
Centre for International
Governance Innovation

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



Les fruits de la diversité

l'avantage mondial du Canada

Bessma Momani et Jillian Stirk



L'équipe du CIGI

Haute direction

Président : **Rohinton P. Medhora**

Directrice, Finances : **Shelley Boettger**

Directrice, programme Recherche en droit international : **Oonagh Fitzgerald**

Directeur, programme Sécurité et politiques internationales : **Fen Osler Hampson**

Directrice, Ressources humaines : **Susan Hirst**

Directeur, programme Économie mondiale : **Domenico Lombardi**

Chef des opérations et avocat général : **Aaron Shull**

Directeur, Communications et médias numériques : **Spencer Tripp**

Publications

Directrice des publications : **Carol Bonnett**

Éditrice principale : **Jennifer Goyder**

Éditrice : **Patricia Holmes**

Éditrice : **Nicole Langlois**

Éditrice : **Sharon McCartney**

Éditrice : **Lynn Schellenberg**

Graphiste : **Sara Moore**

Graphiste : **Melodie Wakefield**

Pour toute demande concernant les publications : publications@cigionline.org.

Communications

Pour toute demande de renseignements des médias :
communications@cigionline.org.

© Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale et la
Fondation Pierre Elliott Trudeau 2017

Les opinions exprimées dans le présent document n'engagent que
les auteures et ne traduisent pas nécessairement celles du Centre
pour l'innovation dans la gouvernance internationale, de La
Fondation Pierre Elliott Trudeau, ni de leurs administrateurs.



Le présent document est autorisé en vertu d'une licence de Creative
Commons—Attribution—Pas d'utilisation commerciale—Pas de
modification. Pour accéder à cette licence, visitez le site : [www.
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/](http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/). En cas de réutilisation
ou distribution, veuillez inclure le présent avis de droit d'auteur.

Imprimé au Canada sur du papier contenant 10 % de fibres
recyclées après consommation et certifié selon les normes
de l'organisme Forest Stewardship Council et du programme
Sustainable Forestry Initiative.

« Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale » et
« CIGI » sont des marques de commerce déposées.

Centre for International
Governance Innovation

67 Erb Street West
Waterloo, ON, Canada N2L 6C2
www.cigionline.org

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



600-1980 rue Sherbrooke Ouest
Montréal, QC, Canada H3H 1E8
www.fondationtrudeau.ca

Sommaire exécutif

Alors qu'un nombre croissant de pays se replient sur eux-mêmes et ferment leur porte à l'immigration et au libre-échange, le Canada est prêt à récolter les bénéfices de ses politiques d'immigration et de sa diversité. Un pays dont la population tire ses origines de plus de 200 nationalités doit servir de modèle pour la connectivité mondiale. Les fruits de la diversité constituent un avantage mondial pour le Canada; le présent rapport montre comment mettre à profit ce potentiel, tout en soulignant l'importance de le faire.

En s'appuyant sur de nouvelles données statistiques, sur des consultations auprès des milieux d'affaires et sur la littérature scientifique, le rapport explore les liens entre une main-d'œuvre diversifiée et la prospérité économique. Une analyse statistique poussée de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) – un compendium de données récemment diffusées par Statistique Canada au sujet de 15 000 à 20 000 employés dans plus de 7 900 milieux de travail issus de 14 secteurs industriels, entre 1999 et 2005 – fait état, dans presque tous les secteurs, d'un lien significatif et positif entre la diversité ethnoculturelle et un accroissement de la productivité et des revenus. Les données de l'EMTE sont uniques en ce sens que l'information qui s'y trouve met en lien les employés et les employeurs, permettant ainsi d'isoler les effets d'une variation de la main-d'œuvre sur le rendement.

Dans tous les secteurs, on observe qu'un accroissement d'un pour cent de la diversité ethnoculturelle équivaut à une hausse de 2,4 pour cent des revenus et de 0,5 pour cent de la productivité au travail. La relation entre la diversité ethnoculturelle et le rendement est encore plus marquée dans les secteurs qui touchent à la créativité et à l'innovation, tels que l'industrie de l'information, l'industrie culturelle, les communications, les services publics et les services aux entreprises (par exemple, technologies de l'information et services juridiques, de conseil ou

de vérification)¹. Sur le même plan, on observe que les profits dépassent la moyenne dans l'industrie tertiaire à prédominance de capital et dans le secteur manufacturier secondaire. Pour nombre de cas, c'est dans ces secteurs qu'on signale la plus forte croissance des dix dernières années. En d'autres mots, si le Canada veut donner l'élan aux secteurs prometteurs à forte valeur ajoutée, la diversité de la main-d'œuvre pourrait devenir un facteur important pour la compétitivité du pays.

En complément de l'analyse statistique, les auteures ont organisé des tables rondes auprès d'une centaine d'employeurs de pointe dans sept villes. Elles ont aussi rencontré des associations industrielles pour connaître leurs points de vue sur la diversité en milieu de travail. Les dirigeants ont confirmé ce que montrent les données quantitatives : la diversité en milieu de travail est un atout pour les affaires. Lors des rencontres, les dirigeants ont indiqué que les avantages liés à la diversité comprennent l'accès à un plus grand bassin de travailleurs talentueux, l'innovation et la créativité émanant de nouvelles façons de voir, l'habileté de développer des services sur mesure pour une diversité de consommateurs au pays et une meilleure connaissance des occasions d'affaires à l'étranger.

Cependant, presque toutes les entreprises consultées reconnaissent qu'il y a des défis liés à l'atteinte des objectifs en matière de diversité et d'inclusion en milieu de travail. Les dirigeants ont signalé certains obstacles à l'inclusion et ont décrit le type de politiques et de pratiques qui seraient nécessaires pour favoriser la diversité afin de stimuler l'innovation, la productivité et la connectivité mondiale. Les obstacles touchent, notamment, à la reconnaissance des titres de compétence ou de l'expérience internationale, au manque d'accès à des cours de langue pour développer des compétences linguistiques professionnelles, à la prédominance des réseaux de travail conventionnels, aux biais inconscients dans les pratiques d'embauche et aux cultures organisationnelles traditionnelles. Quelques entreprises se montrent préoccupées par la « gestion de la diversité », où elles entrevoient l'apparition de coûts supplémentaires. D'autres reconnaissent la valeur d'une diversité des

¹ Pour connaître en détail les secteurs compris dans chacune des industries, consultez la description des codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, à Statistique Canada: www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=118464.

expériences professionnelles, mais admettent du même coup que leurs structures ne permettent pas d'attirer et de retenir des travailleurs talentueux d'horizons divers. On a fortement l'impression que les gouvernements et l'industrie s'intéressent beaucoup plus aux chiffres qu'à l'inclusion. Comme l'explique un cadre, « depuis vingt ans, les choses se répètent : nous nous efforçons de quantifier la diversité, mais l'infrastructure et l'environnement dans lequel nous fonctionnons restent les mêmes ». Si l'objectif est de tirer le plein potentiel de la diversité, il faudra certainement changer les modes de penser et les façons de travailler.

Dans une vingtaine d'années, l'immigration représentera l'ensemble de la croissance nette de la population et de la main-d'œuvre au Canada.² Face au vieillissement de la population et aux pressions exercées sur les services de santé, les caisses de retraite ou autres services sociaux, une main-d'œuvre dynamique, compétente et productive sera essentielle pour maintenir le niveau de vie et la compétitivité internationale du pays. Dans cet esprit, une main-d'œuvre immigrante hautement spécialisée mais sous-employée constitue une véritable ressource inexploitée, chose que le pays ne peut se permettre, et ce, tant du point de vue économique que social. Dans le contexte mondial fortement compétitif, les personnes compétentes et talentueuses se déplacent au gré des occasions; le Canada doit donc faire en sorte de demeurer une destination de choix pour les plus talentueux.

Mais il ne suffit pas de s'intéresser uniquement aux avantages qu'on peut obtenir en attirant les immigrants hautement spécialisés. Les bienfaits économiques ne forment qu'un aspect du fruit de la diversité. Encore faut-il construire une société inclusive où tous les citoyens peuvent participer, contribuer et réaliser leur potentiel, or l'inclusion est avant tout une question de leadership. Il est donc indispensable de lever les obstacles, de déboulonner les mythes, de surmonter les peurs et d'enrayer les comportements racistes et discriminatoires. Face à la montée mondiale du populisme, de l'intolérance et de l'extrémisme, il n'y a pas de place pour l'indifférence. Les Canadiens doivent faire des choix quant à la société qu'ils souhaitent bâtir.

Embrasser la diversité est autant une question de valeurs qu'une question économique.

Le présent rapport propose une série de recommandations pour le gouvernement, les milieux d'affaires et les organisations qui s'intéressent à la diversité et à l'inclusion. Si certaines d'entre elles ne sont pas nouvelles, il demeure tout de même urgent d'exploiter tout le potentiel et de mettre en place une nation inclusive qui profite à tous. Les données et les conclusions du rapport en expliquent le bien-fondé. La diversité du Canada et ses connections mondiales représentent un formidable atout à l'échelle mondiale, mais cette réalité n'est pas encore entièrement reconnue ou mise à profit par l'ensemble des Canadiens. Pour mettre en valeur tout le potentiel, il faut pouvoir compter sur un leadership qui appuie la diversité et il convient de se doter de politiques qui favorisent l'inclusion sociale et encouragent les Canadiens à se rallier à ce projet d'ordre mondial. L'isolationnisme se répand de plus en plus dans le monde; c'est l'occasion pour le Canada de promouvoir et de mettre à profit les fruits de la diversité.

Remerciements

Les auteures tiennent à remercier les organisations suivantes pour avoir accueilli les tables rondes réunissant chercheurs et gens d'affaires : Balsillie School of International Affairs (BSIA); Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI); RBC Banque royale; Centre mondial du pluralisme (CMP), Immigrant Employment Council (Colombie-Britannique); Chambre de commerce du Montréal métropolitain; Rotman School of Management; Manning Centre; International Migration Research Centre; et La Fondation Pierre Elliott Trudeau.

2 À cet effet, consultez « Croissance démographique : l'accroissement migratoire l'emporte sur l'accroissement naturel », Statistique Canada, 2017: www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2014001-fra.htm.

Sommaire des recommandations



S'ouvrir au savoir-faire : promouvoir l'inclusion dans le recrutement

Pour attirer et maintenir une main-d'œuvre de talent, les employeurs doivent adopter des pratiques d'embauche plus inclusives telles que le recrutement à l'aveugle, des programmes de formation pour reconnaître les biais inconscients, la constitution d'équipes de recrutement diversifiées et l'élimination des exigences en matière d'expérience de travail au Canada. Le développement de projets, qui mettent en lien les immigrants avec les réseaux et associations professionnelles, permettrait d'améliorer l'accès et de multiplier les occasions.

Passeport pour l'emploi : reconnaître la formation, les titres de compétence et l'expérience à l'étranger

Le sous-emploi des nouveaux immigrants équivaut à un important manque à gagner pour l'économie. Les gouvernements, les organismes de réglementation, les milieux d'affaires et les établissements d'enseignement doivent lever les obstacles qui empêchent la reconnaissance des titres de compétence étrangers, tout en développant des processus clairs pour la reconnaissance professionnelle.



Les mots pour le dire : investir dans les cours de langue

Le manque de compétences pratiques en anglais ou en français est une des raisons les plus souvent invoquées pour le refus de l'embauche des immigrants. Il est temps de réinvestir dans les cours de langue axés sur le travail. Il faudrait aussi envisager d'accorder plus de points aux compétences linguistiques professionnelles dans le processus de sélection des immigrants.

Mesurer la diversité et l'inclusion : mesurer c'est accomplir

Les indicateurs et points de référence aident les employeurs à mieux comprendre leur main-d'œuvre, à comparer les résultats et à démontrer à leurs clients et employés leur engagement envers la diversité et l'inclusion. Des mesures volontaires élaborées par le milieu des affaires permettraient d'améliorer le rendement de même que l'obligation de rendre compte auprès des actionnaires et des consommateurs.



Politiques d'approvisionnement : le leadership pour l'innovation

Les gouvernements et les milieux d'affaires devraient faire de la diversité et de l'inclusion un des facteurs dont tiendraient compte les processus d'approvisionnement. Une combinaison de législations gouvernementales et de mécanismes de certification déterminés par l'industrie serait un puissant incitatif pour la diversité dans le recrutement et pour l'essor de l'innovation.

Cultures organisationnelles : aller au-delà des chiffres

Les organisations inclusives sont dirigées par des leaders qui accordent une grande valeur à l'impartialité, au mérite et au traitement équitable. Ils donnent priorité à l'inclusion plutôt qu'à la diversité, aux valeurs plutôt qu'aux chiffres et ils s'attaquent aux mythes. Les leaders doivent intégrer la diversité et l'inclusion à l'identité de l'organisme et au cœur de ses activités.



Bien comprendre la situation : le manque de données

Des données fiables sont essentielles pour mieux comprendre les enjeux démographiques et pour s'attaquer aux obstacles. Le gouvernement fédéral devrait reconduire et étendre le travail de l'EMTE afin de documenter les changements fondamentaux dans l'économie canadienne. Des banques d'emplois qui mettent en lien les compétences, les employeurs et d'éventuels employés permettraient d'accroître les occasions pour tous les Canadiens.

Connexions sur le monde : l'avantage mondial du Canada

Le Canada devrait faire valoir les avantages de la diversité et favoriser la circulation des travailleurs de talent. Les milieux d'affaires doivent reconnaître et valoriser l'expérience internationale afin de favoriser l'innovation et d'établir des ponts au-delà de l'Amérique du Nord. Le Canada devrait profiter des sommets du Groupe des Sept et du Groupe des Vingt pour promouvoir et mettre en valeur les fruits de la diversité.



Notices biographiques des auteures

Bessma Momani est chercheuse principale au CIGI, qu'elle a joint en 2004, et lauréate 2015 de la Fondation Pierre Elliott Trudeau. Elle détient un doctorat en science politique spécialisé en économie politique internationale. Elle est professeure à la Balsillie School of International Affairs et à l'Université de Waterloo ainsi que chercheuse principale non résidente au Centre Brookings, à Doha, et boursière Fulbright.

Jillian Stirk est une ancienne ambassadrice et a travaillé pendant plus de 30 ans pour le Service extérieur. Elle est associée au Centre for Dialogue de l'Université Simon Fraser et elle est mentore à la Fondation Pierre Elliott Trudeau. Elle siège à de nombreux conseils d'administration et fait du bénévolat auprès de plusieurs organismes communautaires.

Contributrices

Ce rapport n'aurait pas été possible sans la recherche, l'analyse, la planification et le soutien logistique indispensables réalisés par Anna Klimbovskaia et Kira Williams.

Anna Klimbovskaia est directrice de projet et chercheuse principale pour le Projet Pluralisme. Elle a dirigé la réalisation des projets ainsi que la collecte de données et l'analyse de la recherche menant au rapport intitulé « Les fruits de la diversité: l'avantage mondial du Canada ».

Kira Williams est doctorante en géographie à l'Université Wilfrid Laurier. Ses recherches portent sur les migrations internationales, les frontières et les méthodes statistiques. Kira a conçu et mis en œuvre la méthodologie quantitative du Projet Pluralisme et a écrit l'annexe technique de ce rapport.

À propos du CIGI

Au Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI), nous formons un groupe de réflexion indépendant et non partisan qui formule des points de vue objectifs dont la portée est notamment mondiale. Nos recherches, nos avis et l'opinion publique ont des effets réels sur le monde d'aujourd'hui en apportant autant de la clarté qu'une réflexion novatrice dans l'élaboration des politiques à l'échelle internationale. En raison des travaux accomplis en collaboration et en partenariat avec des pairs et des spécialistes interdisciplinaires des plus compétents, nous sommes devenus une référence grâce à l'influence de nos recherches et à la fiabilité de nos analyses.

Nos programmes de recherche ont trait à la gouvernance dans les domaines suivants : l'économie mondiale, la sécurité et les politiques mondiales, et le droit international, et nous les exécutons avec la collaboration de nombreux partenaires stratégiques et le soutien des gouvernements du Canada et de l'Ontario ainsi que du fondateur du CIGI, Jim Balsillie.

À propos de La Fondation Pierre Elliott Trudeau

La Fondation Pierre Elliott Trudeau est un organisme de bienfaisance indépendant et sans affiliation politique créé en 2001 par les amis, la famille et les collègues de l'ancien premier ministre pour lui rendre hommage. Avec l'appui de la Chambre des communes, le gouvernement du Canada lui a confié en 2002 la gestion du Fonds pour l'avancement des sciences humaines et humanités. La Fondation bénéficie aussi du soutien de ses donateurs. Grâce à ses bourses doctorales, prix de recherche, mentorat et événements publics, la Fondation suscite la réflexion et l'engagement dans quatre thèmes cruciaux pour les Canadiennes et les Canadiens : les droits de la personne et la dignité humaine, la citoyenneté responsable, le Canada dans le monde et les populations et leur environnement naturel.

**Centre for International
Governance Innovation**

67 Erb Street West
Waterloo, ON, Canada N2L 6C2
www.cigionline.org

FONDATION
PIERRE ELLIOTT
TRUDEAU
FOUNDATION



600-1980 rue Sherbrooke Ouest
Montréal, QC, Canada H3H 1E8
www.fondationtrudeau.ca