

# La diversité à la Banque Nationale : une richesse incontournable

Atelier : Les employeurs  
et la diversité ethnoculturelle

11<sup>ème</sup> Conférence Internationale Métropolis

4 octobre 2006

Lisbonne, Portugal

50 EMPLOYEURS DE  
CHOIX  
AU CANADA  
2005  
THE GLOBE AND MAIL  
REPORT ON BUSINESS  
MAGAZINE

 **BANQUE  
NATIONALE  
DU CANADA**

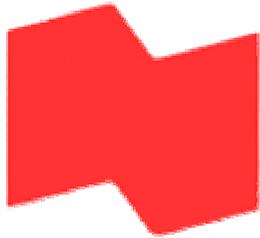


# Objectifs de la présentation



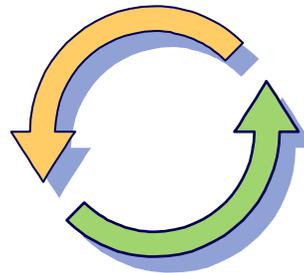
- Bref portrait de la Banque Nationale
- Les enjeux et défis auxquels la Banque fait face
  - Menant à l'importance d'une main d'œuvre diversifiée
- Stratégies et rôles pour une main d'œuvre diversifiée
- Conditions gagnantes pour gérer la diversité :
  - À qui appartient la responsabilité
  - Qui doit « leader » le dossier de la diversité
  - Stratégies communes versus stratégies individuelles – une vision commune

# Portrait de la Banque Nationale



- Fondée en 1859
- Principale institution bancaire au Québec
- Siège social à Montréal
- **17 000 employés**
- **2 528 269 clients particuliers et 151 036 clients commerciaux**
- 462 succursales
- Actif de 91,7 milliards

**La Banque, doit donc  
continuellement  
composer et s'adapter à :**



**...une diversité d'employés**

**...une diversité de clients**

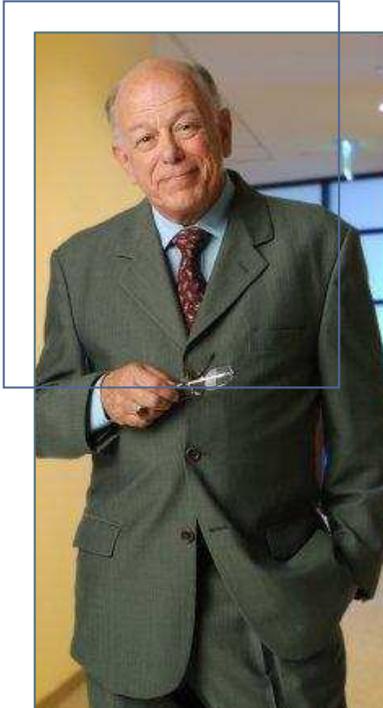
# Nouveaux enjeux

- Nouvel environnement socio-économique et politique mondial
- Défis d'affaires se complexifient
  - Nouveau profils de main d'œuvre : nouvelles compétences, plus d'innovation, langues, etc.
  - Clients plus avertis - mieux informés, plus difficiles
- Intensification des mouvements migratoires
- Changement de visage de la population que desservent les entreprises
- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs spécialisés
  - Cette pénurie de main-d'œuvre indique que la Canada doit continuer d'attirer un grand nombre d'immigrants.
  - Certaines recherches indiquent que 100% de la croissance de la force de travail d'ici 2011 devrait être comblée par des immigrants.
  - On estime que d'ici 2016, 1 travailleur sur 5 sera issu des minorités visibles



{ 1 / 5 }

# Nouveaux enjeux



- Population vieillissante - Accroissement des départs massifs à la retraite
- Rétention difficile des jeunes - moins de loyauté envers l'entreprise
- La course aux talents ira en s'accélégrant
- Maîtrise d'une ou plusieurs langues conditionne l'accès au travail



Le capital humain devient donc un atout concurrentiel de taille.

# Nouveaux enjeux

## Impact sur la main d'œuvre

---

L'entreprise doit donc encore plus que jamais ...

1

Embaucher et retenir  
les meilleurs talents

**Peu importe leur  
appartenance à un  
groupe !...**

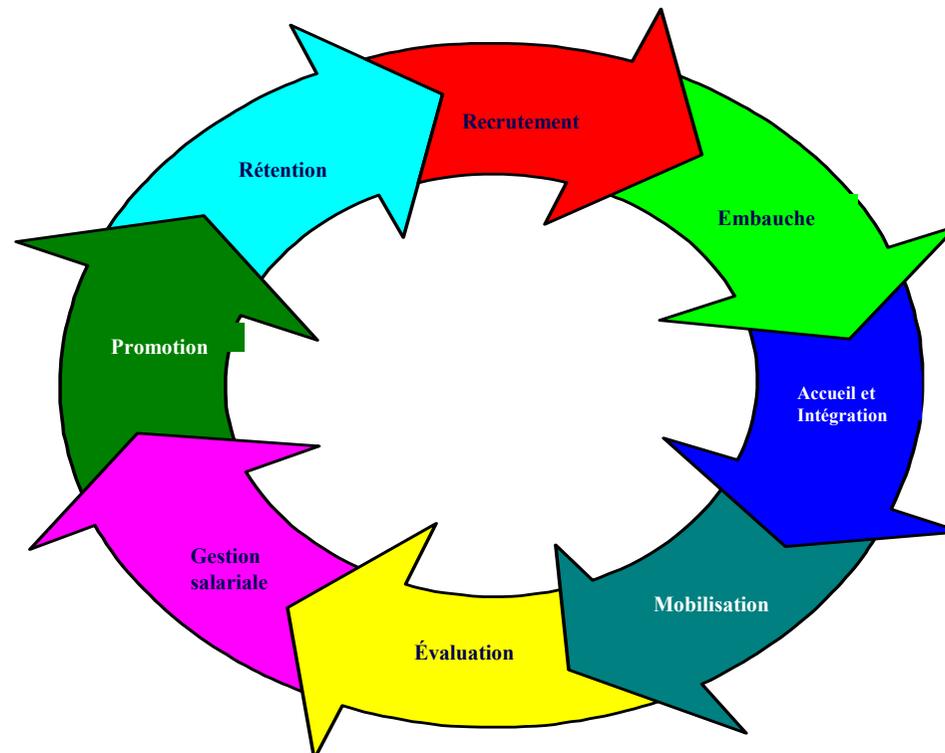
2

Allier la **diversité aux  
stratégies d'affaires** et  
non pas aux ressources  
humaines

+

## Conditions gagnantes pour gérer la diversité

- La diversification de la main d'œuvre va bien au-delà d'une stratégie de recrutement.
- Va de l'embauche à l'intégration jusqu'à la rétention.
- Doit aller bien au-delà d'une réponse à une obligation légale:
  - Être plutôt vu comme une valeur ajoutée



# Conditions gagnantes pour gérer la diversité

## I – Des rôles partagés

Ce n'est pas seulement un rôle que appartient au secteur des ressources humaines de l'entreprise :

- Rôle **corporatif et haute direction**
- Rôle des **gestionnaires**
- Rôle des **directeurs et conseillers en ressources humaines**

## Rôle corporatif et Service diversité

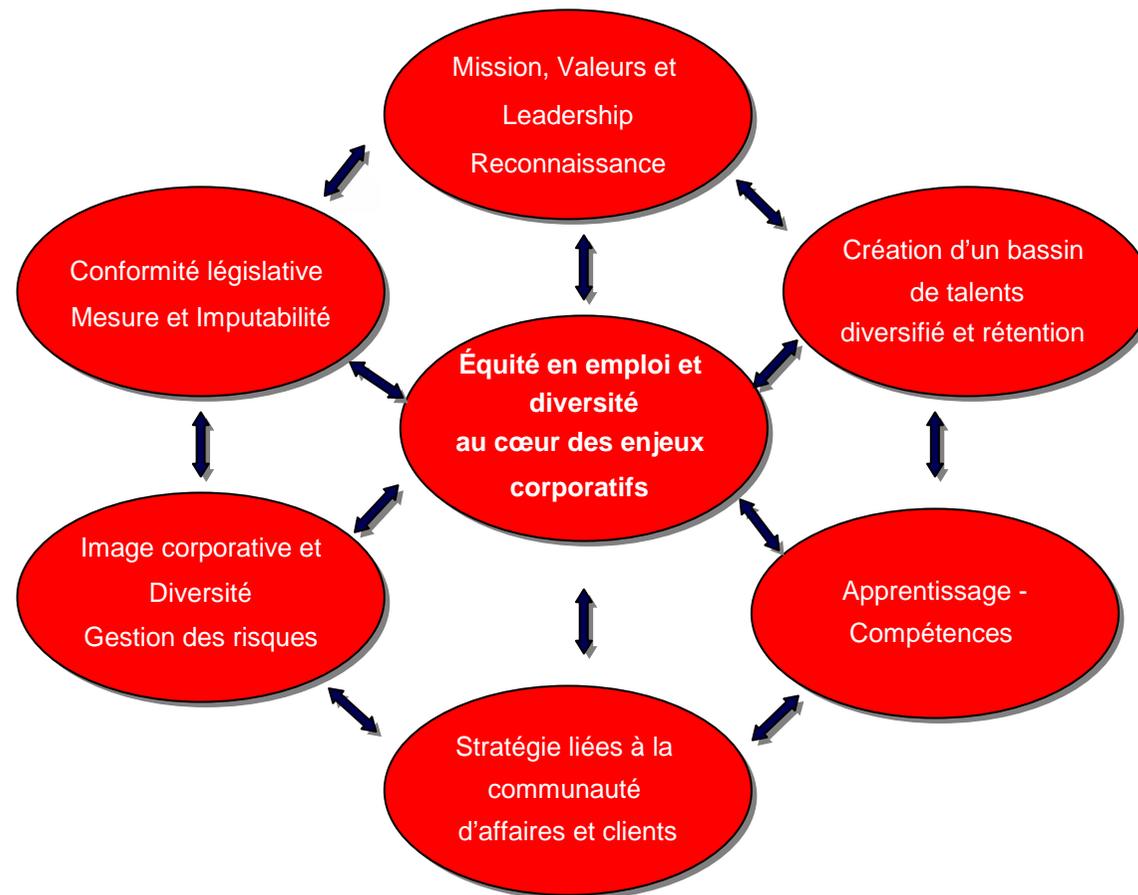
- Stratégie d'appropriation des leaders et Stratégie d'ambassadeurs
- Identifier les obstacles à l'emploi des différents groupes 
- S'assurer de l'intégration de la diversité dans la gestion des ressources humaines
- Créer une culture organisationnelle ouverte à la diversité
  - La haute direction doit montrer l'exemple
  - La diversité ne doit pas être la « saveur du mois ». Tout ce qu'entreprend l'entreprise doit s'intégrer dans une stratégie favorisant la diversité en permanence.
  - Tous les employés doivent être conscients de la nécessité de la diversité et comprendre qu'il s'agit d'un facteur clé pour la survie, la croissance et l'évolution de l'entreprise.
- Faire évoluer l'image corporative pour refléter la communauté qu'elle dessert.

## Rôle corporatif ...

- **Modifier le bassin de main-d'œuvre en innovant dans les stratégies de recrutement.**
  - **Embauche conseillère en recrutement dédiée à la diversité**
  - **Développement de partenariats avec organismes d'intégration en emploi**
  - **Projets spéciaux – Affichage de postes pour des membres des minorités visibles**
  - **Programme de référencement des candidatures**
  - **Page internet – Diversité et profil de carrière [www.bnc.ca/carrière](http://www.bnc.ca/carrière)**
- **Sensibiliser et former les gestionnaires et les employés sur la diversité.**
  - **Organismes d'intégration en emploi et de formation, Ministère de l'immigration et des communautés culturelles, consultants peuvent aider au développement de formation sur la diversité**
- **Faire une vigie les mouvements des groupes visés dans l'entreprise.**
- **Accroître la présence de l'entreprise dans les communautés et dans les réseaux de chercheurs pour rester en contact avec les différentes réalités rencontrées par les membres des différentes communautés.**
- **Utiliser la communication interne pour sensibiliser les employés et faire connaître les modèles.**

# Conditions gagnantes pour gérer la diversité

Les entreprises reconnues comme étant des leaders en matière de diversité intègrent la diversité dans l'ensemble de ces leviers et agissent sur eux simultanément.



# Conditions gagnantes pour gérer la diversité

## II – Une vision commune

Il est important pour l'entreprise d'avoir une vision commune sur le Continuum de la diversité

- passer d'une entreprise qui se conforme à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* à une entreprise qui voit la valeur ajoutée des différentes communautés en terme de main d'œuvre, de développement d'affaires, d'avantages compétitifs



## S'adapter aujourd'hui pour demain

Si nous ne préparons pas dès aujourd'hui les gestionnaires, employés pour que la culture organisationnelle soit ouverte et s'adapte à la diversité, plusieurs entreprises ne pourront pas survivre car :

- elles n'auront pas su attirer et retenir cette main d'œuvre diversifiée hautement qualifiée - d'autres pays les attireront et en tireront la valeur ajoutée ;
- seront privées de parts de marchés significatives auprès des différentes communautés qui jouent déjà un rôle important dans l'économie canadienne.

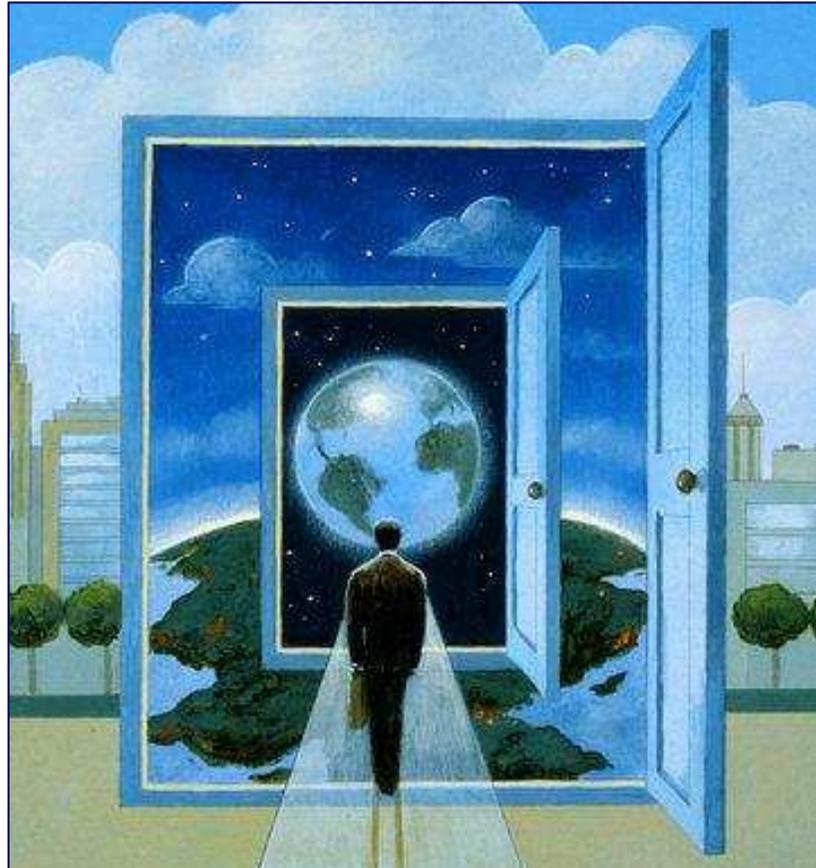
Nous devons donc tant dans nos communautés que dans nos organisations s'assurer de créer un environnement qui accueille les minorités visibles et les membres des différentes communautés culturelles et de construire sur les habiletés et talents d'une main-d'œuvre diversifiée qui n'a jamais connue une telle croissance.



## Votre rôle...

Avec tout ce que vous avez appris jusqu'à maintenant :

1. Qu'avez-vous retenu qui pourra vous aider à votre retour ?
2. Qu'allez vous faire en tant que leader pour gérer la diversité et tirer profit de la valeur ajoutée de cette différence ?



---

**À vous de  
jouer !**

## S'attaquer aux barrières

- Perception de quotas versus objectifs - Rejet des mesures spéciales par certains groupes - ne veulent pas être embauchés dans le cadre d'un projet spécial
- Non reconnaissance des acquis de formation ou de l'expérience acquise à l'étranger.
- Communication interculturelle peut engendrer des mauvaises interprétations
- Image de l'entreprise - Changements démographiques parfois plus rapides que changements dans les perceptions face à l'image d'une entreprise
- Accommodement raisonnable - méconnaissance
- Langue
- Certains groupes de minorités visibles appliquent sur des postes et sont surqualifiés - Impact sur embauche, mobilisation et rétention.
- Biais et préjugés de certains gestionnaires ou employés