

Isabelle Roy, 09 216 190

Essai sur l'apport de la médiation interculturelle aux pratiques de l'ÉDI en grandes  
organisations

Travail présenté à Pierre Noël

Dans le cadre du cours

PMI 750

Groupe 14

Université de Sherbrooke

Programme de maîtrise en médiation interculturelle

7 juin 2022

# Table des matières

REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION .....	2
1. DÉFINIR DE NOUVELLES PROFESSIONS.....	4
1.1. <i>Qu'est-ce que l'ÉDI?</i> .....	4
1.2. <i>Qu'est-ce que la médiation et pourquoi interculturelle (MI)?</i> .....	8
1.3. <i>Tableau synthèse des définitions</i> .....	10
2. LE CADRE NORMATIF.....	11
2.1. <i>Une loi fondamentale pour le Québec</i> .....	11
2.2. <i>La loi sur l'équité salariale</i> .....	12
2.3. <i>Les accommodements raisonnables</i> .....	13
2.4. <i>Loi provinciale sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics</i> .....	14
2.5. <i>Programme volontaire d'égalité en emploi</i> .....	15
2.6. <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi (fédérale)</i> .....	15
2.5. <i>L'actionnariat comme cadre normatif</i> .....	16
2.6. <i>L'opinion publique et les médias</i> .....	17
3. LES OFFRES D'EMPLOI .....	18
3.1. <i>Les spécialistes en ÉDI</i> .....	18
3.2. <i>Les spécialistes du spectre de la médiation interculturelle</i> .....	25
4. ANALYSES COMPARATIVES.....	32
4.1. <i>Pour qui et pourquoi?</i> .....	33
4.2. <i>Intitulés des postes et formation requise</i> .....	34
4.4. <i>Tâches reliées les plus communes</i> .....	35
4.5. <i>Divergences et complémentarités</i> .....	37
5. ENTRETIEN AVEC UNE CRHA DE BARRY CALLEBAUT .....	41
5.1. <i>Présentation de l'entreprise</i> .....	41
5.2. <i>Cadre normatif</i> .....	41
5.3. <i>Pratiques internes</i> .....	42
5.4. <i>Quelle place pour la médiation interculturelle?</i> .....	43
CONCLUSION.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	I
ANNEXE – VERBARTIM DE L'ENTREVUE .....	V

## REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à Luc Marcoux, mon mari et premier lecteur. Semaine après semaine, j'ai bénéficié de ses encouragements. Il m'a soutenu dans les bons et moins bons moments. Sans sa présence rassurante, je n'y serais pas arrivée.

Je remercie aussi M. Pierre Noël, qui m'a dirigée pour cet essai et sans qui ce travail de réflexion n'aurait pas eu la même rigueur.

Je saisis aussi cette occasion pour adresser mes profonds remerciements au corps professoral du programme de maîtrise en médiation interculturelle de l'université de Sherbrooke, ainsi qu'au personnel administratif. Tous m'ont fourni les outils nécessaires au bon déroulement de mon cursus académique, dont cet essai est l'étape finale.

## INTRODUCTION

Depuis quelques années, les offres d'emploi pour les spécialistes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (ÉDI) se multiplient. Il suffit de consulter les sites d'emplois pour mesurer l'ampleur du phénomène. Cette tendance s'inscrit dans un grand mouvement en faveur d'une société plus ouverte, plus diversifiée et inclusive. Certes, l'actualité récente n'y est pas étrangère. Les morts atroces du noir américain George Floyd et de l'Atikamekw Joyce Echaquan ont pour mérite premier d'avoir éveillé les consciences contre la discrimination et le racisme, accélérant du coup un processus déjà en marche. Il s'agit d'un retour en force pour l'équité, la diversité et l'inclusion. Plus que jamais, toutes les organisations, quel que soit leur taille, sont tenues soit par la loi, leur actionnariat, ou l'opinion publique d'implanter des pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion.

Le marché de l'emploi se métamorphose entre numérisation, mondialisation, multi générations, restructuration, crises financières, sanitaire et de confiance. Parallèlement, plus mobile et diversifiée que jamais, la main-d'œuvre, au Québec et ailleurs, se fait rare. Le recours à l'immigration fait partie des solutions les plus communes pour pallier cette pénurie. Garder les baby-boomers en emploi le plus longtemps possible en est une autre. Comment faire pour que toutes et tous se sentent reconnus, respectés, confiants et valorisés, autant dans leur organisation qu'en société? Les entreprises ont plus que jamais la nécessité d'accroître les efforts qu'elles consacrent à la gestion des ressources humaines. Recruter et retenir les bons candidats demande du doigté, voire de l'expertise. L'immigration et le vieillissement de la population sont les

tendances démographiques de l'heure. Le bien vivre ensemble constitue la clé de voute des progrès à venir.

Tout comme l'ÉDI, la médiation interculturelle est un outil de gestion de la diversité. Comment s'emboîtent ou se complètent ces deux spécialités relativement nouvelles, mais tellement dans l'air du temps? Qu'est-ce que la seconde apporte à la première? Autrement dit, quel serait alors l'apport de la médiation interculturelle (MI) aux pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) effectives dans les grandes organisations?

N'ayant au départ pas de réponse à cette question, et surtout face à la rareté des recherches sur la complémentarité des pratiques, j'ai choisi une méthode empirique. J'ai donc surtout observé des phénomènes visibles comme les cadres normatifs, les offres d'emploi et, pour finir, un entretien avec une gestionnaire RH dont le travail est affecté par ces pratiques.

Cet essai comprend 5 chapitres. Tout d'abord, je tenterai de mieux cerner ces deux nouvelles spécialités professionnelles que sont l'ÉDI et la MI en proposant pour chacune une définition. En deuxième partie, je décrirai le cadre normatif dans lequel elles évoluent. Troisièmement, je présenterai dix offres d'emploi correspondant aux deux spécialités professionnelles. Le chapitre quatre présentera une analyse comparative de ces offres. Pour finir, la cinquième partie résumera un entretien avec une gestionnaire RH sur ces questions, afin de donner un portrait instantané de la réalité d'une entreprise à un moment précis de son développement.

## 1. DÉFINIR DE NOUVELLES PROFESSIONS

L'ÉDI, comme la médiation interculturelle (MI), sont non seulement des concepts, mais aussi des professions, toutes les deux assez récentes. Ce fait complique d'emblée leur appréhension. Par ailleurs, ces termes impliquent une imbrication de notions difficiles à résumer. Dans un cas comme dans l'autre de quoi s'agit-il exactement?

### 1.1. Qu'est-ce que l'ÉDI?

Les gouvernements, les organismes subventionnaires, les universités et de nombreuses entreprises ont instauré des politiques et plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Toutes ces initiatives sont généralement réunies sous l'acronyme ÉDI. Trouver une définition concise pour l'ÉDI est ardu. Rapidement, il m'est apparu impossible de définir un acronyme sans expliciter chacun des trois concepts qui le composent.

Il existe deux types de sources pour trouver des définitions : des textes scientifiques et des documents produits par des organisations. Malgré de longues heures à consulter plusieurs articles scientifiques (Tamtik, 2019), (Lemieux, 2021), (Presbitero, 2022), je n'y ai pas trouvé de définition spécifique à l'ÉDI, j'aurais sans doute dû chercher davantage. Il m'a été beaucoup plus facile d'en dénicher sur les sites Internet de plusieurs organisations. Malheureusement, elles sont toutes bien trop longues. Force est d'admettre que trouver une définition qui soit à la fois complète, claire et concise équivaut à chercher une aiguille dans une botte de foin. J'y ai pourtant puisé assez d'informations pertinentes pour jeter les bases de ma propre définition.

J'ai débuté ma construction à partir de matériaux conceptuels trouvés sur les sites de trois organisations qui se présentent comme de grandes promotrices de l'ÉDI. J'ai élaboré un tableau synthèse des définitions employées par ces trois entités. Voici les trois organisations en question :

- la Fédération des chambres de commerce du Québec
- la Chaire pour les femmes en sciences et en génie du Québec
- le Fonds nouvelles frontières en recherche

En assemblant le tableau synthèse de la page suivante, j'ai été en mesure de trouver des constantes, pour chaque concept, et d'en extraire l'essence. À noter que j'ai surligné en jaune les idées communes aux trois organisations, c'est le critère que j'ai choisi pour les inclure dans ma définition personnelle de l'ÉDI.

	Fédération des chambres de commerce du Québec	Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec	Fonds nouvelles frontières en recherche
Équité	L'équité renvoie à un traitement juste, visant notamment <u>l'élimination des barrières systémiques</u> <sup>1</sup> qui désavantagent certains groupes. Un traitement équitable n'est pas nécessairement identique pour tous et toutes, mais <u>tient compte des différentes</u> réalités, présentes ou historiques, afin que toutes les personnes aient accès aux mêmes opportunités en matière de promotion et de soutien à la recherche.	Approche visant à traiter chaque individu, chaque groupe de façon juste, en <u>tenant compte de leurs caractéristiques particulières</u> afin de les placer sur un plan d'égalité. Elle s'oppose à l'uniformité dans l'application systématique d'une norme sans <u>tenir compte des différences</u> et de la diversité de la société. Elle vise à s'assurer que tous obtiennent les mêmes résultats et aient droit aux mêmes avantages (égalité des chances).	Le traitement juste et équitable de tous les membres de la collectivité par la création d'opportunités et <u>l'élimination des obstacles</u> afin de remédier aux <u>désavantages</u> historiques et actuels des groupes sous-représentés et marginalisés.
Diversité	La diversité renvoie à la présence, au sein de l'écosystème, de personnes provenant de différents groupes, ce qui <u>favorise l'expression de points de vue, d'approches et d'expériences variées</u> , incluant ceux des groupes sous-représentés.	L'éventail des conditions de vie, modes d'expressions et vécus <u>de différentes populations</u> en fonction de facteurs tels que l'âge, la culture, l'origine ethnique, la scolarité, le genre, le handicap, l'orientation sexuelle, le statut d'immigration, le lieu de résidence, la langue et la religion.	Valoriser et respecter <u>la diversité des connaissances, des visions du monde et des expériences</u> qui découlent de <u>l'appartenance à différents groupes</u> , ainsi que la contribution de cette diversité à l'environnement de travail et de recherche.
Inclusion	L'inclusion renvoie à la mise en place de pratiques permettant à l'ensemble des membres de la société d'être et de <u>se sentir valorisés, soutenus et respectés</u> , en portant une attention particulière aux groupes sous-représentés au sein des entreprises et/ou organisations.	L'inclusion fait référence à l'action <u>de mettre en place un environnement respectueux</u> de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser leur bien-être et leur accomplissement. C'est un engagement soutenu visant l'accueil, l'intégration, l'accompagnement et le cheminement.	L'engagement équitable, conscient et continu de la diversité dans toutes les facettes de la vie universitaire. Il est de la responsabilité commune de tous les membres de la communauté de favoriser <u>un environnement de travail accueillant, solidaire et respectueux</u> .

<sup>1</sup> Le texte souligné sert à mettre en valeur certaines similarités entre les définitions, c'est un choix de l'auteur.

Ces définitions sont séparées les unes des autres, elles n'offrent pas une vision systémique et opératoire. Par chance, sur le site d'une firme conseil j'ai trouvé une des rares définitions pour l'expression ÉDI, comme telle, qui réfère plus directement aux moyens d'opérationnaliser les objectifs de la diversité, de l'inclusion et de l'équité. (Qualtrics 2021)

ÉDI désigne un ensemble de programmes, politiques, stratégies et pratiques qui visent à créer et maintenir une **culture professionnelle diversifiée, équitable et inclusive pour les collaborateurs.**

Le principal mérite de cette définition est la concision. Nous comprenons que les professionnels de l'ÉDI sont appelés à implanter des programmes, politiques, stratégies et pratiques dans l'organisation pour atteindre un but qui peut sembler assez large, voir vague, au premier regard, car peu ou pas développé dans la définition. C'est pourquoi cette dernière ne m'apparaît pas plus satisfaisante que les précédentes. Voici donc ma propre définition de l'ÉDI au travail qui, faute d'être beaucoup plus courte, est certainement plus complète :

L'ÉDI désigne d'abord un système de valeurs impliquant le développement, la mise en place et l'exécution d'un ensemble de programmes, politiques, stratégies et pratiques qui visent à développer, maintenir et consolider une culture professionnelle diversifiée, équitable et inclusive pour l'ensemble des parties prenantes d'une organisation. Dans cette optique, l'équité traite chaque individu ou chaque groupe de façon juste, en tenant compte de leurs caractéristiques particulières afin de les placer sur un plan d'égalité par l'élimination d'obstacles pour remédier aux désavantages historiques et actuels des groupes sous-représentés et marginalisés. La diversité s'entend ici comme l'éventail des conditions de vie, modes d'expression et vécus de différentes populations comme le genre, l'origine ethnique, un handicap, l'âge, etc. L'inclusion vise un environnement de travail accueillant, solidaire et non seulement respectueux de la diversité, mais également où celle-ci est valorisée, soutenue et promue. Le déploiement de certaines mesures relevant de l'ÉDI doivent, selon le statut de l'organisation visée, respecter certains cadres normatifs imposés par le législateur.

## 1.2. Qu'est-ce que la médiation et pourquoi interculturelle (MI)?

Il n'est pas plus simple de définir ce qu'est la MI.

D'abord qu'est-ce qu'une médiation? L'expression est très large et couvre des réalités diverses.

Cette difficulté est sagement surmontée par la psychosociologue Cohen-Emerique (1999) :

Un premier sens de "médiation" assimile celle-ci au fait de servir d'intermédiaire dans des situations où il ne s'agit pas de conflit mais plutôt d'impossibilité à communiquer. C'est une tierce personne qui va rétablir la relation.

« Autre définition : " entremise destinée à mettre d'accord, à concilier ou à réconcilier des personnes, des parties". Ce sens renvoie à une situation où un conflit, une opposition, un antagonisme rend également nécessaire l'intervention d'un tiers. (...)

Enfin, en philosophie, toujours selon le Petit Robert, la médiation est le "processus créateur par lequel on passe d'un terme initial à un terme final". Cette définition implique l'idée d'une transformation, donc d'un processus dynamique actif, à rapprocher du sens de "médiateur chimique" (substance libérée par des fibres nerveuses et produisant un effet sur les cellules voisines). (p.11)

Nous vivons au Canada, pays du multiculturalisme. Pourtant, la médiation qui nous occupe est dite interculturelle. Pourquoi ce choix lexical? Principalement à cause du préfixe inter- qui, selon le Petit Robert, signifie « entre », exprimant l'espace, la répartition ou une relation réciproque. Par extension, ce qui se passe entre les cultures, c'est-à-dire un lien, un mouvement, une interaction, est l'objet de cette sorte de médiation.

Mais regardons de plus près ce qui distingue les deux approches. Multiculturelle vient de multiculturalisme. Selon Rachédi et Taïbi (2019) le multiculturalisme se résume comme suit :

Cette idéologie est marquée par le fait qu'elle met davantage l'accent sur les cultures minoritaires que sur la culture dominante. On remet en question l'ethnocentrisme de la culture dominante, qui prétend incarner une culture universelle et supérieure, en reconnaissant que les groupes minoritaires ont droit à l'expression de leurs cultures et à leurs institutions.

Les modalités d'application du multiculturalisme sont la promotion des cultures minoritaires par de l'information, du matériel et des instruments pédagogiques diversifiés ainsi que par l'élimination, dans la culture dominante, des biais qui résultent d'omissions ou de stéréotypes relatifs à ces cultures. P.114-115

La médiation interculturelle, quant à elle, repose sur l'approche interculturaliste, toujours telle que définie par Rachédi et Taibi (2019) :

Ainsi, l'approche interculturaliste s'adresse autant à l'ethnie majoritaire confrontée à de nouvelles cultures qu'aux ethnies minoritaires. Les interactions sont centrales. (...)

Les modalités d'application de l'interculturalisme dépassent ainsi la simple information sur les autres cultures : elles incluent l'acquisition d'attitudes positives à l'égard de l'autre et le respect de la diversité. Elles comprennent des échanges culturels continuels sur une base égalitaire en vue d'une meilleure connaissance mutuelle et de l'établissement de communications harmonieuses. P.116

En résumé, « multiculturel » s'inscrit dans une juxtaposition et une coexistence de multiples cultures. Dans une société interculturelle, personne ne reste inchangé, car chacun apprend l'un de l'autre et grandit ensemble. Dans ce cas de figure, l'accent est mis sur les relations, les connections, les interactions et un respect mutuel.

Voici donc ma propre définition de la MI en organisation :

La médiation interculturelle est une démarche, un service, qui vise à créer des environnements favorables à l'inclusion de tous. Par son approche et ses analyses multidimensionnelles, elle accompagne les parties impliquées dans une situation conflictuelle pour la recherche de solutions. En pratique, c'est par l'intervention d'un tiers neutre, le médiateur, qu'elle facilite la mise en contact et le dialogue entre des individus, des groupes et des organisations en vue de les amener à construire conjointement un cadre d'interaction mutuellement satisfaisant. La médiation interculturelle agit aussi en amont des conflits, en menant des activités de prévention, de formation et de sensibilisation, toujours dans l'optique d'un meilleur vivre ensemble.

### 1.3. Tableau synthèse des définitions

<b>ÉDI</b>	<b>Médiation interculturelle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développe, met en place et exécute des programmes, des politiques et des stratégies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagne les parties dans la recherche de solutions en situation de conflit et travaille aussi à la prévention.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise un environnement de travail diversifié, équitable et inclusif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise le bien vivre-ensemble.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son cadre normatif peut varier s'il s'agit ou non d'une entité assujettie à une des deux lois sur l'égalité en emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au Québec, son cadre normatif est la Charte des droits et libertés de la personne.</li> </ul>

## 2. LE CADRE NORMATIF

### 2.1. Une loi fondamentale pour le Québec

Mais dans quel cadre normatif travaillent tant les conseillers ÉDI que les médiateurs interculturels?

Au Québec, l'ensemble des employeurs a l'obligation de respecter et de faire respecter les droits des membres de leur personnel. Tel qu'indiqué sur le site de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2022), la loi les oblige à assurer ces droits à tous leurs employés :

- Un accès à l'emploi (embauche), à la formation professionnelle, à la promotion et à la mutation sans discrimination
- Un traitement équitable, peu importe leurs caractéristiques personnelles (origine, langue, couleur, handicap, religion, etc.)
- Un environnement de travail sans discrimination ni harcèlement
- Des conditions de travail justes et raisonnables
- La possibilité de faire une demande d'accommodement raisonnable

Ces droits leur sont garantis par la [Charte des droits et libertés de la personne](#) qui est une loi fondamentale que toutes les autres lois québécoises doivent respecter dans la plupart des cas. Son objectif est d'harmoniser les rapports des personnes entre elles et avec leurs institutions: elle s'applique autant aux relations entre l'État et les individus qu'aux relations entre les individus. En ce qui concerne les protections antidiscriminatoires en milieu de travail, la Charte dispose des articles suivants :

**Article 16** : Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi.

**Article 18** : Un bureau de placement ne peut exercer de discrimination dans la réception, la classification ou le traitement d'une demande d'emploi ou dans un acte visant à soumettre une demande à un employeur éventuel.

**Article 18.1** : Nul ne peut, dans un formulaire de demande d'emploi ou lors d'une entrevue relative à un emploi, requérir d'une personne des renseignements sur les motifs visés dans l'article 10 sauf si ces renseignements sont utiles à l'application de l'article 20 ou à l'application d'un programme d'accès à l'égalité existant au moment de la demande.

**Article 18.2** : Nul ne peut congédier, refuser d'embaucher ou autrement pénaliser dans le cadre de son emploi une personne du seul fait qu'elle a été déclarée coupable d'une infraction pénale ou criminelle, si cette infraction n'a aucun lien avec l'emploi ou si cette personne en a obtenu le pardon.

**Article 19** : Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit. (...)

Signalons que l'application de cette loi fondamentale repose essentiellement sur un système de plainte, comme toutes les lois civiles. Si personne ne porte plainte, rien ne contraint une organisation à poser des gestes proactifs pour favoriser l'inclusion en minimisant toute forme de discrimination.

## 2.2. La loi sur l'équité salariale

Au Québec, cette loi oblige les employeurs de 10 employés ou plus à assurer l'équité salariale entre les emplois à prédominance féminine et les emplois à prédominance masculine équivalents. Elle vise à corriger les écarts salariaux causés par la discrimination fondée sur

le sexe, dans toutes les entreprises sous juridiction provinciale. C'est la CNESST qui encadre l'application de cette loi tel qu'expliqué ici (Éducaloi, 2022).

Les employeurs à qui s'applique la loi doivent réaliser un exercice d'équité salariale.

Cet exercice est encadré et consiste à :

déterminer, pour chaque emploi, s'il est à prédominance masculine ou féminine

tenir compte de l'ensemble des caractéristiques de ces emplois en fonction de 4 facteurs : les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est réalisé

identifier et comparer les salaires des emplois équivalents

corriger les écarts qui peuvent exister entre ces salaires

L'employeur doit tenir informés les salariées des résultats. Il doit aussi faire rapport à la CNESST.

La CNESST s'assure que les employeurs concernés respectent la loi. Sur le [site de la CNESST](#), les employeurs trouveront de l'information sur leurs obligations en matière d'équité salariale ainsi que des outils.

### 2.3. Les accommodements raisonnables

Dans le cadre de cette loi fondamentale qu'est la Charte des droits et libertés, il existe un outil juridique spécifique de gestion de la diversité : les accommodements raisonnables. Tous les citoyens peuvent s'en prévaloir pour faire cesser une situation de discrimination fondée sur le handicap, la religion, l'âge ou tout autre motif interdit par la Charte. Voici ce qu'on peut lire sur le site de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2022) :

Accommoder peut signifier qu'on aménage une pratique ou une règle générale de fonctionnement ou qu'on accorde une exemption à une personne se trouvant dans une situation de discrimination.

L'accommodement raisonnable est une obligation.

En effet, les employeurs et les fournisseurs de services sont obligés de rechercher activement une solution permettant à un employé, un client ou un bénéficiaire d'exercer pleinement ses droits.

A noter que la CDPDJ accompagne les entreprises dans la compréhension et la mise en application du cadre réglementaire.

#### 2.4. Loi provinciale sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics

En parallèle, depuis 2001, les organismes publics comptant plus de 100 employés (municipalités, réseau de l'éducation, réseau de la santé et des services sociaux, sociétés d'État ainsi que la Sûreté du Québec pour ses effectifs policiers) sont assujettis à la Loi provinciale sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (2001). Cette loi institue un cadre particulier d'accès à l'égalité pour corriger la sous-représentation des groupes désignés suivants : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et des minorités ethnoculturelles, ainsi que les handicapés. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse assure l'application de cette loi. Aux trois ans, elle publie la liste des organismes assujettis et fait état de leur situation en matière d'égalité en emploi. Dans le dernier rapport triennal de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2019), on apprend qu'elle compte à ce jour 330 organismes publics assujettis et que :

Tout organisme public visé par la Loi est tenu d'élaborer un programme d'accès à l'égalité en emploi. Celui-ci doit, après consultation du personnel ou de ses représentants, transmettre son programme à la Commission. Les éléments d'un programme requis par la Commission sont indiqués ci-dessous :

- une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion;
- les objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé;
- des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé;
- des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoire;
- l'échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés;
- des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants;
- l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme. (p.9)

## 2.5. Programme volontaire d'égalité en emploi

À ce jour, 330 entités sont assujetties à la Loi provinciale sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics. Par la loi, elles adhèrent toutes au Programme d'égalité en emploi, comme nous l'avons vu. Par ailleurs, toute autre organisation comptant au moins 100 employés peut adhérer sur une base volontaire à ce programme. Ces organisations volontaires sont peu nombreuses. Au printemps 2022, on en compte seulement 11 au Québec.

## 2.6. Loi sur l'équité en matière d'emploi (fédérale)

Les organisations, tant publiques que privées, sous juridiction fédérale et comptant plus de 100 employés sont assujetties à la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Emploi et Développement Social Canada (2021) nous apprend que :

La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément

au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. (...)

Les organisations assujetties à cette loi fédérale doivent remplir également une série d'obligations comme : 1) identifier et supprimer les obstacles à la carrière des membres des groupes désignés et 2) instaurer des règles et des usages positifs, de sorte que la présence de ces minorités reflète leur représentation réelle. Il est aussi exigé que ces employeurs tiennent, conformément aux règlements, des dossiers d'équité en matière d'emploi concernant leurs effectifs, leur plan d'action et la réalisation de l'équité en matière d'emploi. En cas de faute, la loi prévoit des sanctions pécuniaires.

Précisons que les législations, tant provinciale que fédérale, imposent des mesures de redressement pour une meilleure représentation et une plus grande intégration des groupes désignés, soient les femmes, les handicapés, les autochtones, les minorités visibles et les minorités ethnoculturelles (au Québec seulement).

## 2.5. Les parties prenantes comme cadre normatif

Plusieurs études démontrent que les entreprises qui investissent activement dans les pratiques de l'ÉDI constatent non seulement une amélioration de leur capital humain, mais aussi une croissance de leur capital financier. Par exemple, l'étude de McKinsey (2019) révèle que les organisations les plus diversifiées sur le plan du genre et de l'origine ethnique ont 25 % et 36 % (respectivement) plus de chances de réaliser des bénéfices supérieurs à la moyenne par rapport à leurs homologues les moins diversifiées. La reconnaissance et la valeur croissante de l'ÉDI pour la société et les entreprises ont également été signalées par les investisseurs. Les

entreprises sont maintenant confrontées à une pression accrue de l'ensemble des parties prenantes, qui sont toutes les personnes ayant un intérêt dans l'entreprise, pour améliorer non seulement leur performance ÉDI, mais leur responsabilité sociale en général. Par exemple, le Nasdaq prend ce virage et exige maintenant que la majorité de ses sociétés augmentent la transparence de leurs rapports et comptent au moins une femme et une personne issue d'une minorité ou d'une communauté LGBTQ dans leur conseil d'administration. C'est ce que nous apprend la firme conseil Osler (2021), dans une récente étude.

Les conseils d'administration de la plupart des émetteurs du Nasdaq, y compris ceux des sociétés canadiennes cotées au Nasdaq, seront tenus d'inclure au moins deux personnes issues de la diversité, dont au moins une femme, aux termes de nouvelles règles audacieuses approuvées par la SEC le 6 août 2021. Le Nasdaq devient donc le premier organisme de réglementation au monde à exiger la diversité au-delà du genre au sein des conseils d'administration de sociétés ouvertes en prescrivant à ses émetteurs aux États-Unis d'avoir au moins un administrateur qui se définit comme appartenant à une minorité sous-représentée.

## 2.6. L'opinion publique et les médias

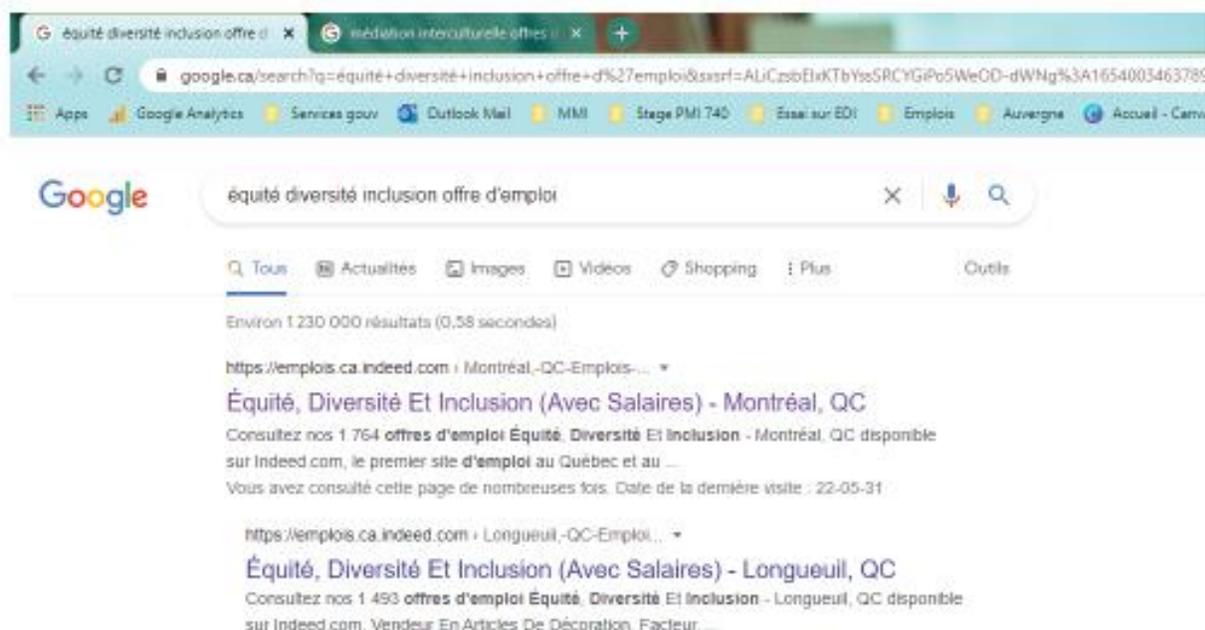
Sans être un cadre normatif formel, comme une règle ou une loi, la pression de l'opinion publique compte aussi dans le choix d'une organisation de mettre sur pied ou non des mesures d'ÉDI. Pensons au raz-de-marée provoqué par la mort de Joyce Echaquan, une autochtone vivant au Québec, qui a filmé les minutes précédant son décès à l'hôpital. Sur la vidéo, on entend distinctement au moins deux personnes tenir des propos racistes et dégradants à son égard. Ce film a réveillé le débat sur le racisme et provoqué prises de conscience, remises en question et critiques. La menace d'un scandale de ce genre pèse sur bien des organisations, ce qui ajoute une pression supplémentaire pour amorcer des changements.

### 3. LES OFFRES D'EMPLOI

Google a été l'unique moyen employé pour trouver des offres d'emploi pertinentes à cet essai. Avec l'utilisation de mots clés ciblés, j'ai eu facilement accès à des sites d'organisation en recrutement ou à des sites de recherche d'emploi œuvrant comme intermédiaires.

#### 3.1. Les spécialistes en ÉDI

Il est assez facile d'avoir une idée générale des fonctions occupées par les professionnels de l'ÉDI, car actuellement les offres d'emploi dans ce domaine foisonnent. Il suffit de taper les mots clés *équité, diversité, inclusion* et *offre d'emploi* dans Google pour trouver facilement. J'ai effectué l'exercice à plusieurs reprises. En une fraction de seconde, j'ai obtenu 1 230 000 résultats. Le site de recherche d'emploi Indeed offre, à lui seul, 1764 postes pertinents.



À partir de ces résultats, j'ai repéré cinq offres d'emploi au cours du mois de janvier 2022, toutes dans la région de Montréal. Ces postes étaient tous offerts par de grandes organisations (100 employés et plus), issues des secteurs suivants :

- Services scolaires
- Santé
- Manufacturier
- Services juridiques
- Haute technologie

Ces grandes organisations ne sont pas toutes assujetties à l'une des lois sur l'égalité en emploi. Elles n'ont donc pas toutes les mêmes obligations légales à remplir en matière d'ÉDI.

EDI – Agent(e) de développement - Diversité et inclusion – RH – (Services scolaires)

### **Vos responsabilités**

#### **Mise sur pied d'une offre de service :**

1. Collaborer à l'implantation d'une offre de service de diversité, d'intégration et d'inclusion des candidats issus de l'immigration récente; (...)

#### **Sensibilisation et promotion des pratiques en ÉDI et indicateurs de performance :**

1. Sensibiliser tous les acteurs de l'organisation aux questions de diversité et d'inclusion en les ralliant autour d'objectifs communs;
2. Fournir des conseils stratégiques aux directions d'établissement et de service ainsi qu'aux employés en matière de diversité et d'inclusion;
3. Répertorier les pratiques existantes du Centre de services scolaire Marie-Victorin en matière de diversité et d'inclusion, établir un diagnostic et développer des stratégies et des initiatives en termes de bonnes pratiques;
4. Développer et mettre en place des formations, en collaboration avec le secteur développement, afin de sensibiliser les gestionnaires et l'ensemble des employés et ainsi renforcer la culture institutionnelle en faveur de la diversité et de l'inclusion;
5. Collaborer, avec les directions d'établissement et de service, à l'intégration des candidats issus de l'immigration récente dans leur milieu de travail par le biais d'outils, de conseils et la diffusion de bonnes pratiques;
6. Développer des outils de sensibilisation et de communication afin de promouvoir les actions entreprises dans le domaine;
7. Procéder à des collectes de données, des analyses et des mesures en vue de produire des tableaux de bord relatifs à la diversité et inclusion en collaboration avec divers partenaires, dont le *Bureau de la statistique et de l'imputabilité*; (...)

#### **Partenariats :**

1. Établir et entretenir des relations avec des organisations et des partenaires externes du secteur diversité et inclusion;
2. Collaborer de façon étroite avec le *ministère de l'Immigration, de la Francisation et l'Intégration* (MIFI) en regard du suivi nécessaire relié au processus d'immigration et par la mise en contact des différentes ressources pour faciliter l'intégration des candidats; (...)

#### **Vos qualifications et votre expérience**

- Diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié à l'emploi

**Votre rémunération :** Taux horaire entre 25,25 \$ et 45,22 \$ selon votre scolarité et votre expérience

## ÉDI - Conseillère ou conseiller cadre, Diversité, équité et inclusion (Santé)

### Sommaire Du Rôle Et Des Responsabilités

CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal / Hôpital général juif Sous l'autorité de la Directrice des ressources humaines, communications, affaires juridiques et sécurité globale, (...) la personne titulaire du poste sera responsable de :

- S'associer aux cadres supérieurs pour définir l'orientation, gérer et coordonner les stratégies et les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion;
- Collaborer avec les gestionnaires RH pour intégrer efficacement les pratiques de diversité, d'équité et d'inclusion dans tous les aspects de la gestion stratégique du personnel;
- Fournir des recommandations pour bonifier les activités telles que le recrutement des talents, les trajectoires de carrière, le développement professionnel, la rétention et l'engagement;
- Comparer les meilleures pratiques externes en matière de diversité, d'équité et d'inclusion afin d'identifier de nouvelles idées pour développer des cultures diverses, équitables et inclusives dans de grandes organisations complexes;
- Intégrer des indicateurs de performance dans les systèmes informatiques de ressources humaines pour évaluer les stratégies, initiatives et programmes de diversité, d'équité et d'inclusion et faire des recommandations basées sur l'analyse de ces données;
- Participer à la conception, la facilitation et le déploiement d'activités de formation en matière de diversité, équité et inclusion;
- Veiller à ce que les sujets relatifs à la diversité, à l'équité et à l'inclusion soient inclus dans les communications internes et externes de l'organisation;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie afin de favoriser l'implication de la communauté, d'établir de solides relations avec des organisations externes afin d'élargir les bassins de candidats diversifiés, notamment en participant à des initiatives et événements communautaires, et de promouvoir l'engagement de l'organisation à assurer une culture de diversité, d'équité et d'inclusion auprès de son personnel; (...)

### **Exigences**

Baccalauréat en gestion des ressources humaines, en relations industrielles, en droit ou toute autre discipline connexe;

- Cinq (5) années d'expérience en gestion des ressources humaines ou dans un autre domaine ayant permis de développer une expertise dans l'élaboration de stratégies et de programmes de diversité, d'équité et d'inclusion;

Membre de l'Ordre des professionnels en ressources humaines agréés ou membre du Barreau du Québec, un atout; (...)

## ÉDI - Directeur(trice), Équité, diversité et inclusion (Services juridiques)

Fasken est à la recherche d'un leader chevronné pour accompagner ses dirigeants dans la gestion des questions liées à l'équité, la diversité et l'inclusion. (...)

### PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

Relevant de la Chef, Équité, diversité et inclusion, vous serez responsable de :

- Participer à l'élaboration d'une stratégie globale à l'échelle du cabinet et de plans d'action, de communication et d'apprentissage;
- Élaborer et mettre en œuvre un plan régional en matière d'EDI. Concevoir et diriger des initiatives et des programmes en matière d'attraction, de recrutement, de gestion de performance, de développement du leadership, d'engagement, de rétention et de reconnaissance des membres du cabinet;
- Sensibiliser les dirigeants de la région du Québec aux questions d'EDI et le rallier autour d'objectifs communs;
- Fournir des avis et des conseils stratégiques et consultatifs en matière d'EDI aux leaders de la région de même qu'aux avocats et membres du personnel.
- Agir à titre d'expert et travailler en étroite collaboration avec les membres des équipes Talents, Marketing et autres groupes professionnels dans l'élaboration et l'examen des formations, des politiques et des lignes directrices;
- Assurer la gestion des opérations courantes en matière d'EDI (demandes d'informations, statistiques, etc.);
- Collaborer à l'identification et l'atteinte des cibles d'ÉDI pour l'ensemble de la région;
- Développer et mettre à jour des indicateurs pour mesurer l'impact des initiatives d'ÉDI;
- Diriger des initiatives ou des projets relatifs à l'ÉDI à l'échelle du cabinet ou offrir du soutien connexe;
- Établir et entretenir des relations externes avec des groupes de soutien, des organisations et des clients du secteur de l'ÉDI.

### QUALIFICATIONS REQUISES

- Diplôme universitaire de premier cycle dans un domaine pertinent;
- Expérience professionnelle au sein des services professionnels (un atout);
- Minimum de dix (10) ans d'expérience dans le domaine de l'ÉDI, dont 5 ans dans un poste de gestion;
- Excellentes connaissances des pratiques exemplaires en matière d'ÉDI;
- Connaissance d'un système de gestion documentaire et des outils Microsoft Office, notamment une connaissance approfondie d'Excel;
- Excellent niveau de bilinguisme (français et anglais). Très bonnes capacités rédactionnelles en français.

## ÉDI - Conseiller(ère) DEI (Manufacturier)

Chez Gildan, nous accordons une grande importance à l'équité et à l'inclusion. Sous la responsabilité du chef de service Diversité, équité et inclusion (DEI), le ( la) conseiller(ère) DEI est un(e) conseiller(ère) passionné(e) et un(e) guide influent(e) qui poussera l'organisation à aller de l'avant dans son engagement à favoriser une culture où chacun(e) se sent représenté(e), valorisé(e) et a des chances égales d'apprendre, de se développer et de donner le meilleur de lui-même.

### **Responsabilités**

Conseiller le chef de service DEI pour formaliser le DEI, sensibiliser et assurer la responsabilité organisationnelle chez Gildan.

- Aider à coordonner les initiatives et activités DE&I qui s'alignent sur les trois principaux objectifs DEI de Gildan.
- Concevoir, organiser et faciliter les formations, les initiatives d'apprentissage et de sensibilisation, ainsi que le contenu des communications, sur les sujets DEI.
- Examiner le contenu des partenaires DEI externes qui pourrait être inclus dans le LMS pour les employés.
- Promouvoir le DE&I par le biais des canaux de communication internes (intranet, site web et autres publications) dans l'ensemble de l'organisation (par exemple, le bulletin trimestriel Inclusion Insights, les journées internationales reconnues, etc.)
- Faciliter les sessions de sensibilisation et de formation sur les sujets liés au DEI.
- Soutenir activement la réalisation des objectifs de reporting, de responsabilité et de benchmarking en matière de DEI (Gouvernance au féminin, Bloomberg Gender Equality Index, rapports de divulgation ESG).
- Fournir un soutien pour le déploiement de l'enquête mondiale annuelle sur l'engagement et l'inclusion, ainsi que du plan d'action mondial et des suivis trimestriels qui en découlent.
- Analyser les données disponibles sur la diversité afin d'assurer l'alignement sur les cibles DEI et les KPI, et élaborer des présentations sur les tendances DEI chez Gildan destinées à une variété de parties prenantes.
- Soutenir la revue des politiques et procédures organisationnelles, en assurant des normes d'équité et d'inclusion.

### **Connaissances et expertise**

- Un baccalauréat ou une maîtrise en développement organisationnel, ressources humaines, sciences sociales, ou équivalent
- 3 à 5 ans d'expérience professionnelle en gestion de projet.
- Engagement avéré à valoriser la diversité et l'équité, ainsi qu'à contribuer à un environnement de travail inclusif. (...)

## ÉDI - Spécialiste de la diversité, de l'équité & de l'inclusion (Haute technologie)

Nous poursuivons l'évolution de notre organisation et nous recherchons un spécialiste innovateur et dynamique qui contribuera à influencer la diversité, l'équité et l'inclusion à CAE. (...) Le titulaire du poste relèvera de la direction, Leadership et développement organisationnel à l'échelle mondiale.

### Principales responsabilités :

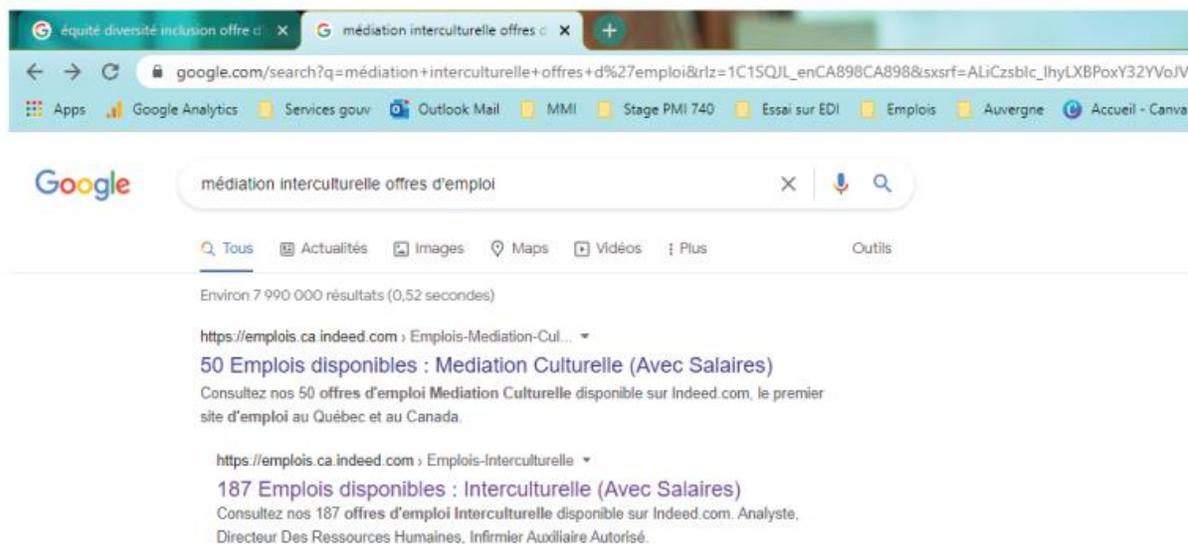
- Diriger l'élaboration de la stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion, des plans de communication de la feuille de route et des plans d'apprentissage de CAE.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique de diversité, d'équité et d'inclusion et travailler avec les régions pour favoriser l'engagement et l'imputabilité; avoir un véritable rôle de leadership dans la conduite des initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion à l'échelle mondiale.
- Collaborer avec les RH et le service d'Acquisition de talents pour mettre en place le cadre de diversité, d'équité et d'inclusion et s'assurer que la diversité, l'équité et l'inclusion sont intégrées aux initiatives des RH.
- (...)
- Développer une stratégie de communication basée sur la diversité et l'inclusion
- (...)
- Automatiser, normaliser et gérer la diversité, l'équité et l'inclusion au quotidien (demandes, statistiques).
- Établir et entretenir des relations externes avec les groupes, les organisations et les fournisseurs qui s'intéressent à la diversité, l'équité et l'inclusion. Augmenter notre présence dans le milieu, notamment en participant à des forums et en intervenant lors d'événements, y compris dans le cadre d'activités de recrutement (p. ex., universités).
- (...)
- Responsable de prendre en charge les enquêtes sur la diversité, l'équité et l'inclusion, la sollicitation et le rapport ESG.
- Détecter les tendances externes et reconnaître les pratiques exemplaires permettant d'accroître la diversité et l'inclusion au sein de la main-d'œuvre.
- Fournir des conseils et de la direction dans la mise en place du groupe de ressources des employés, de même que son développement et sa gestion.
- Créer, réviser et mettre à jour les politiques et procédures en matière de diversité, d'équité et d'inclusion pour s'assurer qu'elles sont inclusives et à jour; repérer les domaines dans lesquels nous manquons de politiques qui favorisent la création d'un environnement diversifié, davantage attrayant et propice au recrutement de candidats diversifiés.
- Développer des indicateurs globaux de rendement clés pour les programmes et les processus de gestion et de développement des talents et en faire le suivi; participer à la création d'analyses des données et d'indicateurs de rendement clés.
- Fournir des conseils et du soutien dans le déploiement de programmes de formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de l'entreprise.
- (...)

### Principales forces:

- Minimum de 8 ans d'expérience en diversité, équité et inclusion, ou dans un domaine connexe.
- Baccalauréat dans un domaine pertinent, une maîtrise un atout.

### 3.2. Les spécialistes du spectre de la médiation interculturelle

En tapant dans Google les mots clés : *médiation interculturelle* et *offres d'emploi* on obtient 7 990 000 résultats, soit six fois plus que pour l'ÉDI! Comment est-ce possible? Détail important, le site de recherche d'emploi Indeed ne propose aucun emploi avec les mots clés initialement demandés. Pourtant, avec les mots clé *médiation* et *culturelle* (au lieu d'*interculturelle*), il en présente 50. Par ailleurs, Indeed propose 187 offres d'emploi contenant uniquement l'expression *interculturelle*. C'est comme si l'expression médiation interculturelle était étrangère aux moteurs de recherche.



Il est clair ici que les postes contenant précisément l'expression *médiation interculturelle* sont impossibles à trouver en ligne, si on s'en tient à cette combinaison de mots clés. Comme les résultats l'indiquent, il est plus facile de trouver des emplois avec le seul mot clé *interculturelle*. Cependant, après analyse, ceux-ci sont rarement pertinents, le critère de recherche étant trop large. Alors que je croyais la situation sans issue, il m'a suffi de cerner autrement ma recherche. J'ai trouvé la bonne manière de chercher grâce à une information fournie par l'Association des

Professionnels-les en Médiation Interculturelle du Québec (APMIQ). En effet, l'APMIQ vient de mettre en ligne une vidéo (APMIQ, 2021), qui décrit bien le spectre des métiers de la médiation interculturelle. On apprend que plusieurs appellations professionnelles cohabitent pour décrire les fonctions qui leur sont rattachées. Les offres d'emplois présentées ici ont été trouvées en me concentrant sur les termes *intervenant*, *agent*, *rapprochement* et *interculturel*. Beaucoup reste à faire pour atteindre une plus grande reconnaissance de la profession. Dans l'ensemble, ces emplois ont été offerts par de petites organisations à but non lucratif pour qui la mission d'inclusion est au cœur des activités.

Les offres d'emploi repérées représentent les secteurs à but non-lucratif suivants :

- Développement social régional
- Centre jeunesse emploi
- Services aux immigrants
- Communautaire

## MI - Agent.e de rapprochement interculturel (Dév. social régional)

(...)

### **Présentation du poste :**

Sous la responsabilité du coordonnateur et en collaboration avec les citoyens membres du comité Bienvenue – Région de Valcourt et les partenaires locaux, la personne choisie devra accomplir les tâches suivantes, en lien avec le plan d'action de 3 ans :

### **PRINCIPALES TÂCHES :**

- Développer, organiser, déployer et animer des activités favorisant la création de liens sociaux et le rapprochement interculturel entre des personnes nouvellement arrivées et des membres de la société d'accueil (ateliers de discussions, visite de lieux historiques, cuisines découvertes, etc.)
- Développer, organiser, déployer et animer des activités favorisant la sensibilisation de la population à la réalité des personnes immigrantes
- Construire et déployer différents outils de communication mettant de l'avant différents aspects de l'intégration interculturelle
- Animer des ateliers de concertation où siégeront des partenaires locaux
- Stimuler la participation de citoyens locaux aux activités
- Travailler en collaboration avec le coordonnateur et les partenaires pour la promotion et la réalisation d'activités conjointes
- Initier le développement des nouvelles idées et activités rassembleuses
- Organiser des événements thématiques (Semaine québécoise des rencontres interculturelles – SQRI et Semaine d'actions contre le racisme – SACR)
- Contribuer aux processus de planification et de reddition de compte du projet, produire les rapports au sujet des activités réalisées et tenir à jour les dossiers liés à sa fonction
- Participer aux rencontres d'équipe et aux réunions tenues dans le cadre du projet
- Agir en tant qu'ambassadeur dans la promotion de l'organisme, sa mission et ses activités
- Accomplir d'autres tâches connexes

### **Qualifications recherchées:**

- Détenir un diplôme d'études collégiales ou universitaires en lien avec l'emploi (toute expérience équivalente sera prise en compte)
- Facilité à entrer en contact avec les gens
- Autonomie
- Sens de l'initiative
- Capacité de travailler en équipe
- Bonne organisation du travail
- Expérience de travail en milieu interculturel
- Excellente maîtrise du français (écrit et oral)
- Anglais fonctionnel (4/5 oral 3/5 écrit) et connaissance d'autre(s) langue(s) un atout
- Maîtrise de la suite Office
- Connaissance de la région de Valcourt (atout)
- Connaissance des logiciels d'infographie (atout)

## MI - Chargé(e) de projet – « je m’engage » (Centre jeunesse emploi)

(...) Le CJE Centre-Nord est porteur du projet pour le CLRD. Il est soutenu par 7 organisations aux expertises diverses formant le comité de coordination (COCO) du CLRD. (...) Nous cherchons une personne prête à travailler sur un projet qui consiste à renforcer un réseau unique à Montréal de partenaires communautaires et institutionnels avec des expertises diverses pour travailler ensemble à traiter les situations de racisme et de discrimination et à outiller les intervenant-es de VSP et la population. (...)

### **DESCRIPTION SOMMAIRE DES TÂCHES**

- Créer des liens avec les partenaires membres du comité et bonifier le recrutement ;
- Organiser et animer des ateliers en présence et en virtuel pour les intervenant-s des organismes membres, ainsi que pour la population générale ;
- Collaborer avec l’agent de communications au développement et déploiement des outils de communication et de sensibilisation comme infolettres, sondage, quiz, etc. ;
- Assurer le suivi administratif du projet ;
- Coordonner et animer les rencontres du grand comité (4 par année) ;
- Participer au développement et à l’implantation d’activités, de services et de projets en présentiel et virtuel en relation au projet ;
- S’impliquer, au besoin, dans des comités et tables de concertation en lien avec ses responsabilités ;
- Superviser le travail des ressources externes ;
- Offrir du soutien aux partenaires des trois quartiers pour adapter leurs pratiques conformément aux objectifs fixés ;
- Élaborer un guide local de sensibilisation pour reconnaître une situation de racisme ou de discrimination à l’intention de la population, incluant les références sur les ressources locales ;
- Proposer un modèle de mécanisme de traitement des plaintes et en assurer la promotion auprès des organisations membres ou de toute autre organisation qui souhaiterait se doter d’un tel mécanisme.

### **PROFIL RECHERCHÉ**

- Diplôme universitaire en sciences humaines, communication, administration, ou autre domaine pertinent ;
- Études ou expérience dans les relations interculturelles ; (...)

## MI - Intervenant.e interculturel.le (Services aux immigrants)

L'Hirondelle, services d'accueil et d'intégration des immigrants - Sous la supervision de la cheffe d'équipe du service d'aide à la participation à la vie collective, l'Intervenant (e) interculturel :

- Planifie, organise et anime des activités auprès de la clientèle de l'organisation en vue de leur insertion sociale, leur participation à la vie citoyenne et communautaire, incluant la participation à la vie associative
- Participe à l'élaboration de la programmation du service d'insertion sociale (PASI) – Volet rapprochement interculturel.
- Développe le programme de jumelages interculturels.
- Recrute et sélectionne les participants aux activités sous sa responsabilité.
- Organise des rencontres individuelles avec les participants du programme de jumelage et effectue le suivi.
- Développe le réseau de partenaires participant au programme.
- Organise et anime des activités de sensibilisation, de formation et d'animation favorisant la participation citoyenne et le rapprochement interculturel.
- Organise des séances d'informations sur l'immigration au Québec, la communication interculturelle, le jumelage interculturel et les stages sociaux.
- Organise des activités pour favoriser l'autonomie et l'intégration sociale, linguistique et culturelle des nouveaux arrivants.
- Collabore à l'organisation et à l'animation des activités de sensibilisation et de formation concernant le rapprochement interculturel avec les organisations partenaires.
- S'assure du développement des collaborations et des synergies avec l'équipe d'intervenants sociaux et des conseillers en emploi de L'Hirondelle.
- Organise des rencontres interculturelles.
- Conçoit, rédige et diffuse divers documents liés aux fonctions.
- Participe à la vie communautaire de l'organisme.
- Effectue toute autre tâche connexe.

### **Exigences:**

- Baccalauréat en sciences humaines et formation en interculturel.
- Expérience d'au moins deux ans.
- Expérience en entrevue et recrutement de bénévoles.
- Connaissance des problématiques concernant les immigrants et la participation citoyenne. (...)

## MI - Médiateur des communautés Autochtones (Communautaire)

### **DESCRIPTION DU POSTE**

Sous la supervision immédiate de la coordonnatrice des services et de son remplaçant, le médiateur est chargé de fournir des conseils impartiaux à la communauté autochtone itinérante et aux autres acteurs concernés de l'arrondissement du Plateau Mont-Royal.

#### **Responsabilités:**

- Intervention/médiation
- Circuler sur le territoire afin de rencontrer les personnes en situation ou à risque d'itinérance dans le but d'établir des relations de confiance
- Atteindre les participants autochtones et aux autres parties prenantes pour les aider à définir les questions qui les concernent, dans le but de promouvoir un espace sûr d'échange mutuel, de compréhension et d'empathie entre tous les différents acteurs.
- (...)
- Faire de la médiation et résolution de conflits (prévention, intervention et suivis)
- (...)
- S'investir à comprendre la réalité de l'itinérance autochtone urbaine, intégrer les valeurs de la communauté et adapter son approche pour être culturellement pertinent
- Établir un dialogue entre les PSI et les partenaires sur les rôles, les attentes et les limites respectives pour établir une entente selon la façon de fonctionner dans l'espace public tout en identifiant des alternatives aux problèmes qui les affectent

#### **Partenariats/collaboration:**

- Agir comme agent de liaison avec les acteurs et les ressources du milieu
- (...)

#### **Opérations**

- Rédiger des rapports de sécurité et d'incidents
- Participer aux réunions, discussions cliniques et formations
- Saisir des données nécessaires aux statistiques selon les échéances
- Réaliser un plan d'intégration dans le milieu et concevoir d'un plan de développement de l'intervention

#### **Aptitudes**

- (...)
- Expérience de travail auprès de la population autochtone
- Détenir un baccalauréat en sciences humaines (travail social, psychologie, psychoéducation, sociologie, criminologie) ou l'équivalent en expérience
- Base en Inuktitut ou autres langues autochtones

## MI - Agent.e de liaison en rapprochement interculturel (Communautaire)

Le Centre d'action bénévole de Montréal-Nord est à la recherche d'une personne pour le poste d'AGENT.E DE LIAISON EN RAPPROCHEMENT INTERCULTUREL dans le cadre d'un projet PAS-À-PAS VERS L'INTÉGRATION visant à mettre en place des initiatives favorisant le rapprochement et la médiation interculturels. (...)

Sous la responsabilité de la Directrice et en collaboration avec l'équipe, la personne choisie devra accomplir les tâches suivantes :

- Développer, organiser, déployer et animer des activités favorisant la création de liens sociaux et le rapprochement interculturel entre des personnes nouvellement arrivées et des membres de la société d'accueil (ateliers de discussions, visite de lieux historiques, cuisines découvertes, etc.);
- Recruter et mobiliser des individus et des familles pour participer aux activités;
- Travailler en collaboration avec les autres membres de l'équipe et en partenariat avec les organismes du quartier pour la promotion et la réalisation d'activités conjointes;
- Initier le développement des nouvelles idées et activités rassembleuses avec les partenaires du milieu;
- Organiser des événements thématiques (Semaine québécoise des rencontres interculturelles - SQRI et Semaine d'actions contre le racisme - SACR);
- Faire la promotion du français;
- Contribuer au développement et au rayonnement de la vie démocratique et associative de l'organisme;
- Promouvoir l'organisme, sa mission et ses activités;
- Contribuer aux processus de planification et de reddition du projet, produire les rapports au sujet des activités réalisées et tenir à jour les dossiers liés à sa fonction;
- Participer aux rencontres d'équipe et aux réunions tenues dans le cadre du projet;
- Accomplir d'autres tâches connexes.

### **Expériences et aptitudes**

- Détenir un diplôme d'études collégiales ou universitaires en lien avec l'emploi (toute expérience équivalente sera prise en compte)
- Expérience de travail en milieu interculturel
- Connaissance de l'approche interculturelle
- Grande autonomie
- Capacité de travailler en équipe
- Bonne organisation du travail
- Habileté à communiquer (écrit et oral) dans un bon français
- Une autre langue est un atout

## 4. ANALYSES COMPARATIVES

Pour faciliter l'observation des divergences et convergences entre les deux spécialités, j'ai choisi de présenter certaines informations principalement tirées des offres d'emplois sous forme de tableaux synthèses. Y sont répertoriés les intitulés de postes, les formations requises et les principales responsabilités reliées.

Par ailleurs, d'autres sources, comme le répertoire des professions, le site du programme de maîtrise en médiation interculturelle (Université de Sherbrooke, 2021), l'APMIQ et certains livres spécialisés (Davis, 2022) (Rachédi et Taibi, 2019) (Manço et Scheurette, 2021) m'ont permis d'étoffer les responsabilités reliées, ainsi que de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les clientèles desservies par les deux professions?
- Quels types de problèmes sont-elles appelées à solutionner ?
- Quelles sont les principales tâches ou interventions qu'elles doivent mener?

#### 4.1. Pour qui et pourquoi?

	<b>ÉDI</b>	<b>MI</b>
<b>Pour qui?</b>	<p>Leurs clients et employeurs sont surtout des organisations comptant plus de 100 employés et généralement assujetties à l'une des deux lois suivantes :</p> <p>Loi sur l'équité en matière d'emploi (fédérales);</p> <p>Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (provinciale).</p>	<p>Leurs employeurs sont généralement de petits organismes au service d'une clientèle issue des minorités; dans ce cadre ils et elles travaillent surtout en prévention des conflits.</p> <p>Les spécialistes de la médiation interculturelle travaillent pour les parties impliquées dans une situation conflictuelle.</p>
<b>Pour quel Problème?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-représentation des groupes désignés dans les effectifs des organisations assujetties à l'une des deux lois mentionnées plus haut</li> <li>• Pénurie de main-d'œuvre</li> <li>• Fort roulement de personnel</li> <li>• Trop nombreuses plaintes pour discrimination et/ou harcèlement</li> <li>• Mauvais climat de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergences, conflits d'ordre interculturel</li> <li>• Problèmes d'accessibilité aux services</li> <li>• Faible sentiment d'inclusion chez les groupes désignés</li> <li>• Racisme systémique et violence policière</li> <li>• Trop nombreuses plaintes pour discrimination et/ou harcèlement</li> <li>• Mauvais climat de travail</li> </ul>

#### 4.2. Intitulés des postes et formation requise

	<b>DISTINCTIONS RÉPERTORIÉES DANS LES OFFRES D'EMPLOI</b>	
	<b>ÉDI</b>	<b>MÉDIATION INTERCULTURELLE</b>
<b>Intitulé des postes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agent(e) de développement diversité et inclusion</li> <li>• Conseiller ÉDI (Conseiller senior, Conseiller principal ou Cadre)</li> <li>• Directeur de l'ÉDI</li> <li>• Spécialiste de la diversité, de l'équité et de l'inclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agent de rapprochement interculturel</li> <li>• Chargé de projet</li> <li>• Intervenant interculturel</li> <li>• Médiateur des communautés autochtones</li> </ul>
<b>Formation requise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation demandée assez large et variée</li> <li>• Baccalauréat ou maîtrise en gestion des ressources humaines, en relations industrielles, en droit, sciences sociales, communication ou toute autre discipline connexe</li> <li>• Expérience équivalente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation exigée pas très précise</li> <li>• Baccalauréat souvent mentionné</li> <li>• Diplôme d'études collégiales pertinent</li> <li>• Une seule offre souligne la pertinence d'une formation en interculturel, sans plus de précision</li> </ul>

#### 4.4. Tâches reliées les plus communes

À des fins de comparaison, le tableau de la page suivante divise en quatre catégories les principales tâches reliées aux deux spécialités professionnelles. Nous avons élaboré ces catégories que nous estimons pertinentes et fonctionnelles. Cette approche satisfait les besoins du présent exercice, puisqu'elle facilite les comparaisons.

La catégorie **coordination** réfère à l'agencement logistique d'un ensemble de personnes et de tâches, d'une conjonction des efforts en vue d'un objectif commun. Les tâches d'ordre plus générales y sont catégorisées, celles qui impliquent de nombreux services et départements. La catégorie **communication** inclut les tâches permettant d'établir une relation ou une liaison avec autrui et de leur transférer, partager et diffuser des informations. Y sont répertoriées les activités reliés à cette fonction. L'étiquette **consultance** se réfère à la fonction conseil du professionnel. Finalement, la catégorie **intervention** inclut les activités où les spécialistes sont en contact direct avec les employés ou la direction.

<b>TÂCHES RELIÉES LES PLUS COMMUNES</b>		
	<b>Équité, Diversité et Inclusion</b>	<b>Médiation interculturelle</b>
<b>Coordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à l'élaboration d'une stratégie ÉDI et d'un plan d'action</li> <li>• Suivre et mesurer la conformité en matière d'ÉDI et assurer les opérations courantes en cette matière (demandes d'informations, statistiques, etc.)</li> <li>• Initier et coordonner des activités pour l'attraction, le recrutement, l'engagement et la rétention des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer au processus de planification et de reddition de projets</li> <li>• Produire des rapports et des statistiques</li> <li>• Mettre sur pied des programmes favorisant le rapprochement interculturel</li> <li>• Organiser des événements thématiques</li> </ul>
<b>Communications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les dirigeants à l'ÉDI et les rallier autour d'objectifs communs</li> <li>• Entretenir des relations externes avec des groupes de soutien, des organisations et des clients du secteur de l'ÉDI</li> <li>• Promouvoir l'ÉDI dans l'ensemble de l'organisation et communiquer les progrès effectués en cette matière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler la participation de citoyens locaux aux activités</li> <li>• Concevoir et produire des outils de communication mettant de l'avant différents aspects de l'intégration interculturelle</li> <li>• Créer des liens avec les partenaires, les acteurs et les ressources du milieu</li> </ul>
<b>Consultance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir à titre d'expert conseil auprès de la direction et des autres groupes professionnels dans l'actualisation des formations, des politiques et des lignes directrices</li> <li>• Agir comme expert conseil auprès des ressources humaines et de la haute direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir du soutien aux partenaires pour qu'ils adaptent leurs pratiques</li> <li>• Établir un diagnostic de la gestion de la diversité</li> </ul>
<b>Interventions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer des activités de sensibilisation et de formation sur l'ÉDI destinées aux employés et aux gestionnaires</li> <li>• Encourager l'autoidentification des groupes désignés</li> <li>• Sonder le sentiment d'inclusion des groupes désignés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir comme tiers neutre, à titre de consultant externe, dans la gestion de conflits interculturels</li> <li>• Animer des activités de sensibilisation et de formation destinés à diverses clientèles</li> <li>• Collaborer à la conception d'une politique d'accessibilité</li> </ul>

#### 4.5. Divergences et complémentarités

L'objectif général des deux professions est le même, soit de créer des environnements de travail inclusifs où il fait bon vivre ensemble. Ce sont bien sûr les moyens employés qui diffèrent.

##### **Intitulés et cursus**

Les intitulés de l'ÉDI donnent l'impression que ces professionnels évoluent dans un environnement plus hiérarchisé, plus institutionnalisé. Nous allons de l'agent de développement jusqu'au directeur de l'ÉDI, en passant par le conseiller éponyme et le spécialiste. En contrepartie, les intitulés reliés à la médiation interculturelle évoquent davantage de proximité avec les gens, les communautés, car ils interviennent, ils rapprochent : agent de rapprochement, intervenant, médiateur.

Les formations exigées sont assez variées et peu précises, dans les deux cas. Toutefois, du côté de l'ÉDI, on note une certaine prédilection pour les diplômés en gestion des ressources humaines, bien que cette préférence ne soit pas sine qua non. Après un rapide examen du cursus du baccalauréat en gestion des ressources humaines offert à l'Université Laval (Université Laval, 2022), force est de constater que seulement trois cours obligatoires, soient neuf crédits, abordent l'ÉDI. Paradoxalement, la maîtrise en médiation interculturelle, jamais mentionnée dans les offres d'emploi, est beaucoup plus complète et approfondie. Son cursus multidisciplinaire compte 45 crédits et offre des outils d'analyse spécifiques permettant de cerner et solutionner les enjeux de l'ÉDI (Université de Sherbrooke, 2021).

Examinons maintenant les fonctions de chaque spécialité par catégorie :

### **Coordination**

Dans cette catégorie, un élément majeur définit les fonctions des professionnels de l'ÉDI, à savoir si leur employeur est assujéti ou non à une des deux lois sur l'accès à l'égalité en emploi. Dans un tel cas, ils auront toute une série de redditions de compte à faire, non seulement à la CNESST, pour l'équité salariale, mais en plus à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse. Cela implique beaucoup de procédures, de formulaires et de paperasse. Ce qui veut dire, aussi, qu'ils doivent porter une attention particulière aux groupes désignés dans la définition de leurs cibles et mesures de redressement. Ces obligations légales, et incontournables, peuvent aussi mettre en doute la sincérité réelle de la démarche d'inclusion de la haute direction, pourtant essentielle à la réussite de l'exercice (Davies, 2022). Si le spécialiste de l'ÉDI travaille pour une organisation non assujétiée, les choses seront différentes, car son action sera davantage orientée d'après les politiques internes de son employeur et ces dernières varient beaucoup d'une organisation à l'autre selon les contextes.

Les fonctions de coordination du spécialiste en médiation interculturelle sont moins liées aux obligations légales d'un conseiller ÉDI. Toutefois, il doit aussi rendre des comptes, avec des rapports d'activité. Il doit également organiser des ateliers de formation, des événements thématiques en lien avec son rôle. Aussi, il travaille pour les parties impliquées et non pour un employeur. Il est tout aussi concerné par les questions de représentativité des effectifs, mais à

un autre niveau. Son attention sera portée davantage sur la gestion et la prévention de conflits interculturels. Bien que certaines tâches l'amènent à tenir des statistiques, celles-ci ne sont pas de même nature que celles compilées par un spécialiste ÉDI dont l'employeur est assujéti. Rappelons que le professionnel de la médiation interculturelle agit le plus souvent comme tiers neutre, ce qui d'emblée oriente l'ensemble de ses actions et lui assure une indépendance certaine face aux employeurs.

### **Communication**

Pour les fonctions de communication, les convergences sont nombreuses. Dans les deux cas, ces professionnels sont appelés à sensibiliser et former des groupes et des individus sur les questions reliées à l'autre, l'autre différent. Dans les deux cas, ils agissent comme agent de liaison avec l'extérieur, forment des alliances, créent des occasions d'échange.

### **Intervention**

Bien qu'en pratique il travaille surtout en prévention des conflits, le médiateur interculturel n'en demeure pas moins habilité à gérer des situations conflictuelles en accompagnant les parties aux différentes étapes du processus. Il convient de souligner que, pour cette fonction particulière, il agit en tiers neutre, qu'il est donc extérieur à l'organisation, tel qu'expliqué ici :  
(Commission on Human Relations County of Los Angeles, 1996)

If you have identified intergroup tensions or conflict, a question you should ask yourself is: Who should manage the conflict resolution process? Should it be you, another manager or employee, or a team of individuals, managers and non-managers from the inside? Or should you look outside of your workplace for assistance? One of the most frequent situations calling for someone outside of your department or workplace to mediate is when you, the manager, are perceived as part of the conflict. Your race, national origin,

native language, gender, religion, sexual orientation, age or other personal characteristic may in and of itself be the basis for the perception that you would be biased in mediating a conflict involving a group of the same trait. Or either party may see you as favoring the other party. Whether or not you agree with such a perception, the fact that the perception exists among the parties is reason enough to render ineffective your efforts to mediate. In those situations, we suggest the involvement of a third party for effective conflict resolution. If possible, take yourself out of the direct management of the conflict and participate in the solution with the parties. (p. 7)

### **Consultance**

Dans la catégorie consultance, tout est différent. Alors que le spécialiste de l'ÉDI conseille sans savoir si ces conseils seront suivis, la consultance du médiateur semble plus engagée dans les pistes de solutions à suivre. La différence découle du fait que, généralement, le spécialiste de l'ÉDI est un salarié au service de son employeur et que c'est à ce dernier qu'il doit rendre des comptes. De son côté, le statut du spécialiste de la médiation interculturelle est beaucoup moins tranché. Oui, nous l'avons vu, ces professionnels reçoivent également un salaire, mais ils sont au service des parties impliquées dans des situations données, ou embauchés pour un mandat particulier dans un cadre bien spécifique.

## 5. ENTRETIEN AVEC UNE CRHA DE BARRY CALLEBAUT

### 5.1. Présentation de l'entreprise

Dans le cadre de cet essai, j'ai pu m'entretenir avec une gestionnaire des ressources humaines à l'emploi d'une multinationale établie à Saint-Hyacinthe. Il s'agit du géant du chocolat Barry Callebaut (BC), qui compte sur la planète environ 12 000 employés, répartis sur quatre continents. C'est une société aux intérêts privés et dont les actions se transigent à Zurich. Au Canada, BC compte 120 employés en Ontario et 600 au Québec. Emmanuelle, mon interlocutrice, occupe le poste de Cheffe des ressources humaines et fait partie d'une équipe RH totalisant dix employés au pays, dont la majorité travaillent à Saint-Hyacinthe. Cette jeune française m'a bien éclairée sur la place de l'ÉDI, et éventuellement sur celle de la médiation interculturelle, au sein de l'entreprise qui l'emploie. Le verbatim de cet entretien est placé en annexe du présent document. Voici, dans les grandes lignes, ce que j'ai appris de notre échange.

### 5.2. Cadre normatif

Au Québec, BC n'est assujettie à aucune de nos deux lois sur l'accès à l'égalité (provinciale et fédérale), puisqu'elle ne reçoit des gouvernements ni subvention, ni contrat de plus de 100 000\$. Toutefois, comme toutes les organisations de plus de dix employés, elle doit obéir à la Loi sur l'équité salariale. C'est dans ce cadre législatif que tous les cinq ans BC procède à une analyse des effectifs et qu'elle envoie un rapport à la CNESST. Emmanuelle souligne qu'en plus, son équipe procède annuellement à la révision de la grille salariale, de sorte que, dans une équipe, deux personnes qui font le même travail, avec les mêmes compétences, reçoivent le même salaire, car il n'y a aucune raison pour que la personne plus jeune gagne moins. C'est pour elle une question d'éthique, de déontologie.

Pour ce qui est de la représentativité des groupes désignés, BC ne s'impose aucun quota. Rappelons que cette société est syndiquée et que la convention collective est respectée à la lettre sous peine de poursuite des syndicats. La grille salariale est définie par la convention collective et tout le monde a la même chose, selon ses propres mots.

### 5.3. Pratiques internes

Chez BC, les pratiques d'ÉDI relèvent principalement des ressources humaines. Il n'y a jamais eu, du moins pas depuis son arrivée en poste, de demande d'accommodement raisonnable. Il faut dire qu'au sein de l'usine, il y a peu de diversité. La très grande majorité des employés sont québécois d'origine ancienne. Environ huit personnes sont hispanophones, plus cinq ou six Français, ce qui fait peu de nationalités. D'après mon interlocutrice, ce phénomène s'explique par la presque absence de communautés culturelles dans la région maskoutaine.

Elle m'explique aussi que la haute direction de l'usine est composée autant de femmes que d'hommes. En contrepartie, le portrait est différent pour le CA zurichois. Ce dernier, composé de neuf membres, ne compte que deux femmes, deux asiatiques pour sept membres de type caucasien. Certes, il y a encore des progrès à faire de ce côté. Mais la situation est loin d'être désespérée, car un vent de changement souffle chez BC depuis deux ans.

Depuis 2020, avec la mise sur pied d'un programme interne intitulé *ONE BC*, la société suisse fait la promotion de la diversité. Voici les propos d'Emmanuelle sur cette question. (Verbatim 2022) :

Il faut dire que le chocolat est un produit de colonialistes, puisque sa matière première provient d'Asie, d'Afrique et des Amériques. Alors, BC fait très attention à la diversité et tente, par l'entremise de ce nouveau programme, de promouvoir, de développer des employés qui sont de pays émergents. Non, nous ne sommes pas encore arrivés au top de la diversité. Mais on y travaille, il y a une prise de conscience et c'est pourquoi ce programme ONE BC a été lancé et on veut le dire à tout le monde, là on veut faire bouger les choses. Et je pense que déjà juste le dire et l'annoncer, comme cela vient d'en haut, alors cela veut dire que c'est TOP DOWN, en bas tu es obligé de le faire. (p.v)

#### 5.4. Quelle place pour la médiation interculturelle?

Pendant les 45 minutes qu'a duré l'entretien, à plusieurs reprises j'ai identifié des situations pouvant relever de la médiation interculturelle. Comme c'est souvent le cas, Emmanuelle m'a décrit un épisode de médiation interculturelle au cours duquel la création d'un espace de dialogue a permis de prévenir un conflit. Opération qu'elle et son équipe ont mené sans la qualifier de médiation interculturelle. (Verbatim, 2022)

... nous avons eu le cas d'une personne en transition d'un genre vers un autre et tous les employés de plancher se demandaient à quel endroit cette personne allait se changer. Dans le vestiaire des hommes ou celui des femmes? C'était la première fois que nous étions confrontés à cela et nous nous sommes posé des questions. Aux RH, nous avons ouvert un dialogue avec la personne concernée, nous lui avons demandé où elle se sentirait la plus confortable. Ensuite nous avons impliqué les syndicats, les superviseurs. Finalement cette expérience nous a ouvert les yeux sur cette nouvelle réalité. Nous avons dû sensibiliser les autres, car il aurait été très possible que cela se passe mal. (p.vii)

Parallèlement, BC fait face à des défis de recrutement. Pour y palier, les ressources humaines viennent d'embaucher une firme spécialisée en ÉDI. Un expert viendra former des gestionnaires en gestion de la diversité. Voici donc une activité de formation et de sensibilisation. Selon Emmanuelle, cette pratique est nouvelle, c'est même une première. (Verbatim 2022)

C'est une ressource externe, c'est la première fois qu'on fait ça. Il va faire trois fois des sessions de trois heures. C'est un homme qui travaille pour Propulsion RH et s'appelle Laurent Vorelli. C'est vraiment exceptionnel, car nous sommes, comme toutes les entreprises, nous avons du mal à recruter. Et on cherche à faire venir des électromécaniciens de France et on se dit que ça ne peut pas faire de mal de faire un petit rappel sur ces sujets-là. (p. iix)

Bien que cette société ne soit assujettie à aucune des lois d'accès à l'égalité en emploi, il est intéressant de voir ce qui s'y passe à travers les yeux d'une jeune professionnelle RH. Cet exemple est révélateur d'une évolution, même lente. On sent bien qu'un vent nouveau souffle

dans cette entreprise et que les nouvelles générations de professionnels y sont pour quelque chose. Mais seul l'avenir nous dira si ce géant mondial dépassera son statut de multinationale colonialiste (Maetz, 2012) pour prendre le virage de la véritable inclusion.

## CONCLUSION

Pour savoir ce que la médiation interculturelle peut apporter aux pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion en grandes organisations, j'ai entrepris une démarche empirique. Mes réflexions ont voyagé sur le terrain de l'emploi salarié. Aventure parfois périlleuse, dont le départ fut ralenti par le défi de définir les deux métiers. La recherche d'offres d'emplois a aussi montré ses épines, particulièrement en ce qui concerne les postes du spectre de la médiation interculturelle qui sont offerts généralement par de petites organisations à but non lucratif. Pourtant, l'action du médiateur peut se faire à plusieurs niveaux, dans toutes sortes de contexte.

Nous avons vu également comment le cadre normatif de ces professions déborde largement du simple cadre législatif. Procéder à l'analyse comparative des deux métiers n'a pas non plus été chose simple. Ces spécialités sont en fait complémentaires, parfois presque interchangeables, particulièrement dans les fonctions de communications. Par ailleurs, il est clair qu'en gestion et résolution de conflit, la médiation interculturelle gagne la palme d'or, à condition toutefois qu'elle agisse comme tiers neutre, à titre d'expert conseil extérieur au conflit.

L'entrevue menée auprès d'une jeune CRHA tient lieu ici d'instantané d'une situation assez ordinaire, mais appelée à évoluer. Car oui, pour cette professionnelle, un vent nouveau souffle sur le géant du chocolat, son employeur. C'est aussi l'exemple d'une relève qui fait déjà, sur une base régulière, de la médiation interculturelle sans en avoir ni le titre, ni la formation spécifique avec tous les risques d'incompréhensions et d'erreurs d'interprétation que cela implique. En ce moment, à Saint-Hyacinthe, la diversité semble assez limitée et peu problématique chez Barry Callebaut, mais qu'en sera-t-il dans deux ou trois ans ou même l'an prochain?

Ce dernier constat, et toutes mes observations précédentes, m'amènent au désolant bilan d'un déséquilibre énorme entre l'ÉDI et la médiation interculturelle sur le marché de l'emploi. Il semble parfois que l'on calque les postes de l'ÉDI sur des postes de CRHA, car on utilise généralement le même vocabulaire, les mêmes concepts. On profite alors de l'expertise de l'ordre. Or, il n'est pas assuré que les personnes formées en ressources humaines aient obtenu

plus de neuf crédits en lien avec la gestion de la diversité. De son côté, la médiation interculturelle part défavorisée. Elle n'est pratiquement jamais évoquée dans les offres d'emploi. Pourtant, elle jouit d'une bien plus grande expertise sur ces questions. Son approche multidimensionnelle, qui dépasse largement les concepts de groupes désignés, de rétention et de recrutement, mérite d'être plus connue, reconnue, explorée et exploitée. Beaucoup de travail reste à faire pour gagner cette reconnaissance. Chaque diplômé de la maîtrise en MI en porte la responsabilité et il est à espérer, qu'au fil des cohortes, la profession grandisse et gagne ses lettres de noblesse sur le marché du travail, comme d'autres l'ont réussi avant-elle.

## BIBLIOGRAPHIE

- L'Association professionnelle des médiateurs.trices interculturels.les du Québec (APMIQ) (2021) *Le spectre de la médiation interculturelle : entre agent-e de rapprochement interculturel et professionnel.le.s en médiation interculturelle. Un continuum de services collaboratifs*. Document téléaccessible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=6aUSQYWfDJE&t=1s>
- Bonafé-Schmitt, J., Dahan, J., Salzer, J., Souquet, M. & Vouche, J. (2003). *Les médiations, la médiation*. Toulouse: Érès.
- Chaire pour les femmes en sciences et en génie (2020) *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche – Quoi et pourquoi?* Document téléaccessible à l'adresse : [http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/wp-content/uploads/articulate/uploads/EDI\\_Capsule1/story\\_content/external\\_files/20200113\\_doc\\_r%C3%A9f%C3%A9rence\\_VF.pdf](http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/wp-content/uploads/articulate/uploads/EDI_Capsule1/story_content/external_files/20200113_doc_r%C3%A9f%C3%A9rence_VF.pdf)
- Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec (2021), *Formation en équité, diversité et inclusion*. Document téléaccessible à l'adresse : <http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>
- Cohen-Emerique M. (1997) La négociation interculturelle, phase essentielle de l'intégration des migrants. In: *Hommes et Migrations*, n°1208, Juillet-août 1997. Médiations en tout genre. pp. 9-23. Document téléaccessible à l'adresse : <https://doi.org/10.3406/homig.1997.2985>
- Commission des droits de la personnes et des droits de la jeunesse (2022). *Les accommodements raisonnables*. Document téléaccessible à l'adresse suivante : <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/vos-droits/qu-est-ce-que/laccommodement-raisonnable>
- Commission des droits de la personnes et des droits de la jeunesse (2019) *Rapport triennal Programme d'accès à l'égalité en emploi*. Document téléaccessible à l'adresse suivante : [https://www.cdpcj.qc.ca/storage/app/media/publications/Rapport\\_triennal\\_PAE\\_2016\\_2019.pdf](https://www.cdpcj.qc.ca/storage/app/media/publications/Rapport_triennal_PAE_2016_2019.pdf)
- Commission des droits de la personnes et des droits de la jeunesse (2022). *Les obligations des employeurs* <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/vos-obligations/obligations/employeurs>
- Commission on human relations, County of Los Angeles (1996). *A primer on managing intergroup conflict in a multicultural workplace* Document téléaccessible à l'adresse suivante : <https://hrc.lacounty.gov/wp-content/uploads/2018/12/A-Primer-on-Managing-Intergroup-Conflict-in-a-Multicultural-Communication.pdf>

- Davis, Shirley (2021). *Diversity, Equity & Inclusion for dummies*. Éditions For dummies, Hoboken, New Jersey, 325 pages
- Dubé, Isabelle (2021). *Diversité, équité et inclusion Mode passagère ou engagements concrets ?*, La Presse, 2 Juillet 2021 . Document téléaccessible à l'adresse : <https://www.lapresse.ca/affaires/2021-07-02/diversite-equite-et-inclusion/mode-passagere-ou-engagements-concrets.php>
- Éducaloi, 2022, *La loi sur l'équité salariale*, Document téléaccessible à l'adresse suivante : <https://educaloi.qc.ca/capsules/la-loi-sur-lequite-salariale/>
- Emploi et Développement social Canada (EDSC), Programme légiféré d'équité en matière d'emploi, Document téléaccessible à l'adresse suivante : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/legifere.html>
- Emploi et Développement social Canada (EDSC) (2021) Classification nationale des professions, Document téléaccessible à l'adresse : <https://noc.esdc.gc.ca/Accueil/>
- [Google.com](https://www.google.com) (2022)
- Gouvernement du Canada (2022) Liste des industries et milieux de travail sous réglementation fédérale. Document téléaccessible à l'adresse suivante : <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/milieu-travail/milieux-reglementation-federale.html>
- Fédération des chambres du commerce du Québec (2022) . *Guide des bonnes pratiques sur la diversité en entreprises*. Pratiques RH\_2022.pdf Document téléaccessible à l'adresse suivante : [https://admin.pratiquesrh.com/sites/pratiquesrh/files/2022-02/Guide%20bonnes%20pratiques%20sur%20la%20diversit%C3%A9%20en%20entreprise\\_Pratiques%20RH\\_2022.pdf](https://admin.pratiquesrh.com/sites/pratiquesrh/files/2022-02/Guide%20bonnes%20pratiques%20sur%20la%20diversit%C3%A9%20en%20entreprise_Pratiques%20RH_2022.pdf)
- Presbitero, A. (2022), "Enhancing intercultural task performance: examining the roles of social complexity belief and cultural intelligence", *Personnel Review*, Vol. 51 No. 1, pp. 159-175. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0198>
- Lemieux, A. (2021). Médiations : Assises théoriques relatives aux questions d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité pour l'enseignement de la littérature avec le numérique. *Revue de recherches en littérature médiatique multimodale*, 14. <https://doi.org/10.7202/1086912ar>
- Maetz, M. (2012). Les causes de la faim : L'héritage de la colonisation. Document téléaccessible à l'adresse suivante : [http://lafaimexpliquee.org/La\\_faim\\_expliquee/Heritage\\_de\\_la\\_colonisation.html](http://lafaimexpliquee.org/La_faim_expliquee/Heritage_de_la_colonisation.html)

- Manço et Scheurette (2021). *Médiation interculturelle en entreprise : favoriser l'inclusion des diversités dans le monde du travail*, Tiré de *L'inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi*, Édition L'Harmatan, p. 301 Document téléaccessible à l'adresse suivante : [https://www.researchgate.net/publication/351972925\\_Mediation\\_interculturelle\\_en\\_entreprse\\_favoriser\\_l'inclusion\\_des\\_diversites\\_dans\\_le\\_monde\\_du\\_travail](https://www.researchgate.net/publication/351972925_Mediation_interculturelle_en_entreprse_favoriser_l'inclusion_des_diversites_dans_le_monde_du_travail)
- McKinsey & Company (2019) Diversity wins : How inclusion matters Document téléaccessible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Ministère de la justice du Canada (1995). Loi sur l'équité en matière d'emploi, pour les entités sous juridiction fédérale Document téléaccessible à l'adresse : <https://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/TexteComplet.html>
- Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale (2000). Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, Document téléaccessible à l'adresse : <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-2.01>
- Osler (2021). Nouvelles exigences progressives du Nasdaq en matière de diversité au sein des conseils d'administration. Document téléaccessible à l'adresse : <https://www.osler.com/fr/ressources/reglements/2021/nouvelles-exigences-progressives-du-nasdaq-en-matiere-de-diversite-au-sein-des-conseils-d-administra>
- Presbitero, A. (2022), "Enhancing intercultural task performance: examining the roles of social complexity belief and cultural intelligence", *Personnel Review*, Vol. 51 No. 1, pp. 159-175. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0198>
- Qualtrics (2022). Qu'est-ce que l'ÉDI?, Document téléaccessible à l'adresse : <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/equite-diversite-inclusion/>
- Rachédi, L et Taibi, B. (2019) *L'intervention interculturelle*, 3e édition , Chenelière, Montréal, 332 pages
- Tamtik, M. & Guenter, M. (2019). Policy Analysis of Equity, Diversity and Inclusion Strategies in Canadian Universities – How Far Have We Come? *Canadian Journal of Higher Education / Revue canadienne d'enseignement supérieur*, 49(3), 41–56. <https://doi.org/10.7202/1066634ar>
- Université Laval (2022), Programme de baccalauréat en administration des affaires, gestion des ressources humaines. Document téléaccessible à l'adresse suivante : <https://www.ulaval.ca/etudes/programmes/baccalaureat-en-administration-des-affaires-gestion-des-ressources-humaines#section-structure>

Université de Sherbrooke (2021), Qu'est-ce que la médiation interculturelle? Document téléaccessible à l'adresse : <https://www.usherbrooke.ca/mediation-interculturelle/>

Université de Sherbrooke (2021), Programme de maîtrise en médiation interculturelle. Document téléaccessible à l'adresse : <https://www.usherbrooke.ca/admission/programme/671/maitrise-en-meditation-interculturelle#structure/>

## ANNEXE – VERBARTIM DE L'ENTREVUE

Emmanuelle Hollard - CRHA  
Chef des Ressources Humaines- HR Manager

 +1 579-225-6081

Cell: +1 450-847-5422

*Barry Callebaut Canada.*

2950 rue Nelson, Saint-Hyacinthe, Québec, Canada J2S 1Y7



**Emmanuelle** : Moi, avant d'arriver chez Barry Callebaut (BC), je travaillais dans une entreprise aux États-Unis pas très structurée, mais mon contrat s'est terminé à cause de mon visa. J'ai dû rentrer en France et j'entrepris deux processus de recrutement. Au près de BC et d'une autre entreprise qui s'appelle Foresia. Celle-ci produit de l'équipement pour les sièges de voiture. C'est une entreprise qui est très dans les procédées, très carrée.

J'ai préféré BC, car elle laisse plus de place, de liberté. Il y a quand même des règles, mais tu as plus de liberté de mettre des choses en place au niveau local. Il y a pratiquement 13 000 employés dans la compagnie, 600 au Québec et 120 en Ontario.

Par exemple, le siège social suisse nous laisse une certaine liberté, comme la journée de la femme. Zurich nous dit, *Faites des actions*, et nous on est libre de faire ce que l'on veut. J'ai une certaine liberté pour des actions locales. Par exemple, le 21 mai c'est la journée mondiale de la diversité et le siège social nous a dit *faites des actions, faites ce que vous voulez*. Alors on est libre de faire ce que l'on veut. C'est ce que j'adore de cette compagnie, j'ai une certaine liberté. Tu peux faire des choses, tu peux t'inspirer. Moi je n'ai pas la science infuse, j'adore m'inspirer de mes collègues, car ici tout n'est pas adapté à tout le monde. Ici tu as les employés d'usine qui travaillent de jour, de nuit, de fin de semaine, alors je ne vois pas tout le monde. On a aussi des employés de bureau, j'ai aussi des vendeurs que je vois une fois dans l'année, quand j'ai la chance, car ils sont sur la route. Tu vois ce sont trois catégories de population qui sont très différentes et à qui tu ne t'adresses pas de la même manière et tu vois en termes de diversité etc., tu ne vas pas travailler avec eux

de la même manière. Comme si tu veux envoyer un courriel à un employé de plancher, ça ne va pas arriver.

**Isabelle** : Est-ce que votre employeur est assujéti à des lois par rapport à la représentativité de votre main d'œuvre?

**Emmanuelle** : Oui, nous avons les règles sur l'équité salariale, mais nous à l'intérieur on n'a pas de quota. Nous n'avons pas de quota 50 % hommes 50% femmes, peut être que cela va changer.

Mais il y a un programme qui a été lancé il y a deux ans sur la diversité, c'est le *One BC*, qui est dans ma signature de courriel. C'est pour promouvoir la diversité dans les genres, dans les âges, dans les origines.

Nous produisons du chocolat qui vient de la fève de cacao. Nous, on laisse donc une empreinte en Afrique, en Amérique Latine et même en Asie. Le chocolat c'est un produit de colonialistes. Alors nous on fait quand même attention à cela, il faut se rappeler ce que c'est la diversité et qu'il faut développer des employés qui sont des pays plus africains, etc. Parce que l'entreprise de base, elle, est suisse, mais ses origines sont françaises et belges.

**Isabelle** : Juste pour être certaine, si je comprends bien. BC n'a pas implanté de programme d'accès à l'égalité en emploi, car vous n'est pas une organisation publique et que nous n'avez ni contrat ni subvention de plus de 100 000\$ du gouvernement? Est-ce bien cela?

**Emmanuelle** : Oui, notre seule obligation est de respecter les règles de la loi sur l'équité salariale. Nous faisons une analyse des effectifs tous les cinq ans dans le cadre de l'équité salariale. Après, tous les ans ou presque on s'occupe des augmentations de salaires et là nous, en RH, on regarde dans une même équipe, notre rôle c'est de voir, d'analyser quand deux personnes font le même travail, avec les mêmes compétences, qu'il n'y ait aucune raison pour que la personne plus jeune gagne moins. C'est une question d'éthique, de déontologie. Mais le seul contrôle qu'on va avoir c'est avec l'équité salariale, mais ce n'est qu'au cinq ans.

**Isabelle** : Tout ce qui relève de l'ÉDI est-il principalement sous le chapeau des ressources humaines?

**Emmanuelle** : Oui. À noter que nous sommes syndiqués. Nous avons une convention collective. Il y a une grille salariale définie par la convention collective. Tout le monde a la même chose.

**Isabelle** : Sortons un peu des RH, est-ce que par exemple votre conseil d'administration est diversifié?

**Emmanuelle** : Pour l'usine de Saint-Hyacinthe c'est oui, nous sommes à 50-50 homme-femme.

**Isabelle** : Pas de membre de groupe désigné?

**Emmanuelle** : C'est quoi les groupes désignés?

**Isabelle** : (Elle donne l'explication) Est-ce que votre CA est diversifié?

**Emmanuelle** : Non, sur les CA il n'y a pas de gens de ces catégories-là. Tu vois au niveau de Zurich (siège social mondial), on est loin des 50-50, ils sont 10 et il n'y a que trois femmes, dont une qui est l'assistante du CEO. On ne va pas tout changer d'un coup. On n'est pas encore arrivé au top de la diversité. Mais on y travaille, il y a une prise de conscience et c'est pourquoi ce programme *ONE BC* a été lancé et on veut le dire à tout le monde, là on veut faire bouger les choses. Et je pense que juste le dire et l'annoncer, comme cela vient du haut, alors cela veut dire que c'est TOP DOWN, en bas tu es obligé de le faire.

**Isabelle** : Est-ce que chez vos fournisseurs vous voyez à ce que certains groupes soient représentés?

**Emmanuelle** : Non. Cela dépend aussi de l'endroit où se trouve l'entreprise. À Montréal, c'est très diversifié, mais à Saint-Hyacinthe c'est vraiment très québécois.

Nous avons quelques hispanophones d'Amérique latine, mais ce n'est pas la majorité. On est 5 ou 6 français, c'est tout, pas énormément de nationalités.

**Isabelle** : Avec-vous déjà eu des demandes d'accommodements raisonnables?

**Emmanuelle** : Non, pas depuis que je suis ici. Toutefois, nous avons eu le cas d'une personne en transition d'un genre vers un autre et tous les employés de plancher se demandaient à quel endroit cette personne allait se changer. Dans le vestiaire des hommes ou celui des femmes. C'était la première fois que nous étions confrontés à cela et nous nous sommes posé des questions. Aux RH nous avons ouvert un dialogue avec la personne concernée, nous lui avons demandé où elle se sentirait la plus confortable. Ensuite nous avons impliqué les syndicats, les superviseurs. Finalement cette expérience nous a ouvert les yeux sur cette nouvelle réalité. Nous avons dû sensibiliser les autres, car il aurait été très possible que cela se passe mal.

**Isabelle** : Un vrai rôle de médiatrice interculturelle! Tu mènes des activités de sensibilisation. Est-ce que la formation sur les différences relève de toi chez BC?

**Emmanuelle** : Avec la pandémie, on n'a pas trop fait. Cependant, en ce moment, la personne qui s'occupe de la formation a lancé des sessions de formation sur la diversité. Il y a une session de trois heures, qui se donnera trois fois à partir de la semaine prochaine.

Aussi, nous avons un nouveau directeur d'usine qui arrive. Il est français et en entendant cette nouvelle, il y a un employé qui m'a dit en blague bien que *Là il va falloir le vouvoyer, il va dire « du coup » à toutes les phrases, on ne pourra pas aller le voir, etc.* De mon côté j'ai reçu ce commentaire avec humour, et j'ai essayé de désamorcer ces préjugés, de préparer le terrain, alors je lui ai dit : *« Ok quand il va arriver, il ne va pas connaître la culture, il va commettre des fautes, mais si personne ne lui dit, il ne saura jamais, il ne va pas l'apprendre. C'est à nous les RH de faire en sorte que cela se passe bien et il va s'adapter, tu vas voir. »* Alors, je prends mon propre exemple, car je suis française arrivée au Canada il y a un an, pour expliquer cette période d'adaptation.

**Isabelle** : Avez-vous des conflits interculturels?

**Emmanuelle** : Nous avons des conflits, mais pas sur ces sujets-là de diversité, car la grande majorité des travailleurs sont québécois de souche. Les hispanophones sont très peu nombreux. Il faut dire qu'ici à Saint-Hyacinthe, il n'y a pas vraiment de communautés culturelles comme à Montréal. En plus, nous avons deux gros départements, cinq quarts de travail différents, finalement les gens ne se croisent pas tant que cela.

**Isabelle** : Revenons sur la formation en gestion de la diversité qui sera donnée bientôt. Est-ce une personne de l'interne ou de l'externe qui donne la formation?

**Emmanuelle** : C'est une ressource externe, c'est la première fois qu'on fait ça. Il va faire trois fois des sessions de trois heures. C'est un homme qui travaille pour Propulsion RH. Il s'appelle Laurent Vorelli. C'est vraiment exceptionnel, car nous sommes comme toutes les entreprises, nous avons du mal à recruter. Et on cherche à faire venir des électromécaniciens de France et on se dit que ça ne peut pas faire de mal de faire un petit rappel sur ces sujets-là.

**Isabelle** : Donc vous en faites des activités de médiation interculturelle.

**Emmanuelle** : Oui, mais c'est récent, car l'équipe RH a beaucoup changé dernièrement, et il y a eu la pandémie qui a ralenti les choses. Au Canada, les RH forment une équipe de dix personnes. Au Québec nous avons une directrice RH, un chargé des relations de travail, moi qui suis généraliste et deux personnes qui s'occupent de la paie pour tout le Canada. Il faut gérer la convention collective, ce qui est très prenant.

**Isabelle** : Peux-tu m'en dire un peu plus sur la volonté de changement en ÉDI, celle qui vient du haut, de Zurich?

**Emmanuelle** : C'est réel, cette volonté vient du haut. On renforce la diversité, les personnes qui sont recrutées sont beaucoup plus ouvertes à ces questions-là. Il y a des choses qui se disaient avant et qui ne se disent plus aujourd'hui, car les temps ont changé.

Ceux qui sont plus près de la retraite trouvent difficile d'amorcer ce changement, mais ils n'ont plus le choix aujourd'hui. Ça bloque un peu. Ils voient le changement, ils le comprennent, mais c'est parfois difficile. Ils font encore des gaffes, comme demander à une candidate si elle prévoit avoir des enfants. Il y a encore beaucoup de travail à faire, du coaching.

Mais on voit vraiment un changement, surtout chez les nouveaux employés qui sont recrutés avec certaines valeurs et de l'ouverture. Nous les recrutons dans cet état d'esprit d'ouverture à la différence, à la diversité. Nous avons le forum des femmes pour les Amériques, j'y suis représentante pour le Canada et, pour promouvoir le rôle des femmes, nous avons un club de lecture, bon moyen d'échanger des idées.

**Isabelle** : Merci pour ta collaboration Emmanuelle!