle, Accommodements religieux, Rapprochement des cultures, Sensibilisation au handicap, Sensibilisation aux cultures autochtones et la Langue des signes américaine. Les employés s'inscrivent pour les cours en ligne, les découvrant de leurs superviseurs ou par des communications internes.

## Bâtissant une formation contextualisée

Un exemple de ce qui porte le contexte à la formation sur la diversité était avec Rapprochement des cultures, qui a été personnalisé pour répondre aux besoins des différentes unités de travail. Jodi a été catégorique que la taille unique ne convient pas à tous en ce qui concerne la formation sur la diversité, donc, les modules sont conçus pour être compatibles avec le style d'apprentissage ou le style de travail des employés et les besoins du groupe, et pour chaque problème spécifique. Elle décrit deux exemples où Rapprochement des cultures a été mis en œuvre différemment.

Les employés de la Direction de l'évaluation, par exemple, qui ont visité les propriétés de Saskatoon pour évaluer les impôts ont été exigés par la politique et les procédures de sécurité de la Ville de porter des bottes à embout d'acier. Pourtant, certaines institutions religieuses qu'ils ont visité exigeaient que les chaussures soient laissées à la porte. Les employés étaient coincés entre l'obligation de leur travail et le désir d'être respectueux, et se sentaient incertains sur la meilleure façon de gérer la situation. **Saskatoon Open Doors Society** a été invité pour le rapprochement des cultures afin que les employés puissent mieux comprendre ce qu'on attendait d'eux comme invités dans différents édifices religieux. Une compréhension retrouvée des questions aida l'équipe à résoudre les problèmes et à se poser sur une solution mutuellement acceptable de porter des couvre-bottes jetables.

Le résultat a été que les employés puissent faire leur travail plus facilement et se sentir qu'ils étaient conscients culturellement, tout en respectant les règlements en place pour leur emploi. Le service à la clientèle améliora, le conflit a été réduit et les relations avec les chefs religieux locaux bénéficièrent de la compréhension accrue des employés de la Ville.

La formation sur la Sensibilisation culturelle de la Ville a été personnalisée à un ordre du jour en milieu de travail très différent quand un manque de connaissances a été identifié dans l'un de leurs programmes sociaux pour le soutien par les pairs, le Programme d'aide aux familles des employés (PAEF). PAEF compte sur les conseillers pairs bénévoles pour guider les employés à la recherche d'un soutien sur les questions personnel et pas liées au travail, grâce à un système de référence confidentiel à des services de conseil à l'extérieur qui sont couverts par la Ville. Pour aider les conseillers à naviguer les sensibilités culturelles qui peuvent jouer dans les valeurs familiales et

interpersonnelles, les préférences et les décisions, les formateurs ont expliqué les normes culturelles afin que les conseillers puissent diriger leurs collègues aux services disponibles de façon plus appropriée.

## Contextualisant la sensibilisation au handicap

Avec chaque nouveau programme développé, la Ville vise à travailler avec les formateurs pour développer des scénarios pertinents pour la vie et le travail des participants qui améliorent la compréhension de la diversité et l'inclusion pour les différentes cultures, les capacités et les autres aspects de l'identité. Donc, la Ville a également fait leur formation sur la sensibilisation au handicap spécifique au contexte.

Un gestionnaire a présenté un défi qu'il avait identifié dans son équipe, en notant un manque d'inclusion pour certaines personnes handicapées – ils furent essentiellement mis à l'écart, ayant un effet sur leur capacité de participer. La Ville invita une autre agence de services tiers pour présenter un atelier de sensibilisation au handicap. **Le Saskatchewan Abilities Council**, spécialisé dans l'emploi pour les personnes handicapées, a présenté un atelier avec des scénarios qui étaient spécifiques aux employés et aux questions de l'équipe, avec un résultat qui a été si efficace que le gestionnaire rendit obligatoire le module pour son équipe, une victoire pour la formation sur la diversité de la Ville.

Les deux programmes de formation de sensibilisation culturelle et de sensibilisation au handicap montrent comment la Ville a utilisé la personnalisation contextuelle afin de rendre la formation sur la diversité pertinente et facile à appliquer pour les employés, les superviseurs et les chefs d'équipe. Et avec des résultats d'apprentissage mesurés en interrogeant ce que les employés savaient sur un sujet à la fois avant et après la formation, Jodi et son équipe peuvent adapter le programme continuellement d'une manière réactive.

## Cultivant l'engagement interfonctionnelle

La Ville apporta la Langue des signes américaine dans le calendrier de formation pour accroître l'engagement avec les employés de la Ville qui sont sourds et malentendants – et a produit un bonus inattendu à l'engagement des employés. Non seulement fut l'inclusion accrue rapportée pour les employés malentendants et sourds, car les participants communiquaient plus facilement les uns avec les autres; de nouveaux rapprochements ont été construits à travers la base des employés, s'étendant à des rôles de gestion.

En raison de la participation interfonctionnelle large que le cours attira, il émergea qu'un cours faisant appel à un large éventail de personnes à travers les départements et fonctions d'emploi pourrait rassembler les gens grâce aux intérêts communs. Une meilleure appréciation augmenta entre les participants au cours des 10 semaines pour ceux provenant de différentes parties de l'organisation. De nouvelles relations développèrent dans ce qui avait été perçue comme des divisions organisationnelles, durant au-delà du cours.

Dans les réactions qui ont été enregistrés dans les sondages auprès des employés et superviseurs à

propos de chacun des cours de diversité, il y avait des rapports d'un meilleur rendement d'équipe et une meilleure participation des personnes handicapées comme ils ont été plus inclus – et les participants et superviseurs ont pu citer des exemples d'un service amélioré. L'effet des sondages pour l'équipe de la diversité se traduit par une compréhension qui les aide à planifier à l'avance avec plus de précision.

## Aidant cet engagement à se répandre

Au début de l'initiative, tous les cours et les ateliers de la diversité se trouvaient dans leur propre catégorie de la « diversité » dans le programme de formation de la Ville. Maintenant, ils sont intégrés dans les catégories préexistantes du calendrier des cours, donc l'accent sur les compétences et les résultats concorde avec les objectifs qui guident l'organisation. C'est une approche fondamentalement inclusive à la formation sur la diversité. Comme tel, quand les employés trouvent le cours « Conversation pour l'inclusion des Autochtones » avec des autres programmes de formation dans la catégorie de cours « Communication efficace », ils voient un aspect de la diversité qui est inclus dans l'appui de la Ville pour une communication efficace, plutôt que de le mettre dans la catégorie « d'autre ». En l'incluant avec les catégories de formation préexistantes, la Ville a placé l'intégration des Autochtones comme une offre normale – pas exceptionnelle – pour les employés qui améliorent leur capacité de communication.

Avançant l'engagement des employés à travers les superviseurs et les gestionnaires, la Ville pense à l'avenir pour inclure les objectifs de la diversité et l'inclusion dans les évaluations de rendement pour accroître le soutien de la formation sur la diversité. Ils ont l'intention de construire des objectifs de la diversité et l'inclusion dans les buts opérationnels en les reliant avec les objectifs des gestionnaires, ce qui améliorera leur capacité d'enregistrer les effets de la formation.

La ville de Saskatoon encourage également l'engagement par des équipes avec Reconnaissance d'un champion du milieu de travail inclusif, leurs prix internes célébrant la direction, qui a avancé l'engagement avec la diversité. Les prix annuels sont devenus une plate-forme de contes pour les programmes de diversité, avec les dirigeants partageant leurs expériences et meilleures pratiques, cultivant le genre de conversations authentiques sur les questions de diversité au sein de leurs groupes de travail et sociaux qui changent les attitudes et comportements.

## Tactiques qui font une différence

La ville de Saskatoon décida d'investir dans la formation sur la diversité pour résoudre les problèmes dans leurs milieux de travail et de créer le changement. Progressant des groupes de discussion en 2012, aux ateliers pilotes en 2013 et la première année complète de la programmation en 2014, la Ville vit les choses changer rapidement. Les trois tactiques suivantes qui ont contribué à créer la transformation de la main-d'œuvre de la Ville s'appliquent dans de nombreux types d'organisations, de cultures de travail et de fonctions de l'emploi.

## **Profitez d'une expertise extérieure**

En apportant des organisations tierces pour la formation sur la diversité qui était sensible aux questions identifiées dans les groupes de discussion, la Ville tira parti des connaissances existantes des experts en la matière dans la communauté au sens large. L'équipe de la diversité a été en mesure de fournir une formation appropriée en augmentant les ressources internes avec une expertise externe. Pour les employés, l'avantage immédiat de l'apprentissage des partenaires tiers pour les cours et les ateliers était les connaissances spécialisées et les perspectives locales sur les questions d'organisations extérieures.

La Ville a vu l'efficacité des cours validés par une demande subséquente pour plus. En raison des résultats rapides et positifs des sessions de formation, les superviseurs ont commencé à faire plus de demandes pour gérer les problèmes spécifiques au sein de leurs unités.

## **Adaptez pour être spécifique au contexte**

Dans chaque cas où la formation sur la diversité de la Ville a fait une différence, le contenu de la formation était directement pertinent pour les besoins des participants et des objectifs de l'équipe. Les modules de formation ont été personnalisés pour aborder les situations spécifiques que les employés faisaient face.

Le contexte ne portait pas seulement sur le contenu, il liait au format. Pas tous les employés ont été adaptés à l'apprentissage en salle de classe, en particulier ceux qui passent peu ou pas de temps dans un environnement de bureau, ou qui travaillent les quarts de nuit; donc les formats ont été personnalisés pour répondre aux besoins des employés. En adaptant la formation à la façon dont les équipes travaillaient, la participation augmenta.

La conclusion était que, en approchant la formation sur la diversité avec un haut degré de personnalisation, elle est devenue significative pour les employés et précieuse pour les superviseurs. La réussite a été démontrée dans le taux élevé de participation des employés et dans leur capacité d'appliquer rapidement ce qui a été appris dans leur travail.

## **Intégrez la formation sur la diversité dans la programmation existante**

La ville de Saskatoon supprima la formation sur la diversité de sa propre catégorie dans le calendrier de formation, l'intégrant dans les quatre catégories existantes où les employés trouveraient le reste des cours et des ateliers : Communication efficace, Transparence et responsabilité, Service fiable et réactif, et Gestion solide et responsabilité financière – des catégories qui correspondent aux valeurs fondamentales de la Ville.

L'intégration des cours et des ateliers dans les catégories façonnées par les valeurs fondamentales de la Ville a rendu la programmation de la diversité plus inclusive. Cela signifiait que lorsque les employés découvrirent « Conversation pour l'inclusion des Autochtones » avec d'autres cours dans « Communication efficace », le résultat attendu pourrait être l'amélioration de la communication des employés. L'intégration de la programmation de la diversité dans les catégories de formation existantes normalisa les cours et les ateliers sur la diversité.

## Une solution adaptative

Avec près de 4000 employés ayant des besoins différents et un large éventail de fonctions, la Ville constata que leurs champions de la diversité améliorent continuellement l'engagement des employés avec la diversité en apportant la conversation autour des questions hors des modules de formation et dans le milieu de travail. Pendant que les municipalités canadiennes gèrent la planification des divers milieux de travail – et un groupe démographique diversifié – il y a beaucoup à apprendre de l'approche rapide et réactif de cette ville.

© 2016 Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Tous droits réservés. Vous êtes le bienvenu de faire un lien vers ce document sur notre site Web. Vous pouvez imprimer ou télécharger ce document à des fins personnelles. Vous pouvez imprimer et distribuer un citation ou l'équivalent d'un paragraphe de ce document tant que les imprimés comprennent l'attribution et l'URL de la page. Si vous avez l'intention d'utiliser ce document pour l'enseignement ou la formation ou d'y faire référence dans une autre publication, veuillez demander la permission à [mail@ccdi.ca](mailto:mail@ccdi.ca).

## L'initiative des Histoires de réussite

Il y a étonnamment peu publié qui brille une lumière sur les réussites de la diversité et l'inclusion au Canada, mais il y en a beaucoup, à travers une vaste gamme d'organisations. Les études de cas référencés par les formateurs et les dirigeants ont tendance à être des rapports sur des différents pays, différentes cultures, différents paramètres politiques et économiques.

Le but de cette initiative est de soutenir la direction de la diversité et l'inclusion avec des histoires qui sont pertinentes pour ce qui se passe maintenant, ici au Canada. En partageant leurs histoires, nous célébrons les réussites des organisations canadiennes, tout en contribuant à l'apprentissage pour tous ceux qui tiennent la diversité et l'inclusion à cœur.

Les employeurs qui ont développé des initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion comme des priorités dans le milieu de travail répondent à une économie de plus en plus concurrentielle qui est sensible à la diversité des employés – et du pays. Nous sommes reconnaissants à ceux qui ont participé à des entrevues.

Cette série d'études de cas sera publiée chaque mois tout au long de 2016. Vous serez tenu à jour avec les dernières études de cas en vous abonnant à notre bulletin mensuel à [ccdi.ca](http://ccdi.ca). Toutes les études de cas seront affichées en ligne à [ccdi.ca/successstories](http://ccdi.ca/successstories). Pour en savoir plus, contactez [communications@ccdi.ca](mailto:communications@ccdi.ca).

## Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

Le CCDI a pour mission d'aider les organisations avec lesquelles nous travaillons à être inclusives, exemptes de préjugés et de discrimination – afin de générer la sensibilisation, le dialogue et l'action pour que les gens reconnaissent la diversité comme un atout et non un obstacle. Grâce à la recherche, les rapports et les outils que nous développons et nos ateliers, événements et consultations en milieu de travail, nous aidons les employeurs canadiens de comprendre leur diversité, de planifier en conséquence, et de créer l'inclusion.

Le leadership du CCDI a un modèle éprouvé qui a cultivé la confiance comme un tiers impartial. Notre expertise se concentre sur les thèmes de l'inclusion qui sont pertinentes au Canada maintenant et sur les différences régionales qui façonnent la diversité.

Un organisme de bienfaisance qui pense comme une entreprise, nous avons créé une niche avec notre technologie de recherche et notre analyse de données innovante qui apporte une compréhension plus profonde de la démographie de la diversité et des mentalités canadiennes à un moment donné.

Le CCDI est reconnaissant du soutien des employeurs affiliés partout au Canada. Pour obtenir des renseignements, communiquez avec Susan Rogers, chef des opérations visant la clientèle, [Susan.Rogers@ccdi.ca](mailto:Susan.Rogers@ccdi.ca) or (416) 968-6520.

Le CCDI est reconnaissant du soutien continu de nos partenaires fondateurs :



Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

[www.ccdi.ca](http://www.ccdi.ca)