



Association
canadienne de
la construction

La valeur de la diversité et de l'inclusion dans l'industrie canadienne de la construction

UNE ANALYSE DE RENTABILISATION



Sommaire

Avec le départ massif à la retraite des baby-boomers, l'industrie de la construction fait face à une pénurie grandissante de main-d'œuvre.

Pour combler cette pénurie, l'industrie doit concentrer ses efforts de recrutement sur les groupes traditionnellement sous-représentés tels que les femmes, les Canadiens autochtones et les nouveaux Canadiens. L'une des clés pour attirer ces groupes sous-représentés à l'industrie de la construction et les conserver est d'avoir une stratégie d'affaires axée sur la diversité et l'inclusion.

Mais cela est-il bon pour les affaires?



Accélérer l'innovation grâce à des points de vue diversifiés et des idées nouvelles

La diversité des points de vue réduit la tendance des entreprises à faire les choses comme elles les ont toujours faites et diminue le risque de tomber dans le piège de la pensée de groupe; les différences culturelles peuvent contribuer à la création de nouvelles approches, et les femmes peuvent offrir des points de vue différents et de nouvelles idées sur la meilleure façon de travailler. C'est assez évident : les équipes diversifiées sont mieux équipées pour favoriser l'innovation. L'innovation entraîne de meilleurs résultats et les résultats stimulent le rendement et les profits de l'entreprise.

Accroître la productivité des employés et les revenus

Les comportements d'exclusion vont directement à l'encontre du besoin d'appartenance et donnent effectivement à un employé ou à un collègue l'impression qu'il n'est pas à sa place, n'est pas le bienvenu et ne fait pas partie du groupe. Cela a un impact direct sur la productivité et les revenus. L'exclusion diminue l'engagement des employés, c.-à-d. le lien mental et émotionnel qu'ils ressentent envers leur lieu de travail, et cela est néfaste pour les affaires.

Réduire le roulement du personnel

La promotion d'une culture d'inclusion qui fait partie d'une solide stratégie de gestion des ressources humaines et des talents contribue non seulement à réduire le roulement du personnel, mais donne aussi aux entreprises un avantage concurrentiel lors de l'embauche. De fait, nombreux sont ceux qui croient qu'une organisation inclusive représente un meilleur milieu où travailler.

Favoriser une culture positive de sécurité

Les immigrants et les femmes qui travaillent dans un milieu où ils ne sont pas intégrés dans la culture de travail existante sont exposés à un risque plus élevé de blessures ou de maladies liées au travail. La diversité et l'inclusion améliorent la sécurité en permettant aux différentes parties concernées de donner leur rétroaction. Cela favorise l'engagement d'un plus grand groupe de personnes : les hommes et les femmes, les différents groupes ethniques, les personnes de métier, les partenaires de coentreprises, les travailleurs spécialisés et d'autres encore. Cela permet aux personnes de s'exprimer ouvertement pour signaler des comportements dangereux.

Accroître la part de marché grâce à la diversité des fournisseurs

Les entreprises appartenant à des minorités et à des femmes représentent une part importante de revenus et elles emploient un grand nombre de personnes. Travailler avec des fournisseurs qui reflètent la diversité de la collectivité et de la clientèle d'une entreprise est bon pour les affaires; de plus, cela aide l'entreprise à attirer et à retenir les meilleurs employés, lui permet d'être perçue de manière positive par ses clients et contribue à améliorer sa position sur le marché.

Rehausser votre réputation, élargir votre portefeuille de clients

Comprendre vos clients est indispensable au succès de votre entreprise. Si vous n'avez pas un groupe diversifié d'employés qui vous aident à répondre aux besoins de vos clients, vous devez travailler beaucoup plus fort pour comprendre les besoins de votre public, sinon vous risquez de rater la cible. Une équipe homogène partage les mêmes antécédents et la même vision du monde et n'est tout simplement pas consciente des nombreuses différences culturelles qui orientent les comportements et la prise de décision.

La diversité et l'inclusion : c'est une bonne affaire

Un virage culturel vers la diversité et l'inclusion qui s'opère de manière réfléchie et pratique peut générer des bénéfices nets en stimulant l'innovation, en augmentant la productivité, en réduisant le roulement du personnel, en améliorant la sécurité, en augmentant votre part de marché et votre clientèle et en rehaussant votre réputation.

C'EST
une bonne
affaire.

Table des matières

Sommaire	ii	Accroître la productivité des employés et les revenus	13
Introduction	1	Le coût de l'exclusion	15
La situation actuelle	2	Réduire le roulement du personnel	16
Le temps presse	3	Le côté positif de la situation	17
Pourquoi quittent-ils?	3	Encourager une culture de sécurité positive ...	18
Qui les remplacera?	4	La communication favorise la sécurité	19
Qu'est-ce que la diversité et l'inclusion?	6	Les différences culturelles revêtent une importance	19
Favoriser un impact positif sur les résultats nets	8	Les différences entre les sexes revêtent une importance	20
La diversité et l'inclusion en chiffres	8	Prendre des mesures positives	21
Comment cela fonctionne-t-il?	9	Accroître la part de marché grâce à la diversité des fournisseurs	22
Accélérer l'innovation	10	Rehausser votre réputation, élargir votre portefeuille de clients	24
Stimuler l'invention	10	La compréhension est essentielle	24
Les femmes augmentent le QI	12	Écouter des voix diversifiées	25
Le résultat net	12	Avantageux et nécessaire	25
		La diversité et l'inclusion : c'est une bonne affaire	26

Introduction

La sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, ainsi que la reconnaissance de celles-ci, a augmenté de façon marquée au cours des dernières années, tant dans l'ensemble de la société que dans l'industrie. Bien que les entreprises aient d'abord considéré la diversité et l'inclusion sous l'angle de la responsabilité sociale d'entreprise, selon une récente étude de McKinsey, « les entreprises commencent de plus en plus à voir l'inclusion et la diversité comme une source d'avantage concurrentiel et, plus précisément, comme un catalyseur essentiel de la croissance. »¹

De fait, une étude de Deloitte² a révélé que, lorsque les employés perçoivent que leur entreprise s'engage à promouvoir la diversité et l'inclusion, ils sont 80 % plus enclins à affirmer que l'organisation « fournit un excellent service à la clientèle, partage des idées diverses pour élaborer des solutions innovantes et collabore pour atteindre leurs objectifs ». Une autre étude parue dans l'*American Sociological Review* a démontré qu'au sein des entreprises, la diversité raciale et des genres peut aider les entreprises à accroître leurs ventes, à attirer un plus grand nombre de clients, à détenir une plus grande part de marché et à réaliser plus de profits. Et, un autre élément tout aussi important pour les résultats financiers, les équipes diversifiées comprennent mieux les besoins des clients que les organisations homogènes, ce qui favorise de meilleures relations avec les clients et une innovation plus ciblée.

La population canadienne continue à devenir de plus en plus diversifiée, et cette diversité se reflète dans la main-d'œuvre canadienne. L'industrie doit évoluer au rythme des changements pour rester en tête du peloton, et cette analyse de rentabilisation démontre clairement la valeur indéniable et la nécessité de la diversité et de l'inclusion dans l'industrie canadienne de la construction.

À qui s'adresse cette analyse de rentabilisation?

Comme cette analyse de rentabilisation le démontrera, la diversité et l'inclusion sont un enjeu crucial pour les dirigeants des entreprises de construction et de l'industrie, et les initiatives de diversité et d'inclusion sont souvent dirigées par les gestionnaires responsables des RH et de l'embauche. Bien que cette analyse de rentabilisation soit un complément important à l'ensemble des outils et des ressources de ces dirigeants et gestionnaires, toute personne impliquée dans l'industrie canadienne de la construction - du chantier à la salle du conseil d'administration - peut bénéficier d'une meilleure compréhension de l'impact qu'ont la diversité et l'inclusion sur l'industrie, et du rôle important qu'elles jouent.

La situation actuelle

Au cours de la prochaine décennie, le Canada verra plus d'un cinquième de sa main-d'œuvre de la construction partir à la retraite.

AUJOURD'HUI

ce nombre est passé à

1.5 million

EN 1996

le secteur canadien de la construction employait

712,000
personnes

D'ICI 2027

21 per cent

de la main-d'œuvre aura plus de 65 ans, selon le rapport de 2019 de ConstrucForce Canada.

Le temps presse

Et ce n'est pas uniquement au cours de la prochaine décennie que la pénurie de travailleurs se manifesterait, elle se fait sentir maintenant :

LE NOMBRE DE POSTES VACANTS dans le secteur de la construction au Canada a dépassé tous les autres secteurs d'activités ainsi que la moyenne nationale au premier trimestre de 2019, selon un récent rapport de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.⁵

À l'échelle nationale, il y a eu 435 000 postes vacants dans le secteur privé au cours des quatre premiers mois de l'année, soit une hausse de 0,1 % par rapport au trimestre précédent. Le taux de postes vacants dans le secteur de la construction a atteint 4,9 %, ce qui est largement plus élevé que la moyenne nationale de 3,3 %.

Selon les prévisions de janvier 2019 de ConstrucForce, le nombre de départs à la retraite dans le secteur de la construction atteindra 261 000 au cours des dix prochaines années, alors que l'industrie ne recrutera que 221 300 nouveaux travailleurs. Cela représente un écart de près de 40 000 travailleurs. Si l'on ajoute la hausse prévue de 4 % de la demande de main-d'œuvre, l'industrie canadienne de la construction devra attirer environ 80 000 hommes et femmes de plus qu'elle ne le prévoit actuellement et conserver le plus grand nombre possible de travailleurs actuels.

Pourquoi quittent-ils?

C'est la faute des baby-boomers. À l'instar d'autres pays développés, le Canada fait face à un vieillissement de la population et à une croissance démographique plus lente.

D'ICI 2028, ENVIRON

22 pourcent

de la main-d'œuvre actuelle
prendront leur retraite.

Ce sont les travailleurs expérimentés qui quittent et ils ne peuvent être remplacés rapidement : la formation en apprentissage est souvent un processus de plusieurs années.



Qui les remplacera?

Selon ConstruForce, pour combler la pénurie de main-d'œuvre, l'industrie doit concentrer ses efforts de recrutement sur les groupes traditionnellement sous-représentés, comme les femmes, les Autochtones et les nouveaux Canadiens.



LES FEMMES DANS LA CONSTRUCTION

En 2018, les femmes ne représentaient que 12 % de la main-d'œuvre du secteur de la construction, alors qu'elles comptaient pour 47,7% de la population active nationale – une différence marquée. La majorité des femmes ont tendance à travailler dans des professions hors chantier, comme en administration des affaires, en gestion et en ventes. Plus de 76 % des femmes qui travaillent dans le secteur de la construction occupent un emploi de soutien administratif dans des entreprises de construction. Donc, même si la proportion des femmes travaillant dans le secteur est d'environ 12 %, la proportion d'entre elles qui occupent un emploi sur les chantiers (métiers spécialisés comme charpentières-menuisières, briqueteuses-maçonnes, chaudronnières, etc.) n'est que d'environ 4 %. Les professions hors chantier occupées par des femmes représentent presque 40 % de la main-d'œuvre hors chantier totale. Bien que la situation se soit améliorée et que le nombre de femmes ait augmenté, il faut déployer plus d'efforts pour combler cet écart.

La différence est encore plus marquée lorsqu'on examine le rôle des femmes dans des postes de cadres et de propriétaires d'entreprise. Un rapport de 2018 de Statistique Canada révèle que « la part moyenne d'entreprises appartenant à des femmes était la plus élevée dans le secteur des services d'enseignement (35 %), et la plus faible, dans le secteur de la construction (environ 7 %) »

LES CANADIENS AUTOCHTONES DANS LA CONSTRUCTION

La participation des Autochtones au secteur de la construction ne suit pas la même répartition que le reste de la population. Le Manitoba a connu un certain succès pour attirer les Canadiens autochtones dans le secteur de la construction. Malgré le fait qu'environ 26 % des Canadiens autochtones résident en Ontario, cette province a la deuxième plus faible proportion de travailleurs autochtones dans le secteur de la construction. En règle générale, les provinces de l'Ouest ont réussi à attirer des travailleurs autochtones en construction, mais il reste encore du travail à faire à cet égard dans d'autres régions.⁸

de l'industrie de la construction. Dans une vingtaine d'années, l'immigration représentera l'ensemble de la croissance nette de la population et de la main-d'œuvre au Canada. Selon la Fondation Pierre Elliot Trudeau : « Une main-d'œuvre immigrante hautement spécialisée mais sous-employée constitue une véritable ressource inexploitée, chose que le pays ne peut se permettre, et ce, tant du point de vue économique que social. Dans le contexte mondial fortement compétitif, les personnes compétentes et talentueuses se déplacent au gré des occasions; le Canada doit donc faire en sorte de demeurer une destination de choix pour les plus talentueux. »¹⁰

LES NOUVEAUX CANADIENS DANS LA CONSTRUCTION

Les nouveaux Canadiens constituent peut-être la plus importante ressource inexploitée



L'une des clés pour attirer ces groupes sous-représentés à l'industrie de la construction et les conserver est d'avoir *une stratégie d'affaires axée sur la diversité et l'inclusion.*

Qu'est-ce que la diversité et l'inclusion?

Pour commencer, voici quelques définitions simples de ces deux concepts¹¹:

La **Diversity** désigne l'éventail des différences humaines, y compris sans s'y limiter, la race, l'origine ethnique, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, la classe sociale, les capacités physiques ou mentales, le système de valeurs religieuses ou éthiques, la nationalité et les idéologies politiques.

L'**Inclusion** L'inclusion est l'implication et la responsabilisation de la collectivité, c.-à-d. ce que fait une organisation pour reconnaître la valeur et la dignité inhérentes à toutes les personnes. Une organisation inclusive promeut et soutient le sentiment d'appartenance; elle valorise et encourage le respect des talents, des croyances, des antécédents et des modes de vie de ses membres.



FIGURE 1 :
Diversité et inclusion

Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion décrit comme suit ces deux concepts¹²:

LA DIVERSITÉ EST RELATIVE À LA PERSONNE.

Il s'agit de l'éventail de dimensions, de qualités, de caractéristiques uniques que nous possédons tous.

L'INCLUSION EST RELATIVE À LA COLLECTIVITÉ.

Il s'agit de la création d'une culture qui promeut l'équité et qui célèbre, respecte, accepte et fait valoir la différence.

La **diversité** et l'**inclusion** ont pour but de saisir l'unicité de la personne, de créer un milieu qui valorise et respecte les personnes pour les talents, les compétences et les aptitudes qu'elles mettent au service de la collectivité.

Comme l'explique Verna Myers¹³, spécialiste de la diversité et de l'inclusion : « La diversité, c'est être invité à la fête; l'inclusion, c'est être invité à danser. »

*La diversité et l'inclusion
sont-elles bonnes pour
les affaires?*

POURSUIVEZ VOTRE LECTURE



Favoriser un impact positif sur les résultats nets

La diversité et l'inclusion en chiffres

Selon la plus récente étude de recherche de McKinsey¹⁴, les entreprises figurant dans le quartile supérieur quant à la représentation hommes-femmes au sein de leurs équipes dirigeantes sont

21 pourcent

plus susceptibles de surpasser la médiane nationale de leur secteur sur la marge du bénéfice avant intérêts et impôts (BAII) et 27 % sur la marge du profit économique (PE).

Cette même étude nous indique qu'à l'échelle mondiale, les entreprises ayant les conseils les plus diversifiés sur le plan ethnique et culturel sont 43 % plus susceptibles d'afficher des bénéfices plus élevés.

Une étude parue dans l'*American Sociological Review*¹⁵ a révélé que les entreprises qui ont les niveaux les plus élevés de diversité raciale réalisent en moyenne un chiffre d'affaires près de

15 fois

plus important que celles qui ont les niveaux les plus bas de diversité raciale.

Selon cette même étude, pour chaque augmentation en pourcentage du taux de diversité raciale ou des genres jusqu'au taux représenté dans la population pertinente, il y avait une augmentation du chiffre d'affaire d'environ 9 % et 3 %, respectivement.

Par ailleurs, une étude de 2015 de Deloitte révèle que les entreprises diversifiées avaient des rentrées de fonds par employé :

2,3 fois plus

élevé sur une période de trois ans que les entreprises non diversifiées.¹⁶

De fait, dans un sondage réalisé en 2019 par le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, la majorité des dirigeants principaux (95 %) croient que la diversité est une stratégie d'affaires qui contribue de manière positive à l'innovation, à la créativité et à la résolution de problèmes. En outre, 100 % des dirigeants principaux estiment que la diversité des points de vue ajoute de la valeur à leur organisation.

Comment cela fonctionne-t-il?

L'impact positif de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises est le résultat de plusieurs dimensions qui touchent la productivité, les revenus, la part de marché, la rétention des employés, l'innovation et plus encore. Bien que chacun ait des caractéristiques et des facteurs différents, il s'ensuit en général un impact positif sur les résultats nets.

Le reste de cette analyse de rentabilisation discute plus en profondeur de chacune de ces valeurs.



Accélérer l'innovation

Aujourd'hui, les efforts axés sur la diversité et l'inclusion sont la norme pour de nombreuses entreprises. Les dirigeants comprennent que leur entreprise ne peut réussir si elle n'a pas une main-d'œuvre diversifiée et inclusive.

SELON FORBES¹⁸,

« Une main-d'œuvre diversifiée et inclusive est essentielle pour stimuler l'innovation, favoriser la créativité et orienter les stratégies d'affaires. Les voix multiples entraînent de nouvelles idées, de nouveaux services et de nouveaux produits, et encouragent une réflexion qui sort des sentiers battus. »

Stimuler l'invention

Souvent, nous ne pouvons pas voir plus loin que le contexte dans lequel nous nous trouvons, et c'est là le danger des équipes homogènes : on ne peut pas inventer ce que l'on ne peut pas imaginer. En investissant le temps et les ressources nécessaires pour développer la diversité, l'industrie stimule l'invention à l'extérieur du cadre défini par les normes. Les perspectives diversifiées réduisent la tendance des entreprises à faire les choses comme elles les ont toujours faites et diminuent le risque de tomber dans le piège de la pensée de groupe. La diversité est source de véritable innovation.

« La diversification de la main-d'œuvre est importante pour de nombreuses raisons, entre autres, le fait d'avoir des points de vue différents peut permettre une meilleure résolution de problèmes au sein des équipes de construction, de dire Karen Sheldrick, directrice générale de la Niagara Construction Association. C'est un choix judicieux, sans compter que cela est important pour l'industrie. La diversité favorise la créativité et la résolution de problèmes. »¹⁹

« Nous croyons que la diversité du Canada est notre force et que l'inclusivité est le secret des grandes idées, de l'innovation et de la croissance. Ce n'est pas uniquement une valeur sociale, c'est une valeur économique.

Dans la salle du conseil d'administration, comme dans la vie, les points de vue multiples entraînent des idées novatrices et un meilleur rendement. Bref, l'égalité des sexes et la diversité sont rentables et nous devons en tirer parti. »²⁰

L'honorable Navdeep Bains
ministre de l'Innovation, des Sciences et du
Développement économique

Les femmes augmentent le QI

Des études de cas menées dans les secteurs d'exploitation minière, de la construction et de la fabrication montrent qu'une entreprise affiche un meilleur rendement lorsque les équipes comprennent des femmes. Les femmes présentent de nouveaux points de vue et de nouvelles idées sur la meilleure façon d'exécuter le travail.²¹

SELON LES CHERCHEURS

« une plus grande diversité des genres est susceptible de stimuler la productivité et l'innovation en introduisant de nouvelles façons de travailler, en renforçant la dynamique des équipes et en améliorant les processus décisionnels. »

Selon une étude de recherche publiée dans le Harvard Business Review, l'intelligence collective d'une équipe augmente lorsque des femmes y participent.²² Les chercheurs croient que cette intelligence collective est ancrée dans la façon dont le groupe travaille ensemble. Par exemple, les groupes dont les membres ont des niveaux plus élevés de « sensibilité sociale » sont plus intelligents collectivement. De plus, les équipes composées d'un plus grand nombre de femmes font preuve d'une plus grande sensibilité sociale et, par conséquent, d'une plus grande intelligence collective que les équipes composées d'un moins grand nombre de femmes.



Le résultat net

C'est assez évident : les équipes diversifiées sont mieux équipées pour favoriser l'innovation. L'innovation entraîne de meilleurs résultats et les résultats stimulent le rendement et les profits de l'entreprise.

Accroître la productivité des employés et les revenus

Maslow a reconnu dans sa hiérarchie des besoins que le besoin d'appartenir, de sentir qu'on fait partie d'une organisation ou d'un groupe, est aussi ancré en nous que le besoin de manger et de respirer. Les comportements d'exclusion vont directement à l'encontre de ce besoin et donnent à un employé ou à un collègue l'impression qu'il n'a pas sa place, qu'il n'est pas le bienvenu et qu'il ne fait pas partie du groupe. Cela a un impact direct sur la productivité et les revenus.

Jane O'Reilly, de l'École de gestion Telfer d'Ottawa, a découvert cinq réalités de l'exclusion sociale scientifiquement fondées qui jouent un rôle important dans la dynamique du milieu de travail²³:

1. **L'exclusion sociale est une expérience psychologiquement douloureuse** et peut avoir un impact plus négatif sur le sentiment d'engagement des employés que le harcèlement au travail.
2. **Des actes d'exclusion apparemment mineurs peuvent avoir un impact négatif sur les employés.** Bien que de tels actes soient apparemment mineurs, ils sont liés à un sentiment d'ambiguïté et de confusion.
3. **L'exclusion sociale est relativement fréquente :** Dans une étude récente, 71 % des employés interrogés avaient vécu une expérience d'exclusion sociale dans leur milieu de travail au cours des six derniers mois.
4. **L'exclusion sociale est souvent involontaire (mais pas toujours).** L'exclusion sociale se produit souvent à cause d'un oubli ou parce que les employés ont l'impression qu'ils ne peuvent pas établir de relations interpersonnelles avec leurs collègues.
5. **Lorsqu'on tente de gérer l'exclusion sociale, la meilleure défense est une bonne attaque.** La meilleure façon d'éviter les résultats négatifs associés à l'exclusion sociale est d'encourager de manière proactive un climat inclusif et civil parmi les employés.

Une étude réalisée en 2017 par la Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique²⁴ révèle qu'être ignoré au travail est en fait pire pour le bien-être physique et mental que l'intimidation. Les chercheurs de l'Université de la Colombie-Britannique ont constaté que, même si la plupart considèrent que l'ostracisme est moins nuisible que l'intimidation, le sentiment d'exclusion est beaucoup plus susceptible de mener à l'insatisfaction au travail, à l'abandon volontaire d'un emploi et à des problèmes de santé.

D'autres enquêtes ont révélé que les personnes qui affirmaient avoir été victimes d'ostracisme étaient beaucoup plus susceptibles de signaler un sentiment dégradé d'appartenance et d'engagement au travail, une plus forte intention de quitter leur emploi et un plus grand nombre de problèmes de santé.

L'exclusion diminue l'engagement des employés - le lien mental et émotionnel qu'ils ressentent envers leur lieu de travail - et cela est néfaste pour les affaires. L'engagement des employés :

- **augmente la sécurité des employés.** Une étude Gallup réalisée en 2016 a montré que les unités opérationnelles dont les résultats d'engagement se situent dans le quartile supérieur de la base de données Gallup sur l'engagement des employés ont 70 % moins d'incidents de sécurité que les unités du quartile inférieur.
- **diminue l'absentéisme.** Selon une autre étude Gallup, les milieux de travail très engagés ont 41 % moins d'absentéisme.
- **augmente la qualité.** Cette même étude Gallup souligne également que les milieux de travail très engagés enregistrent 40 % moins de défauts ou vices de qualité.
- Et la liste des résultats positifs associés à l'engagement des employés ne s'arrête pas là.



L'engagement est donc bon pour les affaires, mais l'exclusion est néfaste.

À QUEL POINT EST-CE NÉFASTE?

Le coût de l'exclusion

LA MOYENNE DE TEMPS DE PRODUCTIVITÉ PERDU

en raison de comportements d'exclusion est de

4 885 heures

dans une entreprise de 100 employés. Selon une étude de l'Université de Houston.²⁷

LE SALAIRE MOYEN

dans l'industrie de la construction au Canada est de

**41 936 \$
par année**

ou de 21,51 \$ de l'heure.
Selon le site nuevoo.ca²⁸

LA PERTE TOTALE DE SALAIRES CHAQUE ANNÉE

attribuable à une perte de productivité des employés

**105 075 \$
par année**

dans une entreprise de 100 employés.

Réduire le roulement du personnel

Le calcul est simple :

**DANS UNE ENTREPRISE QUI
COMPTE 100 EMPLOYÉS**

71 employés

d'entre eux seront victimes d'un comportement d'exclusion au moins quatre fois au cours d'une année.²⁹

25 pourcent

de ces employés seront touchés par un comportement d'exclusion entraînant une interruption de travail.

65 pourcent

des employés touchés par un comportement d'exclusion sont susceptibles de quitter leur emploi.

Dans l'Ouest canadien, le coût moyen associé au traitement du roulement d'un employé de la construction - cela comprend le temps de l'équipe des RH, le travail avec les recruteurs, le processus d'entrevue et les diverses exigences réglementaires - est de 19 440 \$.³⁰

Cela représente des coûts de roulement du personnel de l'ordre de 213 840 \$, dont 100 % sont attribuables à un manque d'inclusion. Par ailleurs, ces coûts ne tiennent pas compte des 105 000 \$ en perte de productivité avant même que les employés ne quittent leur emploi.

Le côté positif de la situation

VOICI LA BONNE NOUVELLE :
réduire les comportements
d'exclusion aide à réduire le
roulement du personnel.

En fait, la promotion d'une culture d'inclusion qui fait partie d'une solide stratégie de gestion des ressources humaines et des talents contribue non seulement à réduire le roulement du personnel, mais donne aussi aux entreprises un avantage concurrentiel lors de l'embauche : nombreux sont ceux qui croient qu'une organisation inclusive représente un meilleur milieu où travailler.

Une étude récente de Forbes³¹ souligne que les politiques de diversité et d'inclusion sont de puissants outils de recrutement et de fidélisation, contribuant à élargir le bassin de talents à partir duquel une entreprise peut recruter, tout en aidant à créer une image de marque comme employeur qui appuie l'inclusion à part entière. « Si vous voulez attirer les meilleurs talents, vous devez refléter les talents du marché que vous convoitez », explique Eileen Taylor, chef de la diversité à la Deutsche Bank.

Les experts chez McKinsey conviennent que l'inclusion augmente la satisfaction des employés et réduit les conflits entre les groupes. Il en résulte une amélioration de la collaboration et de la fidélisation, un taux plus élevé de rétention des employés et un environnement plus attrayant pour les employés à haut rendement.³²



Encourager une culture de sécurité positive

Des études démontrent que les immigrants et les femmes qui n'ont pas été intégrés dans la culture de travail existante sont exposés à un risque plus élevé de blessures ou de maladies liées au travail.³³

Selon le Center for Disease Control des États-Unis, en 2006, le taux de décès chez les travailleurs hispaniques étaient de 5,0 pour 100 000, comparativement à 4,0 chez les travailleurs blancs et à 3,7 chez les travailleurs noirs. De 2003 à 2006, 34 % de ces décès sont survenus dans l'industrie de la construction.³⁴ Selon les données du Bureau of Labor Statistics des États-Unis (2008), les femmes sont victimes de 8 % du total des accidents mortels au travail. Le risque est élevé si l'on considère que les femmes de métier ne représentent que 2 à 3 % de la main-d'œuvre de la construction.³⁵

Les statistiques les plus récentes de l'Association des commissions des accidents du travail du Canada (ACATC) indiquent :

EN 2017

917

accidents mortels au travail ont été enregistrés au Canada.

DONT

219

sont survenus dans le secteur de la construction.

Au Canada, les travailleurs de la construction représentent près du quart de tous les accidents mortels au travail. Ajoutez à cela les 26 510 réclamations pour perte de temps en construction au cours de la même période, et l'impact est indéniable, tant en dollars qu'en souffrance humaine.



La communication favorise la sécurité

De toute évidence, la sécurité est la première priorité dans l'industrie de la construction.

La diversité et l'inclusion améliorent la sécurité en permettant aux différentes parties concernées de donner leur rétroaction. Cette communication encourage l'engagement d'un plus grand groupe de personnes : les hommes et les femmes, les différents groupes ethniques, les personnes de métier, les partenaires de coentreprises, les travailleurs spécialisés et d'autres encore. Elle permet aux personnes de s'exprimer ouvertement pour signaler des comportements dangereux. Elle favorise une culture de bienveillance et nous aide à réfuter les comportements traditionnels ou « machistes » qui peuvent avoir un impact négatif sur la sécurité.

Cette communication claire et bienveillante nous aide aussi à cerner plus rapidement d'autres problèmes qui peuvent avoir une incidence négative sur la sécurité, y compris les problèmes de santé mentale. Le stigmate du « dur à cuire » fait en sorte qu'il est difficile de demander de l'aide, et un manque d'inclusion fait en sorte qu'il est difficile de reconnaître quand de l'aide peut être nécessaire.

Les différences culturelles revêtent une importance

Le contexte culturel peut avoir une incidence sur la sécurité au travail, qu'il s'agisse d'une compréhension de base du travail ou des exigences relatives aux interactions avec les collègues de travail. Les nouveaux Canadiens peuvent être habitués à des normes de sécurité et des procédures différentes, et ils peuvent réagir et s'adapter différemment à diverses circonstances. Bien entendu, les différences linguistiques créent également une foule de problèmes liés à la compréhension des procédures et des instructions et à la communication des préoccupations en matière de sécurité.

Dans un environnement inclusif, les employeurs apprennent à connaître ces différences culturelles et élaborent des stratégies efficaces pour intégrer ces travailleurs à la culture d'entreprise existante, améliorant ainsi la culture générale de sécurité de l'organisation.

Les différences entre les sexes revêtent une importance

Les différences entre les sexes - et en particulier la prédominance de la culture masculine dans la construction - peuvent également créer des problèmes de sécurité. Un exemple est la disponibilité et le bon ajustement des équipements de protection individuelle (EPI). La majorité des équipements de sécurité ont été conçus pour une main-d'œuvre composée majoritairement d'hommes et ne sont pas à la hauteur des exigences d'une main-d'œuvre moderne qui comprend des femmes.

Cela peut causer plusieurs problèmes, comme le souligne une étude de l'Association pour la prévention des accidents industriels et de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario ³⁶ sur la nécessité d'adapter les EPI aux besoins des femmes. « Un EPI mal ajusté ne protège pas du tout. De plus, il pose un risque inutile pour la santé et la sécurité des femmes qui le portent :

- Une femme au petit visage porte les lunettes de protection disponibles dans l'atelier. Les interstices qu'ils laissent à ses tempes permettent aux débris projetés de sa machine d'entrer dans ses yeux.
- Une travailleuse dans une scierie ne peut obtenir que des gants de taille petite pour hommes; les doigts sont trop longs et trop larges, la paume de la main est trop grande, et le poignet permet à la sciure de pénétrer et remplir les doigts du gant. Elle risque de se coincer les doigts dans les machines et de se pincer les doigts lorsqu'elle empile ou transporte des planches.
- Une femme qui porte des bottes de travail de taille pour hommes se plaint qu'elle trébuche en marchant et en montant des escaliers ou des échelles. Elle souffre d'ampoules et de brûlures sur la plante des pieds. Et comme ses bottes sont trop grandes, ses orteils ne sont pas protégés par l'embout d'acier. »



Prendre des mesures positives

Un milieu de travail inclusif favorise une culture de sécurité positive. L'engagement pour un chantier acceptable de Builders Code, appelé « Acceptable Worksite Pledge » (figure x), est un bon exemple d'un premier pas important vers une industrie de la construction plus inclusive et plus sécuritaire.

FIGURE X:

Engagement de chantier acceptable de Builders Code

ACCEPTABLE WORKSITE PLEDGE

At _____ we are fully committed to building a workforce where all employees are able to perform at their best and reach their full potential.

We believe that everyone has the right to be safe and protected at work, and that the definition of an Acceptable Worksite is a safe Worksite.

Safety hazards are not always physical, and safety protection is not limited to PPE equipment like goggles, gloves, hard hats and steel toes. Unwelcome, demeaning or threatening language and behaviour creates stress and distraction that risks health, safety, and productivity.

We expect all employees to work together without causing harm. We require a workplace that's free from hazing, harassment, and bullying. This is our Acceptable Work Site Pledge.

We know that employing workers with different attributes, backgrounds, experiences, and skills, makes us successful.

We attract the best talent, improve the quality of our work, increase our productivity and supercharge our ability to innovate. These outcomes also benefit the community around us.

Through the following practises we build and maintain our success:

- We hire based on skill and experience and compensate all employees at fair market value regardless of gender, race, religion, or ethnicity.
- We identify and remove barriers to training and career development; creating equitable opportunities for all employees.
- We ensure the health, safety and well-being of everyone on the Work Site by providing a work environment free from harassment, hazing, and bullying.
- We promote education, awareness and training on the Acceptable Work Site behaviour that positively impacts our community, our company, and our employees.
- We pledge to continuously back up our commitment through our actions, without compromise.

Signature: _____

Date: _____

 **Builders Code**

Together we're building a construction industry that works for everyone.
The Builders Code is an initiative of the Construction Workforce Equity Project.
www.builderscode.ca

Accroître la part de marché grâce à la diversité des fournisseurs

SELON SUPPLIER DIVERSITY CANADA:

« La diversité des fournisseurs est une pratique commerciale qui encourage le recours à des entreprises historiquement sous-représentées dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise, y compris les fournisseurs appartenant à des minorités, à des femmes, à des Autochtones, à des groupes LGBT ou à des anciens combattants. »³⁷

La diversité des fournisseurs est importante pour toute entreprise, et ce, pour de nombreuses raisons, dont la principale est le résultat net : les entreprises appartenant à des minorités ou à des femmes représentent une part importante des revenus et elles emploient un grand nombre de personnes.

Dans son rapport de 2016 intitulé « Supplier Diversity in Canada »³⁸ le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion résume parfaitement les avantages de la diversité des fournisseurs pour les entreprises.

Alors que nous cherchons à appuyer les arguments en faveur de la diversité des fournisseurs, nous avons constaté que les recherches ont permis de cerner plusieurs avantages importants que cette pratique a apportés aux organisations canadiennes, notamment les suivants :

- Concurrence accrue entre les fournisseurs, ce qui se traduit par de meilleurs prix et des produits et services plus novateurs;
- Souplesse accrue et livraison juste à temps de la part des fournisseurs;
- Création d'un bassin de fournisseurs les plus qualifiés;
- Réduction des risques liés à la chaîne d'approvisionnement en faisant appel à des fournisseurs multiples et compétents;

- Accès accru aux marchés ethniques ou diversifiés;
- Possibilité de répondre aux attentes des clients en matière de diversité;
- Établissement de relations avec la collectivité;
- Renforcement de la capacité économique et de la prospérité de la collectivité;
- Établissement de relations avec les parties prenantes et bonne volonté;
- Meilleure reconnaissance de la marque au sein de la collectivité grâce à l'amélioration des relations avec le public et les clients;
- La personnalisation des produits ou des services peut être plus facile avec de plus petits fournisseurs diversifiés;
- Amélioration de l'engagement des employés

Dans l'industrie de la construction en particulier, les relations avec les collectivités sont essentielles.

Travailler avec des fournisseurs qui reflètent la diversité de la collectivité et de la clientèle d'une entreprise est bon pour les affaires, comme le confirme Strategy + Business³⁹: « Lorsque l'engagement envers la collectivité fait partie intégrante de la stratégie d'affaires de base d'une entreprise, cela aide non seulement à attirer et à retenir les meilleurs employés, mais permet à l'entreprise d'être perçue de manière positive par ses clients et contribue à améliorer sa position sur le marché. Des liens positifs et proactifs avec la collectivité peuvent se traduire par une amélioration des résultats financiers. »



Rehausser votre réputation, élargir votre portefeuille de clients

Au fur et à mesure que notre population se diversifie, notre besoin de répondre à cette diversité par la diversité s'accroît également : pour servir efficacement une clientèle diversifiée, il faut avoir une équipe diversifiée. Si vous travaillez avec des clients régionaux, nationaux ou internationaux, la diversité des cultures, des religions, des ethnies et des races que vous servez augmente encore plus. Et bien sûr, les femmes détiennent une part croissante de votre clientèle cible.

La compréhension est essentielle

Comprendre vos clients est indispensable au succès de votre entreprise. Si vous n'avez pas un groupe diversifié d'employés qui vous aident à répondre aux besoins de vos clients, vous devez travailler beaucoup plus fort pour comprendre les besoins de votre public, sinon vous risquez de rater la cible. Une équipe homogène partage les mêmes antécédents et la même vision du monde et n'est tout simplement pas consciente des nombreuses différences culturelles qui orientent le comportement et la prise de décision.

Une étude du *Harvard Business Review*⁴⁰ a révélé qu'une équipe avec un membre qui partage l'origine ethnique d'un client est **152 % plus susceptible** de comprendre ce client comparativement à toute autre équipe.



Écouter des voix diversifiées

L'étude a également révélé que le manque de diversité dans le leadership d'une entreprise constituait un obstacle important à des points de vue diversifiés :

« **SANS UN LEADERSHIP DIVERSIFIÉ,** les femmes ont 20 % moins de chances que les hommes blancs hétérosexuels d'obtenir un appui pour leurs idées; les personnes de couleur ont 24 % moins de chances et les membres de groupes LGBT ont 21 % moins de chances. Cela fait perdre des débouchés cruciaux à leurs entreprises, parce que des contributeurs intrinsèquement hétérogènes comprennent les besoins non satisfaits sur des marchés sous-exploités. »

Avantageux et nécessaire

La diversité n'est pas seulement bonne pour les affaires, elle est de plus en plus nécessaire. Selon une étude récente de McKinsey⁴¹, la diversité améliore non seulement l'image globale d'une entreprise, mais elle lui accorde également une licence sociale d'exploitation : « Avant même que le climat actuel ait augmenté les enjeux de la diversité et de l'inclusion, les entreprises chefs de file dans ce domaine bénéficiaient d'une notoriété accrue qui allait au-delà de leurs employés, à leurs clients, à la chaîne d'approvisionnement, aux collectivités locales et à la société en général. Les problèmes récents de discrimination sexuelle et raciale qui ont fait les manchettes soulignent que, pour de nombreuses entreprises, il s'agit également d'une question de licence sociale d'exploitation. »



La diversité et l'inclusion : c'est une bonne affaire

À mesure que notre société et notre main-d'œuvre changent, notre industrie doit faire de même si elle souhaite suivre le rythme. La diversité et l'inclusion signifient l'acceptation de ce changement en effectuant un véritable virage culturel et, pour l'industrie canadienne de la construction, cela signifie aussi l'obtention d'avantages positifs avérés.

Un virage culturel vers la diversité et l'inclusion qui s'opère de manière réfléchie et pratique peut générer des bénéfices nets en stimulant l'innovation, en augmentant la productivité, en réduisant le roulement du personnel, en améliorant la sécurité, en augmentant votre part de marché et votre clientèle et en rehaussant votre réputation.

C'EST
une bonne
affaire.

Notes

- 1 McKinsey & Company, [*Delivering through Diversity*](#), janvier 2018
- 2 Deloitte Australia, [*Waiter, is that inclusion in my soup?: A new recipe to improve business performance*](#), avril 2015
- 3 Cedric Herring, *Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity*, *American Sociological Review* 74 (2009)
- 4 [*BuildForce Canada, Construction and Maintenance Looking Forward*](#), janvier 2019
- 5 Canadian Federation of Independent Business, [*Help Wanted, Private Sector Job Vacancies Q1 2019*](#), juin 2019
- 6 Statistics Canada, "[*Table 14-10-0327-01: Labour Force Characteristics by Sex and Detailed Age Group, Annual*](#)," 2019
- 7 Statistics Canada, [*Women-owned Enterprises in Canada*](#), septembre 2018
- 8 BuildForce Canada, [*Representation of Indigenous Canadians and Women in Canada's Construction and Maintenance Workforce*](#), juillet 2018
- 9 Statistics Canada, 2017
- 10 Centre for International Governance Innovation, [*Diversity Dividend Canada's Global Advantage*](#), 2017
- 11 Ferris State University, <https://www.ferris.edu/htmls/administration/president/diversityoffice/definitions.htm>
- 12 Canadian Centre for Diversity and Inclusion, [*Diversity Defined*](#), 2019
- 13 <https://learning.vernamyers.com/>
- 14 McKinsey & Company, [*Delivering through Diversity*](#), janvier 2018
- 15 Cedric Herring. *Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity*. *American Sociological Review*, avril 2009
- 16 Wittenberg, A. (2017, janvier 18). *Why diversity is good for your bottom line*. Fortune.
- 17 Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, [*Étude comparative nationale sur la diversité et l'inclusion*](#), 2019
- 18 Forbes Insights, [*Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*](#)
- 19 Ontario Construction Report, [*Diversification boosting Ontario construction industry in the 21st century*](#), juillet 2018
- 20 LinkedIn, [*Minister Bains - Letter to the Editor*](#), janvier 2018

- 21 International Finance Corporation, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, 2013
- 22 Anita Woolley, Thomas Malone and Scott Berinato, *What Makes a Team Smarter? More Women*, Harvard Business Review, 2011.
- 23 Jane O'Reilly, Medium Magazine, [5 Proven, Yet Overlooked Realities of Social Exclusion at Work](#), 2016
- 24 UBC Sauder School of Business, *Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work*, 2017
- 25 Gallup, [Engaged workplaces are safer for employees](#), Mai 2016
- 26 Gallup, *State of the American workplace*, 2018
- 27 Clayton Sr., C. B. (2010). *Measuring Diversity Return on Investment (ROI)*. The Diversity Factor, 18(3).
- 28 Nuevoo.ca, [Salaires en construction au Canada](#), 2019
- 29 Clayton Sr., C. B. (2010). *Measuring Diversity Return on Investment (ROI)*. The Diversity Factor, 18(3).
- 30 TORCH, [Western Canada HR Trends Report](#), 2017
- 31 Forbes Insights, [Fostering Innovation Through a Diverse Workforce](#)
- 32 McKinsey & Company, [Delivering Through Diversity](#), 2018
- 33 Chen, Q., and Mills, T. [Dynamic Interplay between Safety Culture and Workplace Diversity](#).
- 34 Center for Disease Control, *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 2006
- 35 U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), 2008
- 36 Association pour la prévention des accidents industriels et Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, [Personal Protective Equipment for Women-Addressing the Need](#), 2006
- 37 <http://supplierdiversitycanada.ca/faq-page>
- 38 Canadian Centre for Diversity and Inclusion, [Supplier Diversity in Canada](#), 2016
- 39 Bradley K. Googins, Strategy+Business, [Why Community Relations is a Strategic Imperative](#), 1997
- 40 Harvard Business Review, [How Diversity Can Drive Innovation](#), 2013
- 41 McKinsey & Company, [Delivering Through Diversity](#), 2018

*L'Association canadienne de la construction
est déterminée à assurer le succès de
l'industrie canadienne de la construction et
collabore avec ses partenaires pour aider
les entreprises à adopter des initiatives de
diversité et d'inclusion.*

Pour en savoir plus sur ce que nous
faisons à cet égard, visitez cca-acc.com