



**6 DEGREES
6 DEGRÉS**



L'INCLUSION : ÇA NOUS CONCERNE TOUS

Rapports 6 Degrés

1. New Canadian Entrepreneurs: An Underappreciated Contribution to Canadian Prosperity? Bessma Momani, 6 Degrés-CIGI, 2016.
2. Open for Business: Immigrant / New Canadian Entrepreneurs in Canada. Ricardo Meilman Lomaz Cohn et Eric Adebayo. 6 Degrés-Vancity, 2016.
3. **L'inclusion : Ça nous concerne tous. Sarmishta Subramanian. 6 Degrés-RBC, 2017.**
4. Closed Shops: Opening Canada's Legal Profession to Foreign-Educated Lawyers. Lauren Heuser. 6 Degrés-CIGI, 2017.
5. Innovation and Entrepreneurship: Powered by New Canadians, Fuelled By Youth. Jean-Paul Boudreau et Monica Jako. 6 Degrés-Ryerson-CRSH, 2017.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
L'inclusion : Ça nous concerne tous Sarmishta Subramanian	7
L'inclusion : Le nouveau baromètre de la diversité	27
Annexes	30
Notes de références	41
Ouvrages cités	45
À propos	48
Collaborateurs	50

@6degreesto

6degreesto.com

@RBC

rbc.com

INTRODUCTION

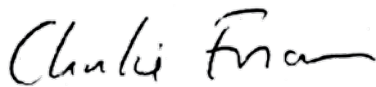
L'idée de ce rapport 6 Degrés-RBC émane d'un désir partagé de voir comment nous pouvons définir les fondements de l'inclusion — les mécanismes et les outils qui rendent les collectivités inclusives sur les plans économique, social, politique et culturel. Afin d'encourager l'inclusion, nous avons estimé qu'il fallait d'abord savoir quels sont ces mécanismes pour ensuite les soutenir, les remettre en question et les améliorer. Beaucoup sont manifestes — politiques gouvernementales, société civile robuste, éducation et soins de santé accessibles — et mènent directement et d'une façon soutenue à la citoyenneté. D'autres sont moins évidents — qualité des transports publics, système bancaire crédible et disponibilité des parcs publics. Nous estimions que l'examen de ces mécanismes plus détournés apporterait une contribution importante à la façon dont les Canadiens comprennent notre société et dont le Canada peut s'imposer à l'échelle mondiale comme un modèle d'ingéniosité à suivre pour avoir une société inclusive.

Mais nous devons nous assurer au préalable d'avoir au départ des notions communes et de parler le même langage, car celui de l'inclusion ne va pas de soi et n'est pas au point. Afin d'avoir la structure voulue, nous avons demandé à Sarmishta Subramanian, rédactrice en chef de la *Literary*

Review of Canada, d'expliquer, dans les faits, en quoi consiste l'inclusion. Son essai démêle un certain nombre de questions, controverses et considérations sous-jacentes, et jette un regard aigu sur les aspects que cela recouvre.

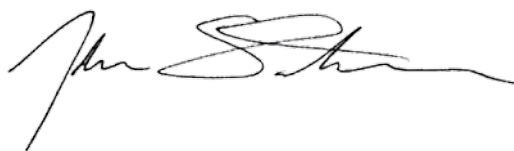
La deuxième partie du rapport, qui porte sur un aspect spécifique de l'inclusion, montre comment 64 organisations employant 1,2 million de Canadiens conçoivent la diversité et l'inclusion dans leurs secteurs respectifs. Il ne s'agissait pas ici de louer ou de blâmer ces organisations, mais simplement de comprendre la situation actuelle. Cette démarche permet d'amorcer une conversation essentielle sur de bonnes bases, en admettant nos failles et en sachant où nous réussissons. Chose certaine, l'inclusion est essentielle pour l'innovation économique et notre future compétitivité économique. Les sociétés vraiment inclusives sont mieux placées pour soutenir la concurrence, et les nouveaux joueurs qui se sentent interpellés sont plus disposés à prendre des risques, à penser autrement et à susciter le progrès que nous appelons innovation.

Découvrez avec nous ce qu'il faut pour bâtir une société inclusive.



Charlie Foran

Chef de la direction
Institut pour la citoyenneté canadienne



John Stackhouse

Premier vice-président,
Bureau du chef de la direction
Banque Royale du Canada

L'INCLUSION : ÇA NOUS CONCERNE TOUS

La façon dont le puissant empire qu'était la Rome antique a régi sa société multinationale et pluraliste est incontestablement un des préludes les plus intrigants de la réalité moderne.

L'Empire romain, dont les frontières se sont étendues du sud de l'Angleterre au Sahara et de l'Espagne jusqu'en Syrie, n'avait d'autre choix que de gouverner une diversité de sujets dont la grande majorité ne parlait pas latin et n'avait jamais emprunté un des fameux chemins menant à Rome. La réponse de l'Empire à ce défi puise ses racines dans le mythe même de sa fondation — Romulus, le jumeau survivant, a décrété que Rome serait un « asile » ouvert aux réfugiés, aux vagabonds et aux étrangers de toutes origines. La pratique consistant à recruter des soldats d'ethnies variées a permis à Rome de se doter d'une armée formidable¹ et, comme Mary Beard l'a écrit dans son excellent livre *SPQR*, les esclaves pouvaient obtenir leur émancipation et leur citoyenneté. Au troisième siècle, que ce soit par pragmatisme calculé ou dû à un profond sentiment d'équité (il semble y avoir eu les deux chez les Romains par moments), chaque citoyen libre de l'Empire romain, où qu'il vive, devenait un citoyen à part entière.²

Cette cohabitation multiethnique se pratiquait donc il y a des dizaines de milliers d'années, et donne une petite idée des avantages, défis, dilemmes et contradictions qui existaient même au temps des gladiateurs et des esclaves de la Rome antique. Nous ne sommes pas les premiers humains à se demander comment vivre en meilleure harmonie dans des sociétés pluralistes, mais nous faisons certainement partie des rares à y penser aussi délibérément au 21^e siècle. Certains gouvernements comme ceux du Canada et de l'Australie s'occupent des droits des minorités, tandis que le milieu des affaires dispose d'une infrastructure robuste pour atteindre les objectifs de la diversité et de l'inclusion. À l'échelle mondiale, les Nations Unies ont demandé à ce que « personne ne soit laissé pour compte » dans la quête universelle des droits de la personne et des perspectives économiques, et la Banque mondiale, une organisation habituellement associée à des programmes de développement favorables aux marchés, a entrepris de trouver les causes profondes de l'exclusion sociale.

Pourtant, l'idée de l'inclusion dans la culture générale, du moins occidentale, fait plutôt l'effet d'un irritant. Peu après avoir publié son histoire de Rome encensée par la critique, Beard s'est retrouvée au cœur d'une controverse portant indirectement sur l'inclusion. Le fait de suggérer que l'Empire romain était plus diversifié sur le plan racial qu'on ne tend à l'admettre — lors d'un débat en ligne à propos d'un personnage noir dans un dessin animé de la BBC sur la Rome antique — a aussitôt attisé les tensions à propos de la diversité et de la représentation. Beard s'est fait reprocher avec virulence (et a été bien plus malmenée) de broser un portrait aseptisé et révisionniste de l'époque pour épargner les susceptibilités modernes. Historienne éminemment respectée de l'Université de Cambridge, Beard a fourni les faits à l'appui de ce qu'elle avançait, mais ses détracteurs ont estimé qu'il s'agissait simplement d'une autre universitaire qui avait une approche progressiste et « politiquement correcte » de la diversité, et qui réécrivait l'histoire avec des romans conformistes.

Les idéaux de la diversité et de l'inclusion, et leurs réalités, demeurent une source de défi, d'inspiration, de division et de dérobade.

Les idéaux de la diversité et de l'inclusion, et leurs réalités, demeurent une source de défi, d'inspiration, de division et de dérobade. Prenez la controverse créée par la fuite d'une note de service que James Damore, un ingénieur de Google, a adressée à son employeur à propos des politiques de diversité, des ingénieures et des cerveaux féminins. La note de service et le congédiement de son auteur ont déclenché un référendum généralisé aussi bien sur la question des sexes à Silicon Valley que l'amenuisement de la sphère publique pour les opinions dissidentes à propos

**Comment peut-on
inclure davantage les
plus vulnérables sans
aliéner les autres ?**

**Comment peut-on
maintenir une cohésion
sociale dans des sociétés
qui se diversifient et
changent aussi vite ?**

**Qu'entend-on au juste
par l'inclusion ?**

du « consensus sur la diversité » où Damore tenait tantôt le rôle du pourfendeur blessé de la liberté d'expression tantôt celui du méchant opposé au progrès. Les questions d'inclusion ont aussi eu de sérieuses répercussions juridiques aux États-Unis, la dernière en date étant une poursuite intentée en 2014 contre l'Université Harvard par un groupe de défense des intérêts d'étudiants américains d'origine asiatique s'estimant défavorisés par les politiques de discrimination positive.

Du point de vue politique, les divergences à propos de la diversité sont devenues de véritables lignes de faille : c'est le cas du Brexit et du tollé provoqué par Donald Trump, avec son aréopage de néo-confédérés et de sombres nazis anachroniques, mais aussi de l'avènement des partis et candidats politiques nativistes anti-immigrants dans tout le monde occidental. Il y a eu, entre-temps, des embrasements — au sens propre du terme dans certains cas — déclenchés par l'aliénation sociale et économique qui règne dans les banlieues de Paris et en périphérie d'autres villes européennes.

Cela a beau être l'âge d'or de « la diversité et de l'inclusion », il semble, comme le suggère Pankaj Mishra, un écrivain indien établi à Londres, dans son récent ouvrage intitulé *Age of Anger*,³ qu'un nombre phénoménal de personnes dans le monde s'estiment laissées pour compte — millionnaires désabusés et extrêmes démunis parmi les 99 pour cent de pauvres ; citoyens des démocraties libérales occidentales et habitants des bidonvilles de Mumbai ; migrants apatrides ayant fui les zones de guerre et Américains blancs de la classe ouvrière ; jeunes musulmans désœuvrés et rédacteurs blancs de quotidiens. Pourquoi sont-ils autant à se sentir exclus ? Comment en est-on arrivé là et où s'en va-t-on ?

Pour les sociétés pluralistes qui se mondialisent — c'est aujourd'hui le cas de la plupart des pays occidentaux et d'une bonne partie du monde — ces questions sont fondamentales, d'autant plus que le spectre d'une crise migratoire mondiale exerce une pression morale intense sur les pays les plus riches pour qu'ils ouvrent davantage leurs portes. Selon les Nations Unies, le nombre de migrants internationaux est passé entre 2000 et 2015 de 173 à 244 millions,⁴ et cela s'accompagne d'une diversité ethnique et culturelle jamais atteinte lors des vagues précédentes. Les risques, et les occasions perdues, de ne pas intégrer tous ces

gens se conçoivent sans peine. Et nous avons un devoir humanitaire et moral indéniable d'accorder à tous les citoyens les mêmes droits, libertés et responsabilités, et le même accès à la réussite économique et sociale.

Les profonds bouleversements du paysage mondial accentuent les fossés et les inégalités, mais ils sont propices au changement, à une véritable transformation. Le défi consiste à agir d'une façon efficace et équitable — et perçue comme telle — pour tous, y compris les groupes majoritairement dominants. Comment peut-on inclure davantage les plus vulnérables sans aliéner les autres ? Comment peut-on maintenir une cohésion sociale dans des sociétés qui se diversifient et changent aussi vite ? Qu'entend-on au juste par l'inclusion ? Nous sommes à un moment critique pour ce genre de questions, car la rhétorique de l'inclusion devance le changement réel et l'impatience de voir des progrès se transforme de plus en plus en frustration. La courte histoire de l'inclusion abonde d'efforts optimistes et déterminés, certains produisant des résultats mitigés, et essayant dernièrement une nouvelle vague de critiques de la part de ceux qui soutiennent les buts de l'inclusion d'un point de vue philosophique et s'en remettent aux institutions pour mieux les définir et les atteindre. Ces expériences sont des plus instructives pour quiconque aspire à un meilleur système — certains concepts d'inclusion ont fonctionné, d'autres non.

C'est bien de commencer par définir l'inclusion, cette notion vague qui peut englober de multiples significations et interprétations. Pour le profane, elle évoque aussi bien les débats sur les sikhs qui portent le kirpan et l'interdiction du hijab dans les villes européennes que la suppression des obstacles à l'éducation et les possibilités d'emploi pour les personnes handicapées, et les mots *diversité* et *inclusion* qui sont actuellement à la mode au travail et parfois lâchés sur les réseaux sociaux. L'inclusion englobe tout cela, mais elle émane au départ de l'idée de donner à tous les citoyens la chance de participer équitablement à la vie économique, sociale, politique et culturelle.

Rares sont les gens raisonnables qui rejettent le principe de l'inclusion dans l'intérêt commun — même si des exceptions se font entendre haut et fort ces temps-ci. On peut difficilement trouver à redire à une forte participation politique, sociale et

économique pour tous, et à l'extension des droits, libertés et responsabilités au plus grand nombre possible de citoyens d'un pays. Reste à savoir comment s'y prendre, et à déterminer qui est responsable, et jusqu'où on doit aller pour aplanir les échelles.

... elle émane au départ de l'idée de donner à tous les citoyens la chance de participer équitablement à la vie économique, sociale, politique et culturelle.

La première étape consiste à comprendre la tâche qui nous attend. Depuis au moins le temps de la Régence anglaise, le défi pour aider efficacement les peuples marginalisés a été freiné par le fait de ne pas savoir, ou de chercher à savoir comment les gens en sont arrivés là — et de ce que signifie le fait de vivre en marge. La *Loi sur les pauvres révisée* de 1834, avec ses hospices malsains, était censée aider — au sens très libre du terme — les pauvres qui ne méritaient pas leur sort. Ceux qui adoptaient les lois ne tenaient pas vraiment à trouver une justification à la marginalisation. Les programmes à l'intention des personnes défavorisées ont évolué depuis, mais ce n'est que dernièrement qu'ils ont commencé à s'intéresser davantage aux causes sous-jacentes.

On peut expliquer plus facilement l'inclusion comme l'absence d'exclusion, et le terme a été employé dans les années 1970 par le gouvernement français pour définir les groupes marginalisés ayant besoin d'assistance.⁵ L'économiste Amartya Sen souligne l'utilité de la notion d'exclusion pour définir la pauvreté d'une façon plus holistique — en fonction du revenu, mais aussi de la « privation de moyens » qui est associée aux bas revenus. « Nous devons tenir compte de l'appauvrissement des vies et non seulement des portefeuilles vides », a-t-il écrit.⁶ Cela est d'autant

...il faut, pour créer des sociétés inclusives, y travailler activement et ne pas se borner à ne pas exclure les gens.

plus vrai dans les sociétés hétérogènes du monde développé, où la marginalisation est courante sans être nécessairement accompagnée d'une pauvreté abjecte. Un rapport de la Banque mondiale sur l'inclusion fait remarquer à juste titre que les considérations d'inclusion sociale ont « atténué la distinction entre ces deux pôles de développement stylisés », maintenant que les pays développés se heurtent au problème des laissés pour compte à l'intérieur de leurs propres frontières.⁷

Il n'y a pas si longtemps, les pays occidentaux ont réussi à créer une société modérément inclusive avec une neutralité libérale classique et aveugle à la différence, qui garantissait l'égalité pour tous grâce à un ensemble de droits pour tous, au lieu de privilèges ou programmes pour certains. Au cours des deux ou trois dernières décennies, les pays qui ont toujours dépendu de l'immigration et qui avaient des politiques et des infrastructures spécifiques pour l'immigration et la citoyenneté — comme le Canada, l'Australie et les États-Unis — ont été confrontés à une autre question : le fait de consacrer l'égalité des droits engendre-t-il effectivement quelque chose qui se rapproche de l'égalité ? Les Autochtones du Canada ont peut-être les mêmes droits en tant qu'êtres humains que n'importe quel autre individu au pays, pourtant beaucoup n'ont toujours pas le strict nécessaire comme l'eau potable et un traitement équitable dans le système de justice ne leur est pas toujours accordé. Le droit à l'égalité politique ou économique ne garantit ni l'une ni l'autre. Les aspirations politiques dépendent toujours des moyens de financement, des réseaux sociaux individuels et des relations avec des politiciens plus chevronnés. L'aisance matérielle est tributaire des ressources financières nécessaires pour avoir une bonne éducation et formation, pour avoir une connaissance des emplois disponibles (qui ne sont pas toujours annoncés), de la volonté d'une organisation à vous embaucher et du soutien offert quand on est embauché. Ce n'est pas évident quand on est en marge de la société et qu'on a toujours été défavorisé. Nous sommes tous égaux en théorie mais, pas dans les faits.

D'où l'idée nouvelle qu'il faut, pour créer des sociétés inclusives, y travailler activement et ne pas se borner à ne pas exclure les gens. Cela peut se présenter sous différentes formes, mais l'idée philosophique sous-jacente représente ce

que Charles Taylor a décrit, dans un essai datant de 1992, comme le fait de délaissier une politique d'universalité au profit d'une « politique de la différence ». La politique de la différence, écrivait-il, « nous oblige à reconnaître et à respecter ce qui ne jouit pas d'une acceptation universelle ».⁸ Cette distinction est à l'origine d'un traitement distinctif — le fait d'accorder des droits et privilèges à certains groupes, mais pas à d'autres. Le scénario envisagé par Taylor dans cet essai portait sur la question du Québec et les droits linguistiques, mais la logique vaut pour toutes sortes de besoins propres aux groupes minoritaires. Quinze années plus tard, Taylor a enquêté, avec le sociologue Gérard Bouchard, sur certains de ces besoins dans le cadre de la fameuse Commission Bouchard-Taylor menée à la demande du gouvernement provincial du Québec sur les accommodements raisonnables pour les minorités de la province, dans le but de cultiver le pluralisme. Dans la foulée de la fusillade survenue dans une mosquée de Québec cette année et qui a coûté la vie à six personnes, Taylor a annoncé qu'il n'endossait plus une des recommandations de son rapport sur le port de signes religieux. Dans une lettre ouverte parue dans *La Presse*, il a écrit que la mesure, qui visait à paver la voie à d'autres recommandations, a plutôt engendré maintes tentatives générales pour restreindre l'expression religieuse (surtout chez les musulmans) et alimenté un débat permanent qui divise la province⁹ — ce qui prouve à quel point le sujet est complexe.

Dans ce pays, la question principale et jamais réglée d'une politique distinctive vise, bien entendu, les Autochtones, qui continuent d'être victimes d'exclusion sur les principaux plans (économique, social, politique, culturel) — l'héritage d'un système politique très ancien, conçu explicitement pour les assimiler et éliminer leur culture. Les audiences de la Commission de vérité et de réconciliation et le rapport qui en a résulté présentent l'étude la plus récente et la plus fouillée sur ce sombre passé, ainsi que 94 recommandations concrètes pour en conjurer les effets. Certaines recommandations visent à colmater des fractures impossibles à oublier ; d'autres s'apparentent à des politiques faisant la distinction entre les groupes défendus par l'influent philosophe politique canadien Will Kymlicka, qui a beaucoup écrit sur le statut particulier des minorités nationales. Contrairement aux immigrants dont le but ultime est l'intégration

et qui ont des besoins transitoires, Kymlicka estime que les minorités nationales peuvent nécessiter en permanence un traitement distinctif afin d'assurer la survie à long terme de leur culture.¹⁰ C'est pourquoi il a privilégié le terme « multinational » plutôt que « multiculturel » dans ce contexte — une idée que le premier ministre Justin Trudeau a reprise en affirmant que le Canada est un « pays postnational ».¹¹

L'Occident a entrepris relativement tard de traiter différemment les groupes historiquement défavorisés. L'Inde est une exception de l'autre côté du monde, qui a franchi le pas il y a presque sept décennies, alors qu'elle était une nation nouvellement indépendante avec un système de castes insidieux, baroque, vétuste, institutionnalisé et préservé par une des religions les plus tolérantes du monde dans un des pays les plus pluralistes du globe.

Le mécanisme de « réservations » dont s'est dotée l'Inde est enchâssé dans la Constitution de 1950 qui a aussi aboli les castes, et est bâti sur un modeste système de quotas qui date de l'époque coloniale britannique et même avant dans certains états. Aujourd'hui, la caste la plus ostracisée est organisée en trois grandes catégories — *Scheduled Castes*, *Scheduled Tribes* (dont beaucoup vivent dans les forêts des états du nord-est, un monde complètement différent de l'Inde urbaine) et *Other Backward Classes* — à qui l'on réserve depuis les années 1980 jusqu'à 50 pour cent des emplois au gouvernement, des places à l'université et des sièges au parlement. Les enfants des Indiens de la classe moyenne, essentiellement des citoyens très mobiles, se partagent donc l'autre moitié des places — sauf dans des états comme le Tamil Nadu, où les réservations ont créé une formule politique gagnante pour le vote des défavorisés et la proportion des places réservées au gouvernement est de 69 pour cent, bien plus que le plafond fixé par la Cour suprême.¹²

Même en dehors des états d'exception comme le Tamil Nadu, il est difficile de dire dans quelle mesure le système est efficace. Il permet aux plus vulnérables du pays de participer à l'économie, ce qui ne peut qu'être utile, mais reste à savoir dans quelle mesure cela aide. Les classes ciblées représentent environ les trois cinquièmes de la population du pays et, selon un rapport de 2013 paru dans *The Economist*, les emplois au

gouvernement représentent environ deux pour cent du marché global¹³ : c'est trop peu pour être considéré comme un changement suffisant pour les groupes visés, mais assez important pour sembler gêner les autres. Les réservations sont en place depuis trop longtemps en Inde pour que les nouveaux défavorisés gagnent à les combattre systématiquement (quoique cela puisse expliquer en partie les légions de tuteurs qui s'occupent des enfants de la classe moyenne dès leur plus tendre enfance). Mais cela n'a pas empêché certaines émeutes et manifestations — en 2006, quand les réservations ont été étendues aux instituts médicaux et autres réservés aux élites, des milliers de personnes ont protesté et les médecins ont débrayé.

Imperturbables, les décideurs poursuivent leur œuvre. L'État du Telangana a augmenté récemment les réservations pour les musulmans défavorisés, qui sont passés dans la catégorie *Other Backward Classes*. (La constitution séculaire interdit les réservations basées sur la religion.) Entre un tiers et la moitié des sièges des conseils locaux et des organes de gouvernance sont à présent réservés aux femmes. Ces dernières années, il y a eu des revendications de la part d'autres groupes, notamment les Patel et les prêtres brahmanes appauvris du Gujarat — autrefois les plus privilégiés parmi les privilégiés — qui souhaitent faire partie des défavorisés économiques pour avoir leur part de réservations.¹⁴

Comment corriger les injustices et les désavantages historiques d'une façon qui intègre les groupes, au lieu d'accentuer les fractures raciales, économiques et autres, et de tracer de nouvelles voies d'accès corrompues aux privilèges ?

L'Inde est un cas à part. Le système de réservations lui-même semble parfois aussi complexe que celui des castes. Et certains de ses effets auxiliaires — une soi-disant race au bas de l'échelle qui veut s'approprier les quotas ; les médias l'accusent aussi régulièrement d'être responsable de la fuite des cerveaux indiens et de contribuer aux habitudes déjà corrompues de la politique partisane et des

banques de voix — sont propres à l'Inde. Mais cela n'en demeure pas moins intéressant à étudier en tant qu'expérience de l'inclusion menée depuis 70 ans.

Le cas de l'Afrique du Sud est sans doute plus facile à comprendre pour les lecteurs occidentaux — bien qu'il s'agisse là encore d'une majorité qui fonctionne comme une minorité. L'Afrique du Sud a tenu sa première élection multiraciale en 1994, peu après avoir démantelé son système de ségrégation institutionnalisé, et des millions de Sud-Africains noirs ont reçu une instruction et trouvé du travail depuis. Mais les politiques sud-africaines laissent encore à désirer pour ce qui est de bien d'autres marqueurs — de l'inégalité économique au ratio de professeurs noirs et blancs dans les universités. Le système d'émancipation économique généralisée des Noirs, une discrimination positive mise en place par le Congrès national africain, qui vise à accroître les entreprises appartenant aux Noirs, à promouvoir une représentation raciale plus équitable au travail et à favoriser d'une façon générale la participation des Noirs à l'économie, a été sérieusement critiquée. Thomas Piketty a décrété il y a deux ans qu'il s'agissait d'une expérience ratée, en faisant remarquer que l'inégalité économique était pire que pendant l'apartheid, plus de la moitié de la richesse du pays étant entre les mains d'un dixième de sa population, majoritairement blanche.¹⁵ Et un certain nombre de leaders sud-africains ont critiqué le programme ; c'est notamment le cas de l'économiste politique Moeletsi Mbeki, frère de l'ancien président, qui l'a accusé d'avoir engendré « une petite classe de copains capitalistes noirs improductifs, mais riches ».¹⁶

Les infrastructures ne manquent pas, notamment les lois gouvernementales assorties d'une série hautement complexe de règles et de cibles numériques pour les employeurs, avec des codes et des feuilles de résultats. Les entreprises d'une certaine taille sont tenues de rendre compte des progrès accomplis par rapport à un certain nombre d'objectifs ayant trait à l'équité en matière d'emploi, notamment la diversité au travail, dont les buts à long terme incluent un ratio représentatif d'employés noirs, métis et autres. (Il y a aussi des cibles minimales, comme une proportion obligatoire — moins de deux pour cent — d'employés noirs handicapés.) Les lois ont permis

à plus de Noirs d'intégrer le marché du travail et la classe moyenne. Mais beaucoup de Noirs, les plus démunis, sont toujours exclus des deux — le taux de chômage est de 40 pour cent (contre huit pour cent pour les Blancs) en comptant ceux qui ont arrêté de chercher du travail.¹⁷ Les Sud-Africains noirs se heurtent encore au racisme et, comme en Inde, cela a notamment engendré une corruption politique rampante qui gangrène tout le système et, selon certains critiques, a freiné l'innovation et l'entrepreneuriat des Noirs à un tournant essentiel de l'histoire du pays.

On aurait tort de croire que l'expérience de ces deux pays se veut une mise en garde contre l'adoption de politiques d'inclusion ailleurs dans le monde. Elle sert de cadre à des questions importantes sur la façon de concevoir de telles politiques, les conditions dans lesquelles elles peuvent fonctionner et les conséquences indésirables de certains traitements distinctifs. Est-ce que la reconnaissance officielle de certains groupes « défavorisés » (ou, pis encore, « arriérés ») risque de les condamner à une future discrimination ? Comment corrige-t-on les injustices et les inégalités historiques de façon à intégrer les groupes, au lieu d'accentuer les fractures raciales, économiques et autres, et de paver d'autres voies corrompues aux privilèges ?

Si vous vous promenez en début d'après-midi dans le centre animé d'une ville comme Toronto, vous remarquerez très certainement des groupes sociaux représentant une diversité d'âges, de communautés ethniques, de bagages culturels et de sexes qui entrent et sortent des restaurants et cafés à proximité des tours de bureaux : hipsters asiatiques discutant avec des hommes d'âge moyen en costume ; jeunes citadins noirs à chaussures branchées attablés avec des femmes de banlieue plus âgées et des amateurs de plein air ; femmes de minorités ethniques et d'âge divers en tenue de bureau. On retrouve parmi les « collègues » une diversité qui n'existe généralement pas dans nos relations sociales : un changement d'habitudes venant de l'exposition, une culture commune et la tendance humaine à avoir des contacts. Cela nous rappelle aussi que le monde du travail, comme l'école, peut être important dans la citoyenneté et l'inclusion. L'exposition et l'éducation jouent un rôle fédérateur

essentiel, et beaucoup d'adultes trouvent les deux au bureau.

Le monde des affaires est devenu un acteur important de l'inclusion en Occident, en partie en réponse à un besoin qui s'est manifesté au cours des deux dernières décennies. L'argument est présenté d'une façon succincte dans un rapport du Fonds monétaire international datant de 2016. « Force est de constater à présent que l'inégalité peut abaisser considérablement le niveau et la durabilité de la croissance, estiment les auteurs du rapport. Même si la croissance est le seul ou le principal objectif du programme néolibéral, ses partisans doivent rester attentifs aux effets de la distribution ». ¹⁸ La Banque mondiale, qui investit beaucoup aussi dans cette distribution mondiale, va un peu plus loin dans son rapport sur l'inclusion sociale en se penchant sur les raisons de ces effets : « *pourquoi* certains groupes sont-ils surreprésentés parmi les pauvres et *pourquoi* certaines personnes n'ont-elles pas accès à l'éducation, à la santé et à d'autres services ou reçoivent-elles des services de moindre qualité ». ¹⁹ Les réponses du rapport à ces questions couvrent tout, de la salubrité des aliments à la durabilité environnementale, des idées qui, si elles sont suivies jusqu'à leur aboutissement logique, devraient révolutionner la façon dont la Banque mondiale mène ses activités.

... le monde du travail, comme l'école, peut être important dans la citoyenneté et l'inclusion. L'exposition et l'éducation jouent un rôle fédérateur essentiel et beaucoup d'adultes trouvent les deux au bureau.

Le secteur privé adopte la diversité et l'inclusion pour des raisons évidentes. En plus d'être injuste, l'exclusion au travail a un coût pour les employeurs. Dans un groupe, la variété des expériences et contextes est plus susceptible de générer des idées novatrices. Les lieux de travail diversifiés ressemblent davantage aux marchés et reflètent les changements démographiques ; près de la moitié des millénaires américains ne sont pas

**L'inclusion au travail,
lorsqu'elle est au mieux,
représente plus que
tout cela ; elle permet
de catalyser les talents
d'un groupe diversifié
pour créer un tout
qui est harmonieux et
productif et qui est plus
grand que ses parties.**

blancs et la génération postmillénaire est encore plus diversifiée.²⁰ Selon une étude sur la diversité canadienne menée par la Fondation Trudeau et le Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale, chaque pourcentage d'augmentation de la diversité ethnoculturelle engendre une progression des revenus et de la productivité de l'ordre de 1 à 6,2 pour cent.²¹

Les politiques de diversité constituent aussi une protection utile contre les poursuites pour discrimination. En fait, la multiplication des programmes de diversité en entreprise fait suite à plusieurs affaires très médiatisées impliquant des dizaines de millions de dollars en dommages-intérêts.²² L'inclusion au travail, lorsqu'elle est au mieux, représente plus que tout cela ; elle permet de catalyser les talents d'un groupe diversifié pour créer un tout qui est harmonieux et productif et qui est plus grand que ses parties.

Rien qu'aux États-Unis, la diversité et l'inclusion représentent une industrie de plus de huit milliards de dollars,²³ qui comprend des symposiums sur la diversité et des ateliers sur les préjugés inconscients, des consultants et des références officielles, comme le Diversity Collegium aux États-Unis, qui existe depuis 10 ans. De plus en plus de grands employeurs des secteurs publics et privé utilisent des objectifs ou des cibles de diversité à l'embauche et nomment des gestionnaires ou des comités de diversité. Quand Google a congédié James Damore plus tôt cette année, personne n'a été étonné d'apprendre que l'entreprise a un chef de la diversité et de l'inclusion (qui est aussi vice-président) — même avec le déferlement éventuel de poursuites pour discrimination fondée sur le sexe, ou peut-être surtout à cause de cela. (Le Département du travail des États-Unis a intenté une poursuite contre l'entreprise ; son enquête menée plus tôt cette année a révélé des écarts salariaux à grande échelle entre les sexes. Un groupe composé d'employées actuelles et anciennes envisage aussi d'intenter un recours collectif contre de présumés écarts salariaux qui sont parfois de l'ordre de dizaines de milliers de dollars).

Les entreprises sont tellement nombreuses à investir dans la diversité qu'il devrait y avoir aujourd'hui beaucoup plus de diversité au travail et davantage de postes de direction occupés par des femmes et des minorités. Mais les études ont démontré que ce n'est pas exactement le cas. Entre

1985 et 2014 — près de trois décennies — le pourcentage d'hommes noirs à des postes de gestionnaires dans les entreprises américaines n'est passé que de 3 à 3,3 pour cent, selon un rapport de la *Harvard Business Review* datant de 2016 et basé sur des entrevues et données provenant de 800 entreprises. La proportion de femmes blanches a augmenté de 7 pour cent. Mais cinq ans après que les entreprises ont introduit une formation obligatoire sur la diversité, le ratio de femmes et d'hommes américains d'origine asiatique à des postes de direction a reculé en moyenne de 4 pour cent pour s'établir à 5 pour cent.²⁴

Cela n'est guère surprenant, étant donné les méthodes auxquelles la plupart des entreprises se fient pour les besoins de la diversité, font remarquer Frank Dobbin et Alexandra Kalev, les auteurs du rapport de la *Harvard Business Review*. La formation sur la diversité, par exemple, fait partie intégrante des entreprises Fortune 500 et beaucoup de compagnies américaines et canadiennes l'ont adoptée. Mais de nombreuses études menées depuis plus d'un demi-siècle montrent que cette formation n'incite pas vraiment les gens à remettre en question leurs idées préconçues — et peut en fait produire l'effet inverse. La formation obligatoire, privilégiée par le milieu des affaires en Amérique du Nord qui s'inquiète des poursuites, est particulièrement efficace pour renforcer les préjugés au lieu de les remettre en question.²⁵ Comme on peut s'y attendre, les gens n'aiment pas qu'on leur dise comment penser. (Précisons que Google a annoncé en 2014 que plus de la moitié de ses effectifs ont déjà reçu une formation sur les préjugés inconscients.)

Une infrastructure de la diversité donne aux dirigeants le sentiment d'agir pour changer les choses. Mais cela ne s'accompagne pas toujours de progrès réels. Ces trois dernières années, un rapport de Deloitte a établi que le nombre d'entreprises qui se considèrent excellentes sur le plan de la diversité des sexes a augmenté de 72 pour cent, et près de la moitié de celles interrogées cette année disent qu'elles ont accordé assez d'attention à la diversité culturelle mondiale.²⁶ Cela nous porte à réfléchir au regard d'une étude de 2016, très médiatisée, de l'Université de Toronto comportant un examen de curriculum vitae, des entrevues et de 1 600 curriculum vitae factices envoyés à des employeurs dans 16 villes

américaines. L'étude a démontré que les candidats noirs, asiatiques et autres minorités qui avaient modifié leur nom pour paraître plus blancs et qui avaient changé des références pour cacher leur origine ethnique avaient deux fois plus de chances d'être convoqués pour un emploi que ceux qui n'avaient rien modifié.²⁷ Pire encore, le taux de rappel des candidats qui avaient physiquement une allure « plus ethnique » n'était pas plus élevé dans les entreprises affirmant rechercher activement la diversité. Et comme les candidats étaient *moins* enclins à modifier leur candidature pour des compagnies favorables à la diversité, ceux issus de minorités ont eu moins de chance auprès des entreprises ayant affirmé leur engagement envers la diversité.

L'exclusion n'est plus simplement une condition qu'une majorité hégémonique inflige à une minorité ; les relations entre différents groupes minoritaires peuvent aussi connaître des tensions dues au pouvoir, aux privilèges et aux besoins divergents, et amener à s'interroger sur la forme que l'inclusion devrait prendre ou non.

La diversité sans substance peut alors causer des torts bien réels. « Le fait qu'une institution veuille faire de la diversité un objectif peut même laisser entendre que la diversité n'est pas un but institutionnel, » écrit Sarah Ahmed, intellectuelle féministe anglo-australienne.²⁸ Dans son livre *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*, Ahmed évoque le concept sociologique de l'accoutumance, développé dans les années 1960, pour décrire le travail qui se fait au sein d'une institution. Les institutions, qu'il s'agisse de lieux de travail ou d'universités (le centre d'intérêt de l'étude d'Ahmed), fonctionnent avec une combinaison d'accoutumance (ce que les travailleurs font d'instinct) et d'activité délibérée (les décisions actives qu'il faut prendre, le travail innovateur qui est accompli). La diversité en tant qu'objectif, fait-

elle remarquer, pose entre autres le défi du passage de la détermination d'un but conscient au stade de l'accoutumance — là où l'inclusion véritable se produit.

Cela met les employeurs dans une situation délicate : ne rien faire et le problème persiste sans être remis en question ou attaquer de front avec les meilleurs outils disponibles, au risque d'aggraver les choses. Mais l'enjeu en vaut la peine. La participation économique est essentielle dans l'équation de l'inclusion et les lieux de travail ont de tout temps affiché un réel parti pris opposé. L'exclusion dans un domaine peut l'accentuer dans d'autres. Et pour les entreprises qui se sont engagées à apporter des changements véritables et non cosmétiques, il existe des mesures de la diversité qui peuvent mener à cette accoutumance. Dobbin et Kalev citent notamment des programmes de recrutement universitaires ciblant les femmes et les minorités, qui sont selon eux plus efficaces qu'une formation sur les préjugés ou des règles d'embauche. (Les gestionnaires qui les pratiquent agissent de leur propre chef ou sont choisis en raison d'une capacité avérée pour le recrutement, et l'accent est mis sur la recherche de talents — un exercice positif et non punitif.) Les programmes de formation volontaires sont généralement bien plus efficaces ; la liberté de choix permet aux gens d'agir plus volontiers et de changer de point de vue. La transparence et ce que l'étude appelle l'imputabilité sociale peuvent aussi engendrer des transformations. Les gens se comportent mieux quand ils se sentent observés, et c'est le cas dans les bureaux. Le fait que leurs décisions puissent être examinées par leurs pairs a amené les gestionnaires à se montrer plus équitables.

D'une certaine façon, il se peut que les entreprises réussissent à mieux instaurer une véritable diversité raciale et sexuelle sans insister sur un aspect ou sur l'autre. Il existe d'autres formes de diversité qui ne figurent pas sur les feuilles de calcul : l'exclusion générationnelle, par exemple, une réalité répandue en Occident où la jeunesse est le centre de l'attention et à coup sûr au travail où les employés plus âgés sont particulièrement vulnérables à la perte d'emploi ou à la marginalisation. Il y a des façons de manifester son engagement en faveur de l'inclusion qui couvrent cela et sont moins susceptibles d'être mal appliquées. Le défi consiste à persuader les employeurs de les trouver — et

de recourir à des mesures qui peuvent prendre du temps, ne pas améliorer le classement de l'entreprise en ce qui concerne la diversité ni convenir suffisamment à ses avocats.

Dernièrement, un groupe de chercheurs canadiens a mené une étude sur la façon dont les minorités ethniques réagissent aux publicités qui les mettent en scène.²⁹ On a montré aux participants de cinq expériences des annonces avec différents modèles ethniques et d'autres qui n'affichaient que des blancs. Le constat a été surprenant : les consommateurs faisant partie des minorités ont répondu d'une façon plus positive aux publicités avec des modèles blancs que celles montrant des modèles ethniques différents du leur. En clair, les publicités présentant un groupe minoritaire ont offensé les membres d'autres groupes minoritaires, car elles semblaient leur rappeler qu'ils n'étaient pas inclus — une réaction curieuse quoique parfaitement humaine qui montre la complexité de l'inclusion.

Une chose est certaine, les minorités ethnoculturelles tendent à puiser leur identité ethnique dans une culture ou un endroit spécifique plutôt que dans un marqueur généralisé comme une « minorité » qui les lie à toutes les autres minorités. La dynamique interculturelle n'est pas seulement une question de perception ; elle peut décrire ce qui différencie vraiment les groupes minoritaires. C'est ce que suggère la poursuite intentée par un groupe d'Américains d'origine asiatique contre Harvard et une récente campagne pour maintenir une interdiction de 20 ans visant la discrimination positive en Californie, et qui a poussé des centaines d'étudiants Américains d'origine asiatique à manifester ; le mouvement pour lever l'interdiction a reçu un soutien considérable de la part des électeurs hispaniques. Quant à la poursuite contre Harvard, l'avocat et défenseur des libertés civiles Alan Dershowitz a prévenu qu'il serait difficile de pénaliser un groupe historiquement discriminé (les Américains d'origine asiatique) pour en aider un autre.³⁰

L'exclusion n'est plus simplement une condition qu'une majorité hégémonique inflige à une minorité ; les relations entre différents groupes minoritaires peuvent aussi connaître des tensions dues au pouvoir, aux privilèges et aux besoins divergents, et amener à s'interroger sur la forme

que l'inclusion devrait prendre ou non. Ceux qui critiquent à présent les politiques qui tiennent compte de la diversité ethnique ne sont pas du genre à participer à des défilés de la fierté blanche et à crier « à bas le racisme ». Il peut s'agir de minorités qui se sentent exclues en raison de leur identité ou qui veulent être incluses, mais pas en fonction de leur identité ou de membres de la majorité raciale qui défendent non pas le bon vieux temps, mais une vision élargie de l'inclusion.

Il ne suffit pas de tenir simplement compte de la communauté ethnique en examinant les dossiers ; les étudiants ont besoin d'un véritable soutien bien avant de faire leur demande pour le collège et une fois qu'ils y sont.

Prenez les admissions selon la communauté ethnique aux États-Unis. L'approche a sûrement engendré une certaine diversité : les Blancs représentaient 72 pour cent de la population étudiante en 1994 ; deux décennies plus tard, cette proportion était descendue à 58 pour cent.³¹ Les universités semblent plus inclusives, mais le tableau se complique quand on y regarde de plus près. Dans 100 universités américaines hautement sélectives, notamment les écoles de la Ivy League, la fréquentation des Noirs a baissé dans les faits ou s'est maintenue pendant la même période.³² En revanche, les taux d'inscription des étudiants hispaniques dans les universités générales a plus que triplé entre 1996 et 2012, et celui des Américains d'origine asiatique a progressé modérément.³³ L'inclusion a beau être l'objectif recherché, elle est perdante si certains groupes historiquement exclus le sont encore plus à présent. Et les inscriptions de Noirs ne montrent pas les écarts de rendement, de taux de diplomation et de revenus après les études entre Noirs et Blancs. Il ne suffit pas de tenir simplement compte de la communauté ethnique en examinant les dossiers ; les étudiants ont besoin d'un véritable soutien bien avant de faire leur demande pour le collège et une fois qu'ils y sont. Les Asiatiques, les Hispaniques et les Noirs ont tous été et sont encore très souvent

**Le fait de mettre
l'accent sur
un seul genre
d'inclusion
peut dissimuler
d'autres formes
d'exclusion.**

victimes de pratiques discriminatoires en Amérique du Nord, mais leurs expériences individuelles sont très différentes, tout comme les politiques nécessaires pour y remédier.

Le problème réside dans la tentation de considérer les « populations diversifiées » comme une entité monolithique, une tendance facilement encouragée par les cibles quantitatives (même non officielles) des services de ressources humaines et des campus. Le nivellement qu'une infrastructure d'inclusion peut exercer sur la diversité parmi les minorités reflète d'une certaine façon ce que les universitaires australiens Jon Stratton et Ien Ang ont décrit comme un échec du multiculturalisme : l'orthodoxie multiculturelle « construit une relation binaire entre les 'communautés ethniques' et la 'société australienne', comme si les deux étaient des entités homogènes mutuellement exclusives ».³⁴

En insistant sur la différence d'une culture par rapport à la « société en général » — un genre d'entre-deux neutre sans différence ethnique, comme si cela pouvait exister — le discours sur la diversité et l'inclusion peut banaliser les différences culturelles très marquées à l'intérieur de cette culture. Ruby Hamad, une auteure et cinéaste libano-australienne, a exploré ce thème dans ses écrits sur les perceptions occidentales de l'islam. Rares sont les reportages sur les musulmans qui ne montrent pas un hijab ou un niqab, fait-elle remarquer — même si les deux symbolisent des aspects très particuliers de l'islam et s'il existe beaucoup de communautés, y compris la sienne, où les femmes ne les portent pas. Les rédacteurs ont des journaux à publier, les articles ont besoin d'images et cela peut sembler un détail, mais c'est ainsi que Hamad a ressenti personnellement le renforcement des clichés sur l'identité musulmane ; elle a souvent dû défendre la légitimité de sa propre identité qui est, dit-elle, « trop musulmane pour certains et pas assez musulmane pour d'autres ».³⁵

Le fait de mettre l'accent sur un seul genre d'inclusion peut dissimuler d'autres formes d'exclusion. Pour les besoins de son étude intitulée *Equality of Opportunities*, Raj Chetty, un économiste de l'Université Stanford, a analysé les données sur 30 millions d'étudiants universitaires et a constaté que de nombreuses universités de la Ivy League avaient plus d'étudiants issus de familles faisant partie du 1 pour cent de ménages les plus aisés que toute la moitié inférieure.³⁶

L'emphase mise sur la « diversité d'identité » a créé des campus en apparence plus inclusifs, mais qui continuent de pratiquer l'exclusion basée, dans ce cas-ci, sur l'aisance financière. Curieusement, la Californie, où l'interdiction de la discrimination positive est maintenue, compte cinq des 10 meilleurs collèges selon un classement du *New York Times* établi à partir des données de Chetty, qui établissent la proportion d'étudiants issus du quart inférieur de l'échelle de revenus, mais qui finissent par se hisser dans les trois cinquièmes supérieurs. À l'Université d'État de Californie à Long Beach — 10^e place — 79 pour cent des étudiants font ce bond générationnel sur le plan du revenu. (L'établissement qui occupe la première place avec 85 pour cent, se trouve au New Jersey.)³⁷ Selon une étude des collèges californiens menée par Richard Kahlenberg, un chercheur à la Century Foundation et ardent défenseur du but de la diversité socioéconomique, les dirigeants d'établissements étaient forcés, à défaut de pouvoir s'appuyer sur des politiques tenant compte des ethnicités, de trouver d'autres façons de diversifier leur population étudiante et beaucoup le faisaient en recherchant une diversité socioéconomique, ce qui engendrait aussi une plus grande diversité ethnique. Sur les 10 collèges que Kahlenberg et son collègue ont étudiés, sept ont vu la fréquentation noire et hispanique augmenter après l'interdiction de la discrimination positive.³⁸

La classe peut alors s'avérer un filtre plus efficace que l'ethnicité. Il ne s'agit pas de minimiser les effets corrosifs de la discrimination raciale visant n'importe quelle couche de la société, mais cela reflète le constat irréfutable selon lequel les effets du racisme et de toute autres formes de préjudice sont grandement amplifiés au bas du spectre socioéconomique. Kahlenberg trouve un champion indéboulonnable de ce qu'il avance dans le mouvement des droits civiques en Amérique : « C'est la moindre des justices que l'Amérique, en s'efforçant d'une façon créative de sortir les Noirs de leur condition arriérée, sauve aussi une grande strate de Blancs pauvres laissés pour compte », a écrit Martin Luther King dans son ouvrage classique *Why We Can't Wait*.³⁹

Même les critiques raisonnables, aussi pertinentes soient-elles, visant les tentatives d'inclusion sont difficiles à formuler quand une controverse plus fondamentale anéantit les efforts accomplis pour

inclure les groupes minoritaires. Selon une étude menée par le Public Religion Research Institute et la Brookings Institution pendant une période de médiatisation sans précédent où la police a tiré sur des hommes (et des enfants) noirs, six Américains blancs sur 10 ont déclaré que la discrimination contre les Blancs est, selon eux, aussi problématique aujourd'hui que celle dont les minorités visibles font l'objet.⁴⁰ D'après une étude effectuée cette année par le Pew Research Center, seulement 36 pour cent des Blancs ont admis que la discrimination raciale empêche les Noirs d'avancer de nos jours, contre près du double des Afro-Américains⁴¹ — en comparaison, une majorité de répondants de ce même groupe interrogé il y a trois ans s'était déclarée favorable aux programmes de discrimination positive sur les campus.⁴²

Les débats sur les changements démographiques à venir semblent accentuer l'anxiété. Des études montrent que les sujets blancs à qui l'on présente d'abord des données démographiques sur un avenir où les Blancs ne seront probablement plus majoritaires hésitent davantage à répondre aux questions sur les minorités ethniques.⁴³ L'incertitude économique altère aussi la tolérance et l'ouverture. Dans son livre intitulé *Strangers in their Own Land*, la sociologue Arlie Hochschild parle de la frustration de nombreux Américains blancs de la classe ouvrière qui ont attendu patiemment la prospérité alors que les minorités visibles leur passent devant avec des avantages injustes.⁴⁴ Ces attitudes sont étayées par les mesures concrètes de l'administration Trump, notamment un plan du Département américain de la justice pour s'attaquer aux défis juridiques de la discrimination positive.

En vérité, la vraie méritocratie interdirait quelque privilège que ce soit.

Les critiques progressistes mesurés de la diversité et de l'inclusion occupent à présent un curieux espace public qui englobe davantage d'arguments égoïstes. Il s'agit d'une étrange coalition de partisans de formes de diversité plus complètes ; de personnes qui s'interrogent sur le langage et la structure de l'embauche selon la race ; de ceux qui considèrent de tels accommodements comme du racisme envers les Blancs ; de minorités qui s'opposent aux insinuations — que l'ancienne

forme de diversité, sans demandes de justice sociale, était plus pure et plus vertueuse.

Le fait d'opposer la diversité à la méritocratie est un argument particulièrement aggravant, facilité par l'oubli apparent des hommes blancs médiocres qui ont été embauchés ou promus au fil du temps et par le rôle qu'a joué la pression sociale ou financière pour leur permettre d'y arriver. En vérité, la vraie méritocratie bannirait tout privilège. Certains partisans de la main invisible risquent de découvrir avec surprise qu'Adam Smith, leur saint patron, croyait dans l'égalité et le mérite au point de se prononcer contre la richesse héritée. « Le pouvoir de disposer de legs à tout jamais est absurde, a-t-il proclamé. La terre et ses richesses appartiennent à chaque génération, et la précédente n'a pas le droit d'en priver la postérité ». ⁴⁵ Avec une méritocratie aussi complète, nous n'aurions sûrement pas besoin d'autant de programmes d'inclusion.

La réalité de l'inclusion laisse entrevoir des lueurs d'espoir. Dans son livre *Making a Global City*, Robert Vipond raconte l'histoire d'une école de Toronto, la Clinton Street Public School, dans un quartier où des vagues successives d'immigrants se sont établies pendant l'essentiel du 20^e siècle. En 1921, les élèves provenaient à 90 pour cent de vieilles familles d'immigrants canadiens ou britanniques. Dans les années 1950, au moins la moitié des élèves étaient juifs. Au milieu des années 1970, l'école est devenue un exemple parfait et mouvant de diversité ethnoculturelle où se côtoyaient des élèves d'origine italienne, portugaise, latino-américaine et d'Asie de l'Est.⁴⁶ Ce n'était pas uniquement le fruit de l'inclusion ; les enseignants étaient créatifs et s'adaptaient au changement d'étudiants. Dans les années 1940, alors que la population juive de l'école était en hausse et que l'établissement était tenu de fournir une instruction chrétienne, les enseignants ont simplement décidé d'ignorer la loi. Dans les années 1950, l'école a développé son propre programme d'anglais langue seconde, bien avant que le conseil scolaire ne l'adopte officiellement. L'école Clinton a été un formidable modèle de multiculturalisme qui est vraiment d'actualité.

Cinq décennies plus tard, on retrouve un autre modèle intrigant, quoique différent, de l'autre côté de l'Atlantique : l'Islande est une véritable utopie de l'inclusion basée sur le sexe où 48 pour

Notre façon de penser à l'inclusion et d'en parler est donc aussi importante que ce que nous en disons et en faisons. Nous devons trouver un moyen de combler en douceur l'écart entre ceux qui considèrent l'inclusion sociétale comme un jeu où il n'y a ni gagnant ni perdant — pour certains, l'inclusion passe par l'exclusion des autres, même avec de l'aide — et ceux qui comprennent que l'inclusion de tous rapporte plus à long terme.

cent de tous les députés, près de la moitié des administrateurs des sociétés cotées en Bourse et 65 pour cent des étudiantes universitaires sont des femmes (en espérant toutefois que la balance ne va pas pencher davantage en cette faveur). Chaque parent a droit à trois mois de congé parental et 90 pour cent des pères s'en prévalent. Le gouvernement islandais a été le premier du monde à instaurer l'équité salariale fondée sur le sexe, et le pays a eu une présidente de 1980 à 1996 et une première ministre pendant la première décennie du siècle.

Tout effort pour instaurer l'inclusion, dans la rue ou les sièges sociaux, doit donc tenir compte de nos perceptions. Contrairement aux imitations politiques conçues à la hâte, cette forme d'inclusion plus profonde et plus véritable prend du temps, mais est plus susceptible de durer.

Il y a des leçons à tirer des deux cas, et des projets indiens et sud-africains sur l'inclusion. Les démocraties (le Canada, l'Islande, l'Inde et l'Afrique du Sud en sont) et les démocraties libérales, en particulier, ont un avantage indéniable pour ce qui est de favoriser l'inclusion. Mais il en faut plus pour réussir. Les changements semblent fonctionner le mieux lorsqu'ils ont des répercussions ou sont à tout le moins soutenus par des transformations et des idées créatives au niveau local. Le fait d'avoir une société civile robuste aide aussi. Cela ne veut pas dire que les politiques qui fonctionnent au niveau de l'État n'ont pas d'importance ; elles sont essentielles, mais les efforts politiques au profit de l'inclusion sociale semblent donner les meilleurs résultats lorsqu'ils sont combinés à des changements sociaux. Ce n'est pas par hasard qu'en 1975, bien avant que l'Islande se dote de lois sur l'équité salariale et de politiques sur les congés parentaux, les femmes du pays — enseignantes, médecins, mères au foyer, comptables — ont déclenché un arrêt de travail.

Le changement le plus essentiel ne commence pas avec le comportement. Les lois, les consignes

d'embauche et les politiques d'admission ont beau interdire les actes racistes, sexistes ou homophobes, il est impossible de légiférer contre ce genre de pensées — ni souhaitable d'essayer. La pensée recherche l'expression politique, sociale et culturelle ; elle élit des présidents et des premiers ministres, et décide de l'issue des référendums. Tout effort pour bâtir l'inclusion, dans la rue ou les sièges sociaux, doit donc tenir compte de nos perceptions. Contrairement aux imitations politiques conçues à la hâte, cette forme d'inclusion plus profonde et plus véritable prend du temps, mais est plus susceptible de durer. La distinction entre un simple changement de comportement et un changement de pensée plus fondamental est aussi importante pour les groupes exclus que n'importe qui d'autre : la dignité humaine compte autant, si ce n'est plus, que les débouchés économiques. « Seule la vérité triomphe » — et non « Nous voulons ces emplois de fonctionnaires » — était un slogan du mouvement pour l'indépendance de l'Inde, qui est à présent enchâssé dans son emblème national. « La dignité avant le pain », comme l'a écrit l'historien Léon Aron, était le cri de ralliement de la révolution tunisienne.⁴⁷

Notre façon de penser à l'inclusion et d'en parler est donc aussi importante que ce que nous en disons et en faisons. Nous devons trouver un moyen de combler en douceur l'écart entre ceux qui considèrent l'inclusion sociétale comme un jeu où il n'y a ni gagnant ni perdant — pour certains, l'inclusion passe par l'exclusion des autres, même avec de l'aide — et ceux qui comprennent que l'inclusion de tous rapporte plus à la longue. C'est possible, et essentiel, de résoudre cela sans réduire l'inclusion à une question de marché. Mais on a du mal à imaginer que beaucoup de cœurs ou d'esprits vont changer avec l'animosité et le climat délétère qui règne dans les arènes publiques où de telles conversations ont actuellement cours. La xénophobie alimentée par les partisans du Brexit et de Trump et par leurs homologues de l'aile droite dans notre propre pays réveille les pires démons en nous — à tous. Ceux qui penchent pour les mêmes préjugés inquiétants basculent carrément. Beaucoup de ceux qui sont de l'autre côté se radicalisent de plus en plus. On ne peut pas les blâmer ni les aider, mais on ne peut que déplorer la diminution des possibilités d'avoir une conversation publique partagée, un lieu de débat commun. Cela semble futile de demander à l'ancien groupe d'être

moins en colère ou extrême, car c'est perçu comme une façon de victimiser à nouveau les victimes et de leur imposer le fardeau du changement.

Dans le discours comme dans les politiques, le fardeau du changement doit résider ailleurs. Une étude remarquable sur la transphobie publiée l'an dernier dans le magazine *Science* a remis en question des décennies de pensée conventionnelle sur l'efficacité de la persuasion politique.⁴⁸ L'étude menée par David Broockman et Joshua Kalla était basée sur la consultation porte-à-porte de 500 électeurs dans le comté de Miami-Dade où une ordonnance locale a été instaurée pour protéger les transgenres contre la discrimination. Il se trouve que les deux chercheurs venaient de démystifier une étude similaire dont les données et les méthodes ne tenaient pas. Dans cette nouvelle étude, les intervieweurs ont eu des entretiens de 10 minutes visant explicitement à faire changer d'idée les électeurs, ainsi que des sondages avant et après leur intervention. Le suivi a consisté à voir si le changement avait pris. L'étude a révélé — ce qui a attiré l'attention des politologues de tout le pays — qu'une conversation de 10 minutes faisait changer d'avis les gens, autrement dit qu'il était possible de revenir sur son opinion en parlant. (Il arrive que des messages plus subtils produisent le même effet ; les chercheurs de l'étude sur la publicité visant les minorités ont constaté que les annonces employant des mots comme « amabilité » ou « pardon » ont obtenu une réponse moins négative des consommateurs s'estimant exclus que celles qui n'en contenaient pas. L'évocation de tout le compassion semblait susciter ce sentiment chez les sujets.)

Mais qu'en est-il si vous tenez le même discours depuis des années et n'arrivez à rien ? Un certain nombre d'écrivains, de leaders et d'individus autochtones dans tout le Canada ont fait savoir qu'ils étaient las et furieux de dénoncer les mêmes vérités depuis plus d'un demi-siècle, dans le cadre de trois grandes commissions nationales, sans que cela change grand-chose sur le terrain. Cela va de pair avec l'évolution des théories du droit autochtone, et on a observé dernièrement une tendance chez certains Autochtones, mais pas tous, à ne pas du tout s'identifier comme des Canadiens. Certains commentateurs autochtones ont indiqué en ligne que « Canadien autochtone » est un oxymore, ou pire encore. Le reste du pays y voit un

nouveau défi — le principe multinational passe à un autre niveau, tout comme beaucoup ont eu une prise de conscience tardive sur la vérité honteuse des questions autochtones et se sont rendus à l'idée que leur pays doit *inclure*, par tous les moyens, le Canada autochtone. S'agit-il des effets les plus douloureux de la distorsion historique de l'identité d'un peuple, l'un d'eux consistant à se radicaliser ? Ou est-ce en fait l'évolution naturelle d'un État multinational moderne, la reconnaissance d'une pluralité de nations à l'intérieur de ses frontières ?

C'est peut-être les deux. D'une certaine façon, il s'agit peut-être d'une variation en mieux ou en pire de la position adoptée par le Québec dont les citoyens ont justement cessé de s'identifier comme Canadiens-Français pour se considérer comme des Québécois. Maurice Richard a expliqué avoir été critiqué par la Francophonie parce qu'il continuait à se dire Canadien-Français après que le reste de la province a franchi le pas. Le changement de rhétorique du Québec n'a pas alarmé le Canada anglais de la même façon et cela ne reflète peut-être pas tant un racisme profondément enraciné que le fait d'avoir été largement couvert par la presse francophone et passé sous silence presque partout ailleurs au pays. (Il y a, bien entendu, les implications des autres différences en ce qui concerne les Autochtones, notamment l'existence de traités et de droits territoriaux.) Les Autochtones qui ne se considèrent pas Canadiens ne sont pas tous concentrés dans une seule région, mais ils avaient différentes nations bien avant que le Canada n'existe. Et ce changement survient dans ce qui, pour l'instant, demeure la langue dominante du discours autochtone national : l'anglais. Le reste du Canada en a davantage conscience et c'est sûrement une bonne chose, même si cela complique la conversation.

Le désistement est un autre choix évoqué par certains, notamment l'écrivaine londonienne Reni Eddo-Lodge, auteure du livre *Why I'm No Longer Talking to White People about Race*. Eddo-Lodge a parlé de la « déconnexion émotionnelle » oppressante qui se produit à vouloir parler de son expérience personnelle radicalisée à un Blanc qui nie obstinément l'existence d'un racisme structurel et d'autres façons moins privilégiées de découvrir le monde. « Dans chaque conversation à propos des gentils Blancs qui se sentent réduits au silence par les discussions à propos de la race, a-t-elle

écrit dans le *Guardian*, il y a un manque ironique et flagrant de compréhension ou d'empathie à l'égard de ceux d'entre nous qui ont été visiblement stigmatisés toute leur vie en raison de leur différence et qui en subissent les conséquences. Il s'agit vraiment d'une vie d'autocensure à laquelle les personnes de couleur sont condamnées ». ⁴⁹ Qu'il s'agisse ou non d'une expérience universelle — dans la mesure où une expérience universelle peut exister ou non pour les personnes de couleur ou n'importe qui — c'est une réalité indéniable pour beaucoup et l'écriture d'un livre est une réelle tentative pour le communiquer, contrairement à ce que laisse entendre le titre de l'ouvrage. Dans ses écrits et ses entrevues, Eddo-Lodge parle de race à *tout le monde*, y compris les Blancs qui se sentent vaguement enclins à écouter. Ce livre devrait changer les esprits.

Le titre, qui reflète parfaitement le fort impact émotif des réseaux sociaux, soulève néanmoins des questions. L'inclusion peut-elle reposer sur l'exclusion de certains ? A-t-elle *besoin* de les exclure sous prétexte que le fait d'inclure ces voix revient à perpétuer les erreurs passées ? Il y a une friction naturelle entre les groupes qui veulent changer et ceux à qui le statu quo convient : les premiers peuvent exercer une force aérodynamique vers l'avant. Mais que faire des voix indésirables qui forment la majorité ? Avec toutes les projections démographiques et les discours à propos d'un Canada multiculturel, c'est facile d'oublier que nous vivons encore dans un État où 80 pour cent de la population est blanche. Ce serait irréaliste, à la limite de l'exclusion, de croire que nous pouvons bâtir une société inclusive en condamnant au silence ou en écartant ces 80 pour cent, même si certains (une minorité, précisons-le) tiennent des propos que nous trouvons aberrants.

Il y a un principe en jeu, celui de ne pas permettre aux débats sur l'inclusion d'encourager l'exclusion. En Occident, la nouvelle vogue consiste à moduler la conversation par omission, une volonté de faire taire l'opinion haineuse et des points de vue divergents. (Cela arrive même quand des pays instaurent pour la première fois la liberté de presse et d'expression.) On prétexte que certaines conversations doivent cesser pour que d'autres, plus productives, puissent avoir lieu ; et de toute façon, c'est impossible de réduire au silence la forte majorité. On imagine difficilement comment

une société moderne et inclusive bénéficie du courant de libéralisme plus large représenté ici. La suppression de certaines opinions n'englobe-t-elle pas logiquement celle de tous les points de vue ? Une société libre peut-elle supporter les formes d'intolérance — y compris l'intolérance religieuse — qui se sont généralisées dans la pensée moderne progressiste ? La liberté de pensée et d'expression est délibérément aveugle au contenu ; le fait d'assujettir la liberté à *certaines* opinions ou à *certaines* mots n'est pas le but recherché.

Ce mode de pensée occulte non seulement le racisme ou le préjudice, mais bien d'autres voix, y compris les progressistes — des personnes qui suivent d'une façon générale les valeurs sous-jacentes, mais qui n'utilisent pas précisément le langage puissant et codé des activistes en ligne. C'est d'autant plus poignant que ces contraintes politiques ou sociales sur le discours n'ont aucun effet sur les partisans inconditionnels de l'intolérance et de la libre expression des idées véhiculant la xénophobie, la supériorité raciale, le sexisme et l'injustice sociale.

Un autre argument pragmatique s'impose. Le soutien de la majorité est sûrement essentiel pour la santé à long terme des droits des minorités. Même les mouvements réussis d'origine populaire ont trouvé un soutien parmi la majorité et auprès des élites culturelles et politiques. (Bien que cette réalité soit loin d'être souhaitable, des études importantes montrent que cette politique est influencée d'une façon disproportionnée par les nantis. Lorsque les préférences des pauvres et des riches divergent, ce sont celles des gens dans le 90^e percentile de revenu qui dictent les politiques, et la majorité raciale est bien représentée dans ce groupe. Il serait peut-être plus productif de remettre en question et de changer ces préférences que de les ignorer.) ⁵⁰ Et même s'il n'y a pas moyen de réduire au silence la majorité, il est certainement possible qu'une majorité s'estime bâillonnée, ce qui constitue un obstacle autant politique que moral et social.

Les problèmes d'une majorité légèrement mal à l'aise ne concernent pas les activistes qui exigent les formes les plus élémentaires d'inclusion pour les Afro-Américains, les Canadiens autochtones ou n'importe quel autre groupe défavorisé. Et cela ne devrait pas être le cas. Le malaise s'atténue face à la véritable injustice économique et sociale, et

le travail des activistes a généralement consisté à lancer des grenades théoriques, à faire pression sur le système, à rappeler à tous que ces débats comportent des enjeux et à éloigner la conversation des extrêmes. Il s'agit d'un travail important. Il est pourtant établi qu'une position inconfortable ne permet pas d'agir avec beaucoup de générosité ou d'équité. On peut comprendre la frustration des activistes ; ils ne veulent pas négocier avec des gens qui refusent d'« admettre les choses ». Cela ne peut pas incomber entièrement aux activistes. Les réponses doivent aussi venir d'ailleurs — des minorités qui *ne sont pas trop fatiguées* d'en parler, des membres raisonnables de la majorité qui n'adoptent pas un des rares modes actuellement disponibles dans le discours populaire, qui incluent le réactionnaire en colère, le Blanc moralisateur surmontant légèrement un dégoût de soi et l'observateur silencieux. Ils doivent venir du milieu, et être entendus par le milieu, autrement dit être extérieurs aux zones polarisées des réseaux sociaux.

Des pays comme le Canada et l'Australie ont beaucoup misé sur l'idée de réussir l'inclusion en reconnaissant, et en accommodant, la différence. Ce mode de pensée est passé des tribunaux et des parlements à la sphère publique. Dans le discours public, le défi consiste à savoir comment nous pouvons, comme citoyens, arriver à faire admettre la particularité, et répondre à ses exigences, tout en obtenant une reconnaissance universelle — le respect pour tous les groupes et toutes les personnes. Nous pourrions faire pire que de tenir compte de l'avis de la philosophe américaine Martha Nussbaum, qui a évoqué l'intérêt d'appliquer l'imagination littéraire dans un contexte judiciaire. Le fait d'adopter l'attitude d'un « lecteur de roman préoccupé », écrit-elle, permet à un juriste de faire preuve de compassion.⁵¹ Pour le profane aussi, il y a beaucoup à dire sur la façon de considérer le monde de la sorte et d'aborder les autres humains disparates avec une curiosité et une sympathie sincère et le désir de comprendre « toute la complexité de leurs efforts ». ⁵² Le fait de connaître la vie des autres, et leur vécu, nous permettrait d'agir avec plus de compassion et, comme le lecteur de Nussbaum, de contribuer et d'assister à l'expansion de ce que nous voyons.

Il est très difficile de définir l'inclusion, entre autres parce qu'il s'agit d'une question de perception — de justice, d'équité — qui varie

selon l'observateur. La perception est au cœur même de la question. L'inclusion, après tout, ne se borne pas à des règles littérales — la légalisation du mariage gai ou l'égalité d'accès aux services. Il s'agit plus fondamentalement de la façon dont nous concevons notre place dans le monde, notre capacité à imaginer et à réussir une bonne vie sur chaque plan qui compte pour nous. La privation ou le confinement de cette capacité limite la richesse de cette vie ; son expansion soutient cette vision et lui permet de prospérer. Le fait que tous les citoyens disposent de cela permet alors à la société de prospérer.

Il s'agit plus fondamentalement de la façon dont nous concevons notre place dans le monde, notre capacité à imaginer et à réussir une bonne vie sur chaque plan qui compte pour nous.

L'inclusion a été décrite comme étant « mutuellement avantageuse pour la collectivité et l'individu », un constat qui englobe beaucoup de choses.⁵³ L'inclusion véritable améliore la vie de chacun et de tous. La langage d'une politique de la différence, tel que nous l'employons aujourd'hui au Canada, dépend de ce qui est dû aux différents groupes et individus, autrement dit les droits des citoyens. Mais au final, ces différents groupes, tous en fait, sont aussi redevables entre eux. On peut avoir du mal à s'en souvenir dans les discussions sur l'inclusion et l'exclusion, qui font souvent clairement ressortir les failles des gouvernements. Mais cela n'en demeure pas moins vrai. Il incombe aux gouvernements de dire ce dont nous sommes redevables entre nous, mais c'est aussi une question à laquelle chacun doit répondre : quelles sont nos responsabilités comme citoyens, nos obligations envers ceux qui sont différents de nous, et qu'est-ce que nous devons — individuellement et collectivement — à nos communautés.

Sarmishta Subramanian
Septembre 2017

INCLUSION : LE NOUVEAU BAROMÈTRE DE LA DIVERSITÉ

En plus de se demander ce que nous voulons dire en parlant d'inclusion, c'est important de savoir ce que nous faisons en parlant d'inclusion.

Comme le démontre l'essai qui précède, le lieu de travail joue un rôle essentiel pour forger la citoyenneté et favoriser l'inclusion. C'est là que nos principes d'inclusion sont mis à l'épreuve quotidiennement. De plus en plus d'entreprises considèrent que leur défi ne se borne pas à refléter notre société changeante. Elles y voient une occasion de mobiliser cette société diversifiée au profit d'une économie plus inclusive, durable et innovatrice.

Afin de mieux comprendre comment l'inclusion au travail peut renforcer les entreprises et favoriser la croissance économique, nous avons mené une vaste étude, suivie d'une série d'entrevues et de tables rondes, après de certains des grands employeurs du pays. Entre juillet et septembre 2017, la Banque Royale du Canada et l'Institut pour la citoyenneté canadienne ont sondé 64 organisations de premier plan qui emploient au total 1,2 million de Canadiens. Il ne s'agissait pas de peindre un tableau rose ou de se congratuler pour la réussite de la diversité, mais de baliser la discussion en déterminant ce que les organisations avaient fait de bien et les ambitions qu'elles n'ont pas réalisées. Nous voulions savoir comment les entreprises font pour éviter une diversité de façade. Comment peuvent-elles mettre à profit la diversité pour mieux soutenir la concurrence mondiale? Et comment font-elles en sorte qu'il leur est plus facile de rechercher l'inclusion de la pensée et pas uniquement celle de l'identité?

L'étude, dont les résultats sont présentés en détail dans les annexes, a montré que la majorité des organisations interrogées estiment pratiquer la diversité et font beaucoup pour l'encourager. En revanche, l'inclusion qui en découle demeure souvent incertaine.

Les enjeux sont énormes. Les services médicaux sont poussés à fournir des soins de santé à plus de gens et à un coût moindre. Les entreprises de ressources doivent composer avec les changements climatiques et autres défis environnementaux. Les sociétés technologiques s'efforcent de tenir les promesses de l'intelligence

artificielle sans en faire payer le prix à des millions de gens. Ce sera plus facile de relever ces défis si nous réussissons à tirer le meilleur de tous nos citoyens. Un cinquième des Canadiens fait partie des minorités visibles désignées; ils sont plus jeunes que l'ensemble de la population et en hausse constante. Cette tendance va se poursuivre, car l'immigration devient la principale source de croissance démographique. Le Canada accueille chaque année 300 000 immigrants et le gouvernement actuel veut augmenter sensiblement ce nombre. Les obstacles à l'inclusion des sexes sont tout aussi considérables. Environ 60 pour cent des Canadiennes de 25 à 64 ans ont des diplômes postsecondaires, le plus haut taux parmi les pays de l'OCDE. Il faut leur assurer en priorité une présence et une voix aux plus hauts échelons de l'économie canadienne. Mais cela ne suffit pas. Notre incapacité à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées est troublante. Et dans les lieux de travail visés par notre étude, l'exclusion des Autochtones demeure le principal défi.

Teck Resources

L'exploitation minière est sale et bruyante. La main-d'œuvre dans ce secteur vieillit. Et beaucoup estiment que c'est encore un domaine réservé aux vieux garçons. Autant de facteurs qui ont empêché le géant minier canadien Teck Resources de recruter plus de femmes et d'Autochtones. L'entreprise a découvert qu'il lui fallait revenir à l'essentiel, entre autres avoir des lunettes et des casques adaptés aux femmes. Redoublant d'efforts, elle a depuis modifié ses pratiques de développement des talents et a appris à ses employés à reconnaître les préjugés inconscients. L'entreprise sait que son avenir dépend du succès avec lequel elle convaincra les femmes, les Autochtones et les millénaires qu'il y a un futur pour eux dans une vieille industrie.

Cinq principaux constats sont ressortis de l'analyse des résultats de cette étude.

1. On comprend à présent ce qu'est la diversité.

Les employeurs canadiens savent à quoi ressemble la diversité, conviennent des avantages d'une main-d'œuvre diversifiée et en ont fait une priorité. Pour la plupart des entreprises interrogées (88 pour cent), la diversité se définit comme les dimensions ou caractéristiques qui nous différencient (race, sexe, orientation sexuelle, capacité physique et ainsi de suite) mais doivent être respectées. Environ la moitié estime que les facteurs invisibles, comme le style de travail, reflètent la diversité. Une bonne majorité dit avoir des programmes pour développer un vivier de talents diversifié et des groupes d'affinité pour offrir soutien et réseautage aux sous-groupes d'employés. Environ 55 pour cent des sociétés essaient de mesurer l'impact des initiatives liées à la diversité. Quelque 48 pour cent utilisent une fiche de notation de la diversité pour évaluer leurs progrès et 97 pour cent estiment que cela les aide à mettre plus évidence leurs efforts de diversité auprès des dirigeants de l'entreprise.

2. La diversité s'applique encore aux sexes.

Pour 80 pour cent des participants à l'étude, la réussite de leurs efforts de diversification se mesure à une plus grande diversité des sexes. C'est bon signe, mais force est de constater que le Canada est encore à la traîne des autres pays pour ce qui est de la présence des femmes au sein de la haute direction et des conseils d'administration des entreprises. Plus de la moitié des participants ont estimé ne pas en avoir fait assez pour inclure les femmes et la plupart ont reconnu qu'ils avaient encore des progrès à faire en ce qui concerne l'embauche des Autochtones et des personnes handicapées.

3. L'inclusion est une question de perception.

Les participants ont tous convenu que l'inclusion est une bonne chose, mais ils ne s'entendaient pas du tout pour dire s'il s'agit (1) d'un processus d'intégration actif ; (2) d'un résultat (le fait d'être respecté ou apprécié) ; (3) d'un moyen pouvant servir à promouvoir des objectifs stratégiques ; ou (4) d'une combinaison des trois premières options. La difficulté de définir l'inclusion explique que les participants ont eu du mal à la mesurer : beaucoup ont opté pour la facilité en se fiant aux sondages sur l'engagement des employés au lieu d'essayer de quantifier son impact sur les affaires.

Torys LLP

Les firmes d'avocats sont de véritables cocottes minute. Clients exigeants. Journées interminables. Pour Torys, un des plus grands cabinets du pays, le défi consiste à faire preuve d'inclusion à chaque stade du cycle professionnel — que l'avocat vienne de finir l'école de droit ou qu'il jongle avec des défis professionnels et familiaux. Torys a fait en sorte de promouvoir des associées de niveau junior et intermédiaire. Et il a mis sur pied un « programme de perfectionnement des femmes d'affaires » axé sur la mise en valeur du profil individuel et les défis comme les interruptions dans la salle du conseil. Torys s'efforce à présent de maintenir un dialogue constant entre le comité de diversité du cabinet et ses différents groupes d'affinité.

4. La diversité et l'inclusion relèvent des ressources humaines. L'innovation est autre chose.

À la question demandant de fournir les trois principales raisons d'investir dans la diversité et l'inclusion, près des deux tiers des répondants ont évoqué la capacité d'attirer et de retenir les talents. Un nombre plus petit y voit une façon d'accroître l'engagement des employés. Beaucoup d'organisations se bornent à mesurer leurs efforts de diversité et d'inclusion d'après l'embauche et la rétention de personnel, mais la diversité selon l'optique des ressources humaines n'est que la pointe de l'iceberg. Les participants aux groupes de discussion ont dit craindre que cette approche limite considérablement la capacité qu'à un employeur de faire le lien entre la diversité, l'inclusion et la performance globale de l'entreprise. Lorsqu'on leur a demandé s'ils mesurent l'impact stratégique de la diversité et de l'inclusion, 52 pour cent ont répondu avoir des paramètres pour l'engagement des employés et seulement 11 pour cent pour l'innovation.

5. La diversité a besoin de données. Tout comme l'inclusion.

Environ 40 pour cent ont répondu que leur organisation n'avait pas de paramètres pour mesurer l'impact, l'efficacité ou le rendement de l'investissement des initiatives visant à promouvoir la diversité, et cette proportion est passée à 47 pour cent en ce qui concerne les initiatives liées à l'inclusion. Parmi ceux qui avaient des paramètres pour leurs initiatives d'inclusion, la grande majorité se fiait aux sondages sur l'engagement au lieu d'essayer de mesurer le rendement réel de tels programmes.

Les résultats du sondage montrent qu'il faut envisager la diversité et l'inclusion autrement. Les participants aux tables rondes avaient déjà des idées. *Ne confiez pas la diversité et l'inclusion au service des ressources humaines.* Cela devrait être l'affaire de toute l'organisation. *Fiez-vous aux données — c'est un langage que les entreprises comprennent.* Trouvez des façons de mesurer l'impact des activités sur l'inclusion. *Faites en sorte que la diversité et l'inclusion parviennent au sommet de la hiérarchie d'une organisation.* Le fait de soutenir l'inclusion en paroles uniquement ne donne rien si les dirigeants de l'entreprise ne l'appuient.

Rogers Communications

Le géant du câble et des communications n'a commencé à considérer la diversité et l'inclusion comme une priorité stratégique qu'il y a trois ans. Il met à présent les bouchées doubles pour en faire une deuxième nature à l'échelle de l'organisation — ce n'est pas évident pour une entreprise qui comporte neuf grandes divisions. Rogers a demandé à chacune de ces divisions de mettre en place une fiche de notation de la diversité, en plus d'en avoir une pour toute l'organisation. Rogers utilise les paramètres de la diversité et de l'inclusion pour obliger les hauts dirigeants à rendre des comptes, pour bien démontrer que l'entreprise voit à ses affaires.

Hootsuite

Le secteur technologique a un problème de diversité — il suffit, pour s'en convaincre, de voir les titres négatifs auxquels certaines sociétés ont eu droit faute d'avoir réussi à embaucher ou à retenir des femmes ou des minorités. Hootsuite, une entreprise spécialisée dans les médias sociaux qui connaît une expansion fulgurante, craint d'investir des millions pour susciter un changement sans obtenir de résultats concrets, puis d'être lynchée publiquement en cas d'échec. L'entreprise de Vancouver utilise des méthodes éprouvées qui dérangent pour s'attaquer au problème de l'inclusion : elle met en place une formation sur les préjugés inconscients et envisage d'en finir avec tous les groupes d'affinité.

ANNEXE 1 : MÉTHODE DE RECHERCHE

La Banque Royale du Canada et l'Institut pour la citoyenneté canadienne ont mené l'étude de juillet à septembre 2017. En tout, 132 organisations ont été invitées à participer. De grands employeurs du FP500 ont été approchés, tout comme des hôpitaux, universités, cabinets d'avocats et sociétés technologiques de plus petite taille (en termes d'employés) afin de rendre l'échantillon plus représentatif de l'économie canadienne.

Le sondage a été envoyé par courriel aux cadres supérieurs et aux responsables de la diversité et de l'inclusion dans chaque organisation. Les répondants devaient dire : (1) s'ils étaient au courant des pratiques de leur organisation en matière de diversité et d'inclusion ; et (2) s'ils avaient l'autorité nécessaire pour répondre au sondage au nom de leur organisation. Dans la négative, ils devaient transmettre le sondage à la personne ou à l'équipe appropriée au sein de leur organisation. Les entreprises participantes et leurs réponses sont restées anonymes.

L'échantillon final comprend 64 organisations qui emploient au total plus de 1,2 million de Canadiens et individuellement entre 500 et 160 000 à temps plein. Une moyenne entreprise a 19 000 employés et la taille médiane de l'échantillon est de 7 900 employés.

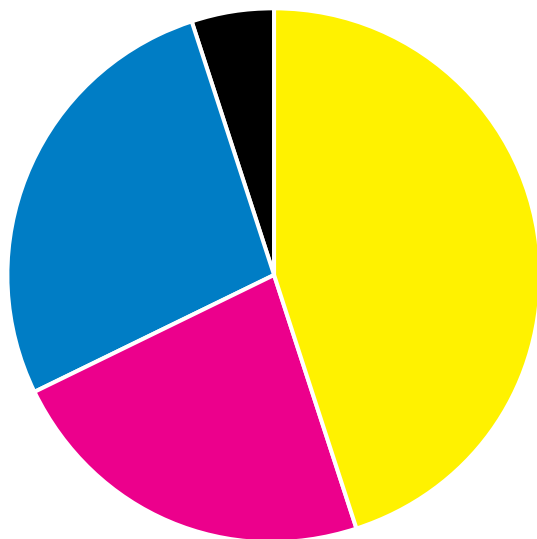
Ces organisations emploient trois millions de personnes à l'échelle du monde. Dans son ensemble, 86 pour cent d'entre elles ont leur siège au Canada. Même en excluant les hôpitaux et les universités de l'échantillon, 80 pour cent des entreprises restantes sont canadiennes. Parmi celles qui ont été interrogées, 29 pour cent appartiennent au secteur public et neuf sont de grands centres de recherche universitaires.

En outre, RBC et l'ICC ont mené 10 entrevues plus poussées pour en savoir davantage sur des industries et des entreprises spécifiques. Nous tenons à remercier l'Université Dalhousie, Hootsuite, KPMG Canada, RBC, Rogers Communications, l'hôpital Sunnybrook, Teck Resources, Torys LLP, Toyota Canada et WestJet pour avoir partagé leurs points de vue sur les défis et les occasions qu'il leur faut relever pour encourager l'inclusion dans leurs lieux de travail. Des tables rondes d'employeurs ont aussi été tenues à Toronto et à Montréal à la fin d'août et au début de septembre 2017 afin de discuter des conclusions préliminaires du rapport et de recueillir d'autres données qualitatives.

ANNEXE 2 : PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS

Près de la moitié (45 pour cent) des répondants étaient de grandes organisations qui ont plus de 10 000 employés à temps plein. En regardant leurs sites Web et leurs rapports annuels, nous avons calculé que les 64 organisations interrogées emploient à elles toutes 1,2 million de Canadiens et trois millions de travailleurs à temps plein dans le monde.

Les répondants représentaient un large éventail d'industries au Canada ; les secteurs des soins de santé et de l'éducation venaient en tête (14 pour cent chacun) et les 72 pour cent d'organisations restantes appartenant au privé. Les entrevues approfondies ont couvert 10 secteurs sur 13.



RÉPONDANTS PAR NOMBRE DE TRAVAILLEURS À TEMPS PLEIN

- Plus de 10 000 (45 %)
- 5 000 à 10 000 (23 %)
- 1 000 à 4 999 (27 %)
- 500 à 999 (5 %)



RÉPONDANTS PAR SECTEUR PRINCIPAL

- Soins de santé / sciences de la vie (14 %)
- Éducation (14 %)
- Services financiers (13 %)
- Énergie et services publics (9 %)
- Télécommunications et médias (8 %)
- Droit (8 %)
- Autres (6 %)
- Services professionnels (6 %)
- Produits de consommation / Fabrication (6 %)
- Mines (5 %)
- Technologie (5 %)
- Commerce de détail (3 %)
- Voyages et hôtellerie (3 %)

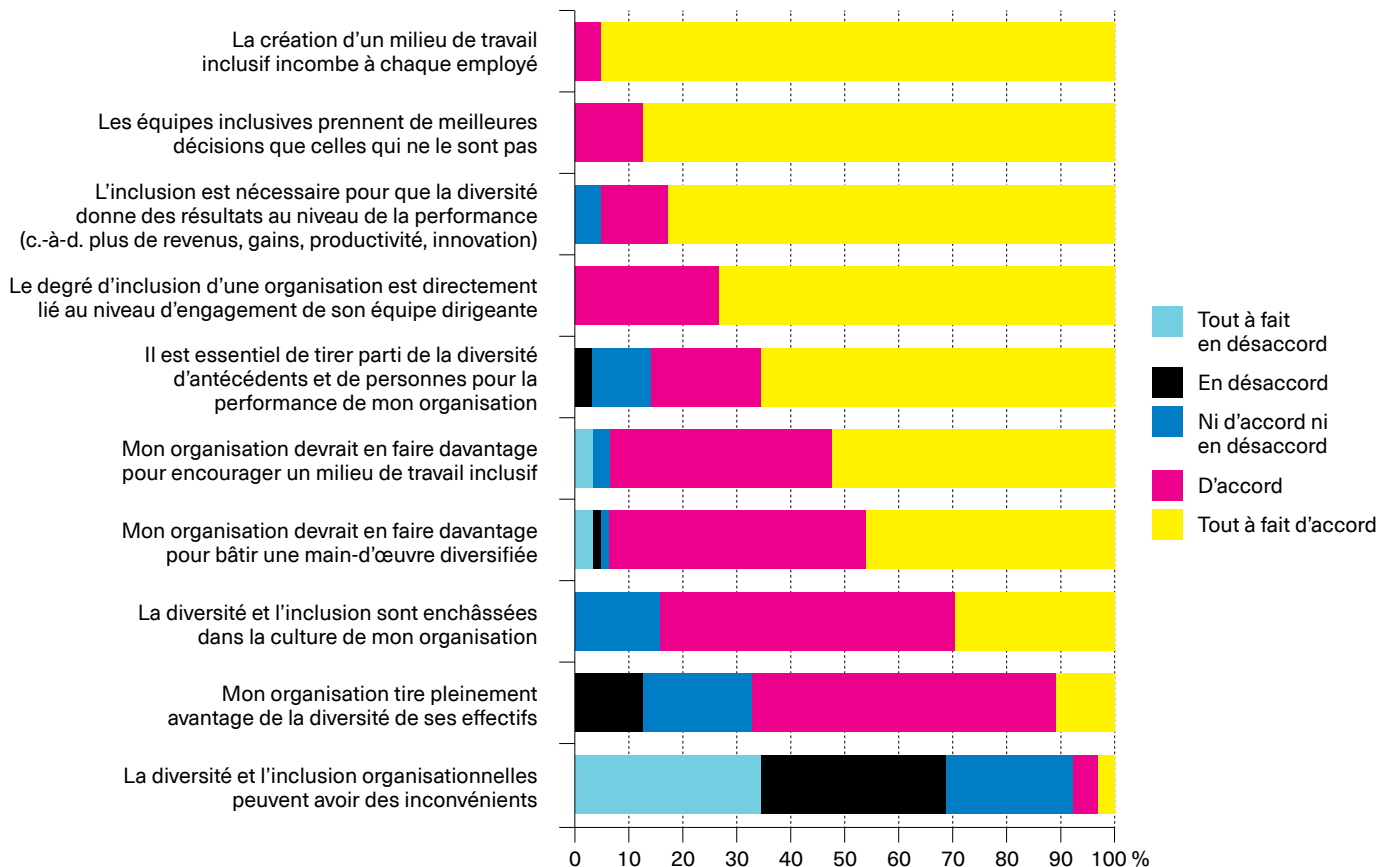
ANNEXE 3 : RÉSULTATS DU SONDAGE

Bilan

Les employeurs canadiens reconnaissent par une très forte majorité les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée et d'un lieu de travail inclusif : (1) chaque répondant était tout à fait d'accord (87 pour cent) ou d'accord (13 pour cent) pour dire que les équipes inclusives prennent de meilleures décisions que celles qui ne le sont pas ; (2) une majorité était tout à fait en désaccord (34 pour cent) ou en désaccord (34 pour cent) avec le fait que la diversité et l'inclusion peuvent avoir des inconvénients ; et (3) 82 pour cent des répondants sont tout à fait d'accord pour dire que l'inclusion est nécessaire pour que la diversité donne des résultats au niveau de la performance et de l'innovation.

Presque tous les employeurs conviennent aussi que leurs organisations respectives devraient en faire davantage pour avoir une main-d'œuvre diversifiée (46 pour cent tout à fait d'accord et 48 pour cent d'accord) et pour encourager un milieu de travail plus inclusif (52 pour cent tout à fait d'accord et 41 pour cent d'accord). Lorsqu'on leur a demandé si leur « organisation tire pleinement parti des avantages de la diversité de sa main-d'œuvre », 13 pour cent étaient en désaccord, 20 pour cent n'étaient ni d'accord ni en désaccord et 56 pour cent étaient d'accord — cela montre qu'une faible minorité ne tire pas avantage de la diversité, tandis que la majorité des entreprises peut en bénéficier plus.

MESURE DANS LAQUELLE VOTRE ORGANISATION EST D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS :



Priorités

On a demandé aux répondants de rendre compte de deux façons des efforts qu'ils fournissent pour la diversité et l'inclusion. Ils ont été invités à dire sur quels plans leur organisation « s'est améliorée » et « doit s'améliorer » en ce qui concerne la diversité et l'inclusion au travail. Les répondants avaient neuf catégories et devaient choisir les trois principales.

Le sexe est de loin l'aspect le plus signalé pour l'amélioration de la diversité et de l'inclusion au travail, 81 pour cent des répondants en ayant fait un de leurs trois principaux choix pour la diversité et 76 pour cent pour l'inclusion. Environ quatre employeurs canadiens sur 10 ont reconnu qu'ils doivent faire mieux pour la diversité et l'inclusion

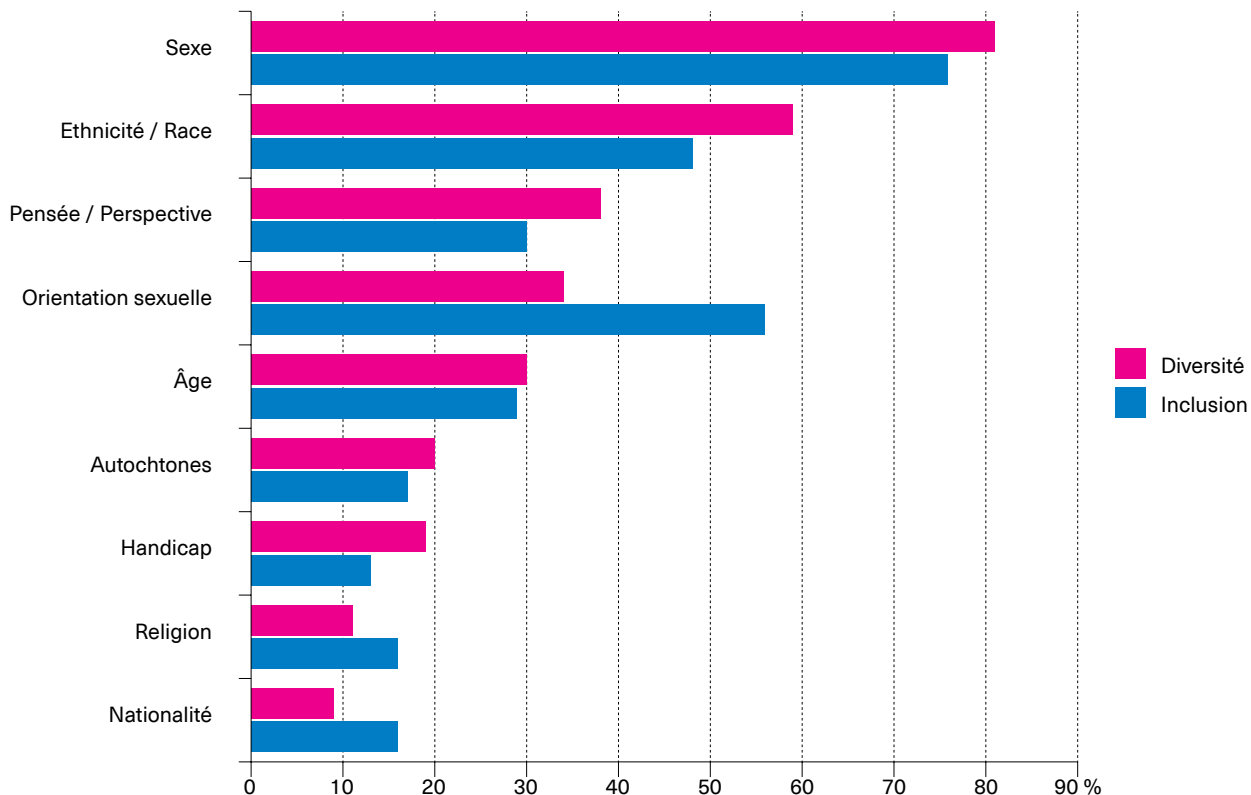
des sexes, ce qui montre que cet aspect exige encore de l'attention.

Les organisations n'ont pas hésité à reconnaître qu'elles affichent du retard en ce qui concerne la diversité et l'inclusion des Autochtones et des personnes handicapées. Seule une minorité de répondants a fait état d'une amélioration dans une des catégories, plus de 80 pour cent et près des deux tiers estimant devoir faire mieux en ce qui concerne respectivement la diversité des Autochtones et des personnes handicapées. Les deux catégories étaient ex æquo pour l'inclusion, 65 pour cent des répondants ayant reconnu qu'ils devaient s'améliorer sur ce plan.

LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION — AMÉLIORATIONS

Parmi les catégories ci-dessous, quelles sont celles où votre organisation a le plus amélioré la diversité selon vous ? Veuillez indiquer les trois plus importantes.

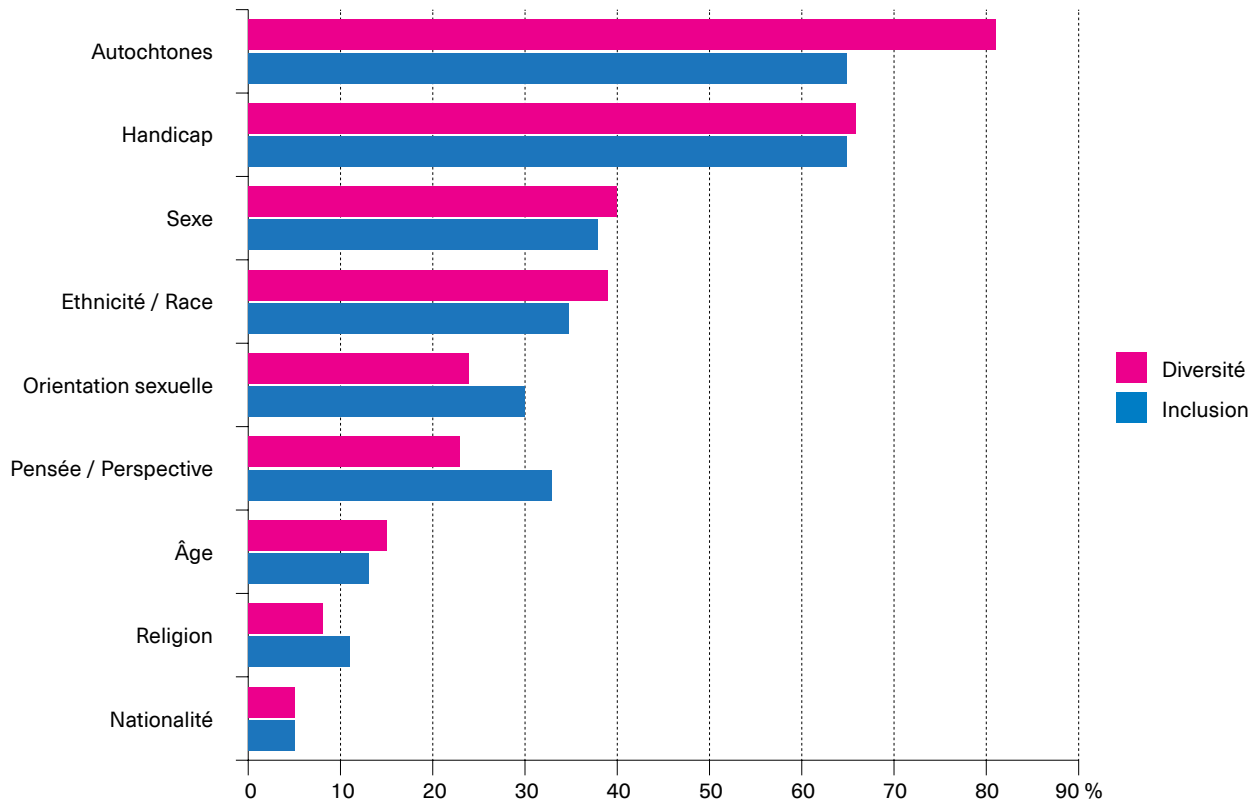
Parmi les catégories ci-dessous, quelles sont celles où votre organisation a le plus amélioré l'inclusion selon vous ? Veuillez indiquer les trois plus importantes.



DIVERSITÉ ET INCLUSION — À AMÉLIORER

*Parmi les catégories ci-dessous, quelles sont celles où votre organisation doit le plus améliorer la diversité selon vous ?
Veuillez indiquer les trois plus importantes.*

*Parmi les catégories ci-dessous, quelles sont celles où votre organisation doit le plus améliorer l'inclusion selon vous ?
Veuillez indiquer les trois plus importantes.*



Stratégie

Lorsqu'on a demandé quelle approche de la diversité et de l'inclusion (par rapport aux références mondiales de 2016) caractérise la stratégie de leur organisation, la plupart des participants ont répondu : le développement organisationnel (35 pour cent), la dignité (30 pour cent), la justice sociale (17 pour cent), la compétence et les aptitudes (14 pour cent), et la conformité (3 pour cent).

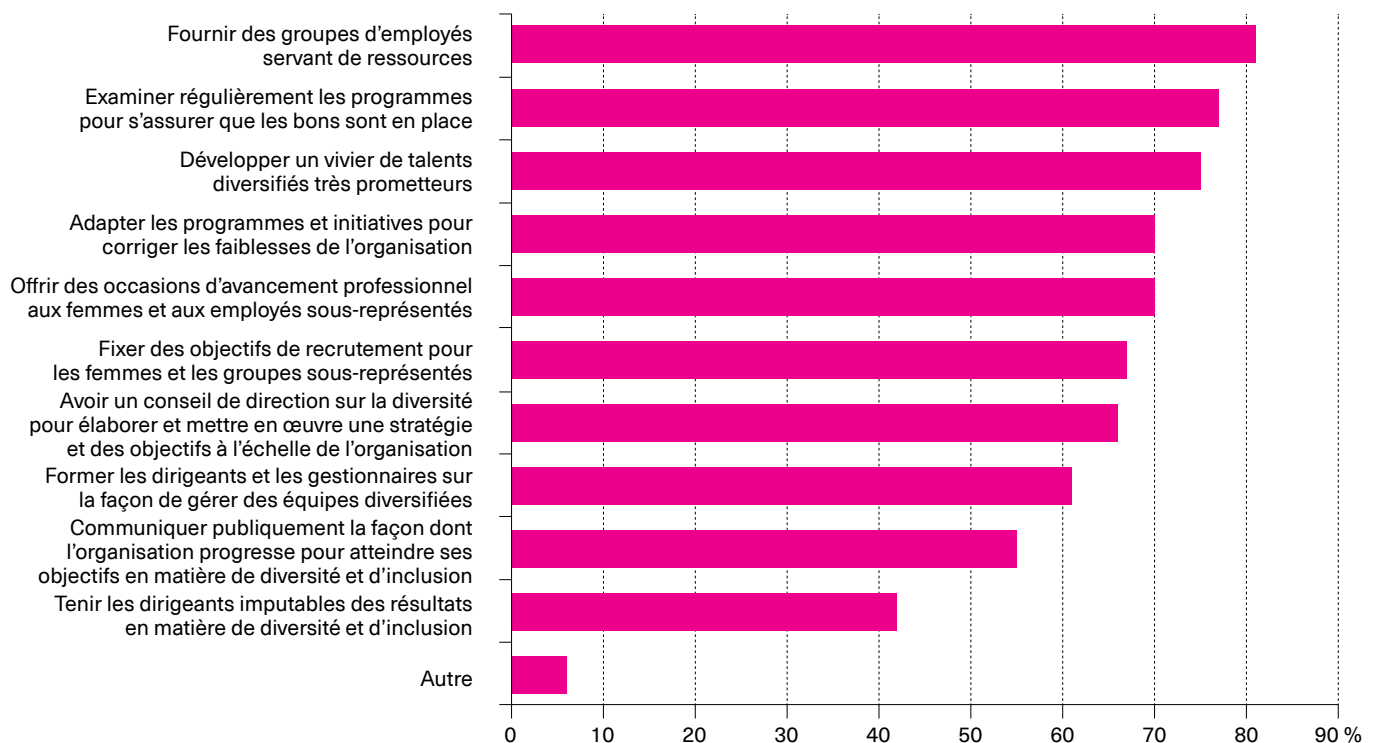
Les employeurs ont recours à de nombreuses initiatives pour encourager la diversité de la main d'oeuvre. Huit organisations sur 10 ont des groupes d'employés en guise de ressources, les trois quarts disposent de programmes pour développer un vivier de talents diversifiés et 70 pour cent offrent des occasions d'avancement professionnel aux groupes sous-représentés.

Près de la moitié (48 pour cent) des organisations utilisent une fiche de notation de la diversité pour faire un suivi annuel des progrès et de la performance en matière de diversité et d'inclusion. Elles trouvent que cela donne plus de visibilité aux initiatives de diversité et d'inclusion de l'organisation auprès de la haute direction (45 pour cent tout à fait d'accord, 52 pour cent d'accord et 3 pour cent ni d'accord ni en désaccord). Presque toutes (93 pour cent) ont répondu que cela fait partie de leurs rapports stratégiques. Neuf sur 10 ont indiqué qu'elles font des comparaisons annuelles de ces fiches de notation afin de tenir la direction imputable de la diversité et de l'inclusion.

Enfin, la grande majorité des organisations a indiqué qu'elles vont investir davantage dans la diversité et l'inclusion d'ici cinq ans — beaucoup plus (39 pour cent), dans une certaine mesure (51 pour cent) et la même chose (10 pour cent).

PROGRAMMES ET INITIATIVES POUR PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Mon organisation a mis en place les programmes et initiatives ci-dessous pour avoir une main-d'œuvre diversifiée.



Mesure

Les organisations utilisent une série de paramètres pour mesurer la diversité et l'inclusion, notamment la représentation selon le niveau d'emploi (75 pour cent), les taux de participation à la formation sur la diversité et l'inclusion (67 pour cent), et les questions sur l'inclusion dans les sondages menés auprès des employés (64 pour cent)

Toutefois, un nombre bien plus petit d'organisations ont des paramètres pour mesurer l'impact stratégique, l'efficacité et / ou le rendement de leur investissement dans des initiatives liées à la diversité et à l'inclusion. Une faible majorité (55 pour cent) a des paramètres pour mesurer la diversité et une faible minorité (47 pour cent) dispose de paramètres pour les initiatives liées à l'inclusion. Dans les deux cas, 6 pour cent des répondants ignorent s'ils ont de tels paramètres.

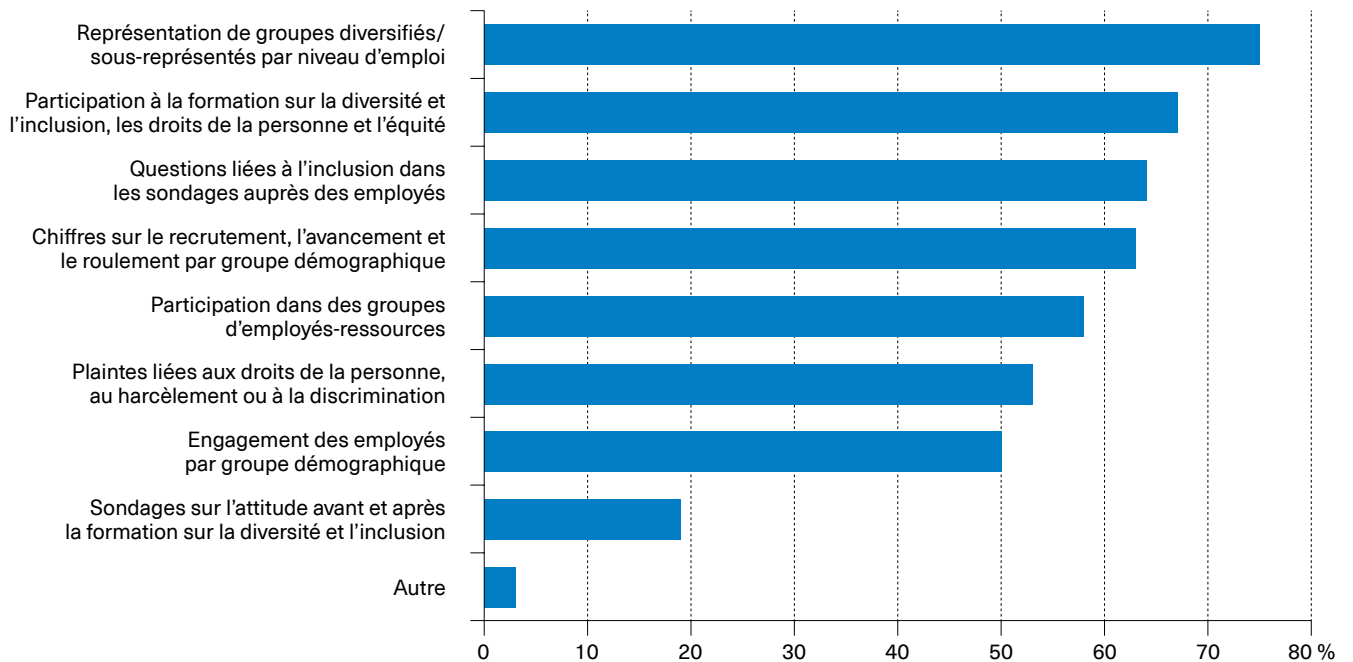
Parmi celles qui ont des paramètres pour mesurer l'impact de leurs initiatives liées à l'inclusion, presque toutes (90 pour cent) utilisent les réponses du sondage sur l'engagement des employés liées à l'inclusion. Et près des trois quarts (74 pour cent) se servent des taux de participation aux programmes sur l'inclusion.

Les chiffres diminuent ensuite régulièrement pour les paramètres servant à mesurer l'efficacité ou le retour sur investissement. Cela laisse entendre que la mesure de l'inclusion est encore axée sur l'engagement des employés plutôt que l'impact stratégique de l'encouragement de l'inclusion sur la performance de l'organisation.

En gros, les employeurs canadiens ne rendent pas leurs dirigeants ou employés imputables des progrès liés à la diversité et l'inclusion. Les résultats des trois exemples d'imputabilité évalués étaient faibles. Seulement 22 pour cent des répondants ont lié les résultats de la diversité et de l'inclusion aux objectifs de leurs dirigeants et gestionnaires en termes de performance annuelle. Et 27 pour cent ont intégré les résultats de la diversité dans les évaluations de rendement des associés et / ou dirigeants, et seulement 11 pour cent incluent les compétences liées à la diversité et à l'inclusion dans l'évaluation de rendement annuelle de chaque employé.

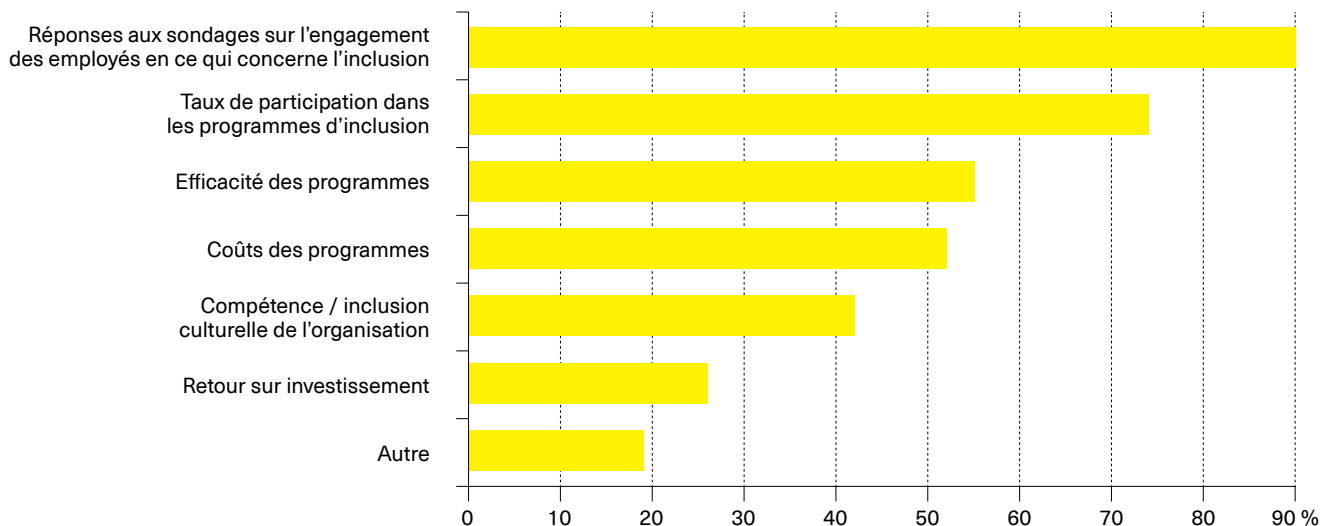
PARAMÈTRES POUR MESURER L'EXISTENCE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

Mon organisation utilise les paramètres ci-dessous pour mesurer la diversité et l'inclusion.



PARAMÈTRES POUR MESURER L'IMPACT DES INITIATIVES LIÉES À L'INCLUSION

Si oui [l'organisation a indiqué dans une réponse antérieure qu'elle mesure l'impact de ses initiatives liées à l'inclusion], mon organisation utilise les paramètres ci-dessous pour mesurer l'impact, l'efficacité ou le retour sur investissement.



Le défi de l'innovation

Lorsque nous avons demandé les trois principales raisons pour lesquelles leur organisation investit dans des initiatives liées à la diversité et l'inclusion, le talent venait en tête, suivi de l'innovation.

Mais très peu d'organisations ont des paramètres pour mesurer l'impact de la diversité et de l'inclusion. En éliminant de l'échantillon les sept organisations les plus performantes (selon au moins six ou sept paramètres), le nombre d'employés qui font un suivi de l'inclusion comme facteur opérationnel est en recul — rouge pour l'échantillon complet et bleu sans les sept organisations très performantes.

Restent les paramètres pour mesurer la gestion de l'engagement et des talents, plutôt que l'innovation et la capacité de prendre de meilleures décisions. Ce résultat suggère que seule une poignée d'employeurs au Canada se sont rendus jusque-là, ce qui n'est pas le cas de la très grande majorité.

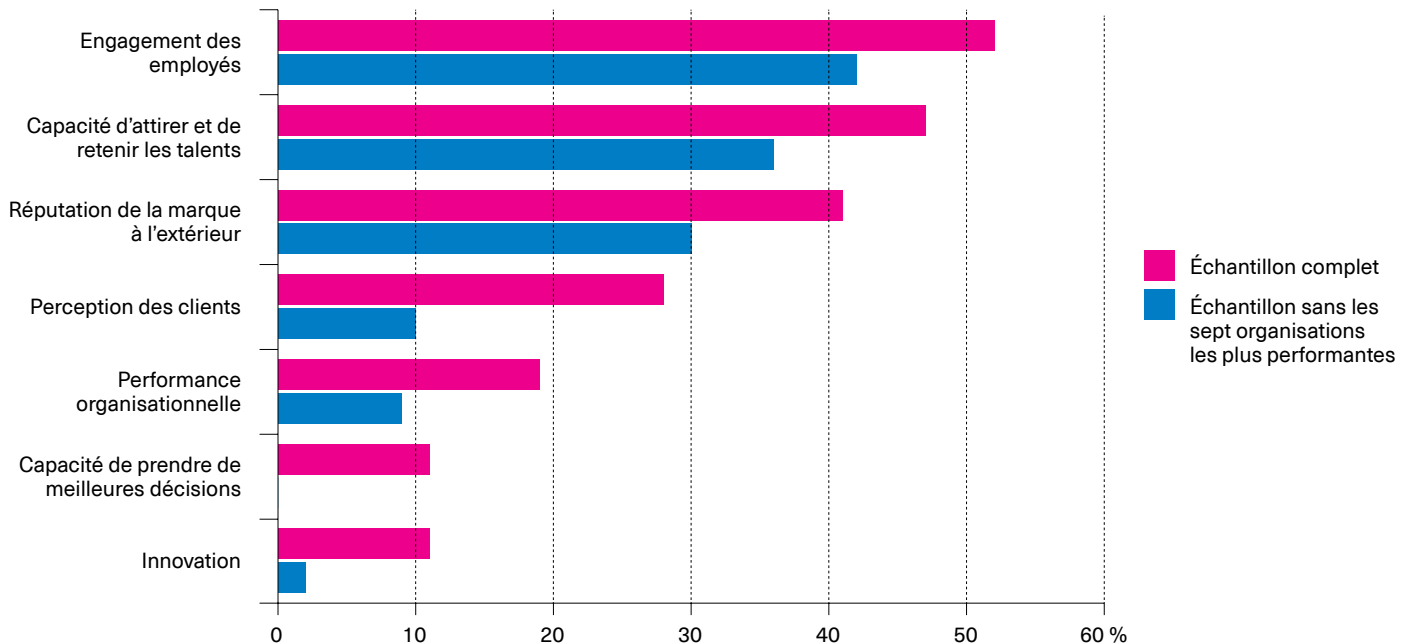
POURQUOI LES ORGANISATIONS INVESTISSENT DANS DES INITIATIVES LIÉES À LA DIVERSITÉ ET À L'INCLUSION

Veillez indiquer les trois principales raisons pour lesquelles votre organisation investit dans des initiatives liées à la diversité et à l'inclusion.



MESURER L'IMPACT STRATÉGIQUE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

Mon organisation mesure l'impact de nos pratiques en matière de diversité et d'inclusion d'après ce qui suit :



ANNEXE 4: DÉFINIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Le sondage a aussi demandé à chaque organisation de définir la diversité et l'inclusion. Presque toutes (89 pour cent) ont répondu que la diversité représente les dimensions et / ou les caractéristiques qui différencient les gens entre eux. Et 49 pour cent l'ont définie en incluant les aspects invisibles, en plus des dimensions visibles plus courantes de la diversité.

Les avis étaient plus partagés en ce qui concerne l'inclusion, qui demeure une notion plus floue. Ils ne s'entendent pas pour dire si l'inclusion est un processus de changement et / ou d'intégration actif, un résultat comme le respect, un moyen de promouvoir des objectifs stratégiques ou une combinaison des trois. Après avoir codifié chaque définition dans les catégories, cela donne les

résultats suivants : processus (16 pour cent) ; processus et résultat (31 pour cent) ; résultat (29 pour cent) ; moyen et résultat (7 pour cent) ; moyen (4 pour cent) ; processus et moyen (0 pour cent) ; processus et résultat et moyen (13 pour cent).

La moitié des répondants a choisi de répondre à une question facultative : « Comment faites-vous la distinction entre la diversité et l'inclusion ? »

Les répondants ont donné diverses réponses, mais 20 pour cent d'entre eux ont utilisé la même métaphore pour expliquer la différence : « La diversité est un mélange de tout ; l'inclusion consiste à faire en sorte que le mélange fonctionne bien. »

NOTES DE RÉFÉRENCES

L'inclusion : ça nous concerne tous Sarmishta Subramanian

1. Amy Chua, "The Lessons of Hyperpowers and the Future of National Identity," *Reflections*, Fall 2008.
2. Mary Beard, *SPQR: A History of Ancient Rome* (New York: Liveright Publishing, 2015).
3. Pankaj Mishra, *Age of Anger: A History of the Present* (Farrar, Straus and Giroux: 2017).
4. United Nations, "International Migration Report 2015: Highlights," *Department of Economic and Social Affairs*, (2016): 5, http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015_Highlights.pdf.
5. Peter Evans, Suzanne Bronheim, John Bynner, Stephan Klasen, Phyllis Magrab, and Stewart Ranson, "Social Exclusion and Children – Creating Identity Capital: Some Conceptual Issues and Practical Solution," *Organization for Economic Co-operation and Development*, (2000): <https://www.oecd.org/edu/school/1856627.pdf>; and, United Nations, "Leaving no one behind: the imperative of inclusive development" *Department of Economic and Social Affairs*, (2016): 18-19, <http://www.un.org/esa/socdev/rwss/2016/full-report.pdf>.
6. Amartya Sen, "Social Exclusion: Concept, Application, and Scrutiny," *Office of the Environment and Social Development Asian Development Bank*, No. 1, (June 2000): 3.
7. World Bank, "Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity," *The World Bank*, (2013): 41, http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1265299949041/676632-8-1329943729735/8460924-1381272444276/InclusionMatters_AdvanceEdition.pdf.
8. Charles Taylor, *Multiculturalism and "The Politics of Recognition"* (Princeton: Princeton University Press, 1994), 39.
9. Charles Taylor, "Le Temps de la Réconciliation," *La Presse*, February 14, 2017, <http://plus.lapresse.ca/screens/36c5c72e-28b9-49df-ba29-514fc56d647a%7CpUtyV30bPPsb.html>.
10. Will Kymlicka, *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights* (Oxford: Clarendon Press, 1996): 61.
11. Guy Lawson, "Trudeau's Canada, Again," *New York Times*, December 8, 2015, <https://www.nytimes.com/2015/12/13/magazine/trudeaus-canada-again.html?mcubz=0>.
12. "Supreme Court notice to Tamil Nadu on plea against 69 per cent reservation," *Deccan Chronicle*, August 11, 2015, <http://www.deccanchronicle.com/150811/nation-current-affairs/article/supreme-court-notice-tamil-nadu-plea-against-69-cent>.
13. "Affirmative Action: India's Reservations," *The Economist*, June 29, 2013, <https://www.economist.com/blogs/banyan/2013/06/affirmative-action>
14. "Brahmins in Gujarat demand reservation, salary for priests," *The Indian Express*, October 3, 2015, <http://indianexpress.com/article/india/india-news-india/brahmins-in-gujarat-demand-reservation-salary-for-priests/>.
15. Thomas Piketty, "Nelson Mandela Annual Lecture 2015," (speech, University of Johannesburg, October 3, 2015), *Nelson Mandela Foundation*, <https://www.nelsonmandela.org/news/entry/transcript-of-nelson-mandela-annual-lecture-2015>.
16. "South Africa's black empowerment: The president says it has failed," *The Economist*, March 31, 2010, <http://www.economist.com/node/15824024>. Also see: Jenny Cargill, *Trick or Treat: Rethinking Black Economic Empowerment* (Johannesburg: Jacana Media, 2010).
17. "Employment, unemployment, skills and economic growth: An exploration of household survey evidence on skills development and unemployment between 1994 and 2014," *Statistics South Africa*, September 16, 2014, https://www.statssa.gov.za/presentation/Stats%20SA%20presentation%20on%20skills%20and%20unemployment_16%20September.pdf.

18. Jonathan D. Ostry, Prakash Loungani, and Davide Furceri, "Neoliberalism: Oversold?" *The International Monetary Fund* 53, No. 2 (2016): 2, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2016/06/ostry.htm>.
19. World Bank, "Inclusion Matters," 4.
20. William H. Frey, "Diversity defines the millennial generation," *The Brookings Institution*, June 28, 2016, <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2016/06/28/diversity-defines-the-millennial-generation>.
21. Bessma Momani and Jillian Stirk, "The Diversity Dividend: Canada's Global Advantage," *Centre for International Governance Innovation*, Special Issue 2017, 8.
22. Frank Dobbin and Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail," *Harvard Business Review*, July-August 2016 Issue.
23. Ellen Huet, "Rise of the Bias Busters: How Unconscious Bias Became Silicon Valley's Newest Target," *Forbes*, November 2, 2015, <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/11/02/rise-of-the-bias-busters-how-unconscious-bias-became-silicon-valleys-newest-target/#5e9b586019b5>.
24. Frank Dobbin and Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail." .
25. Ibid.
26. Juliet Bourke, Stacia Garr, Ardie van Berkel, and Jungle Wong, "Diversity and Inclusion: The reality gap," *Deloitte University Press*, February 8, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>.
27. Sonia K. Kang, Katherine A. DeCelles, Andrés Tilcsik, and Sora Jun, "Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labour Market," *Administrative Sciences Quarterly* 61, No. 3 (2016).
28. Sara Ahmed, *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life* (Durham: Duke University Press, 2012), 23.
29. Mohammed El Hazzouri, Kelley Main, and Sergio Carvalho, "Ethnic minority consumers reactions to advertisements featuring members of other minority groups," *International Journal of Research in Marketing* 34, No. 3 (2017).
30. Anemona Hartocollis and Stephanie Saul, "Affirmative Action Battle Has a New Focus: Asian-Americans," *New York Times*, August 2, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/08/02/us/affirmative-action-battle-has-a-new-focus-asian-americans.html>.
31. Andrew McGill, "The Missing Black Students at Elite American Universities," *The Atlantic*, November 23, 2015, <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2015/11/black-college-student-body/417189/>.
32. Ibid.; Also see: Jeremy Ashkenas, Haeyoun Park, and Adam Pearce, "Even With Affirmative Action, Blacks and Hispanics Are More Underrepresented at Top Colleges Than 35 Years Ago," *New York Times*, August 24, 2017, <https://www.nytimes.com/interactive/2017/08/24/us/affirmative-action.html?mcubz=0>.
33. Jens Manuel Krogstad and Richard Fry, "More Hispanics, blacks enrolling in college, but lag in bachelor's degrees," *Pew Research Center*, April 24, 2014, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/24/more-hispanics-blacks-enrolling-in-college-but-lag-in-bachelors-degrees/>.
34. Jon Stratton and Ien Ang, "Multiculturalized imagined communities: cultural difference and national identity in Australia and the USA," *Continuum: The Australian Journal of Media & Culture* 8, No. 2 (1994).
35. Ruby Hamad, "The uncomfortable truth about Australian 'diversity,'" *The Sydney Morning Herald*, April 21, 2017, <http://www.smh.com.au/lifestyle/news-and-views/opinion/the-uncomfortable-truth-about-australian-diversity-if-youre-not-a-stereotype-you-dont-count-20170420-gvok72.html>.

36. Raj Chetty, John N. Friedman, Emmanuel Saez, Nicholas Turner, and Danny Yagan, "Mobility Report Card: The Role of Colleges in Intergenerational Mobility," *The Equality of Opportunity Project*, July 2017, http://www.equality-of-opportunity.org/papers/coll_mrc_paper.pdf.
37. David Leonhardt, "America's Great Working Class Colleges," *New York Times*, January 18, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/01/18/opinion/sunday/americas-great-working-class-colleges.html?mcubz=3>.
38. Richard Kahlenberg and Halley Potter, "A Better Affirmative Action: State Universities that Created Alternatives to Racial Preferences," *The Century Foundation*, 2012.
39. Martin Luther King, Jr., *Why We Can't Wait* (New York: Penguin, 2000).
40. Robert P. Jones, Daniel Cox, E.J. Dionne, Jr., William A. Galston, Betsy Cooper, and Rachel Lienesch, "How Immigration and Concerns about Cultural Changes Are Shaping the 2016 Election," *Public Religion Research Institute and The Brookings Institution*, June 23, 2016, <https://www.ppri.org/wp-content/uploads/2016/06/PRRI-Brookings-2016-Immigration-survey-report.pdf>.
41. "On Views of Race and Inequality, Blacks and Whites Are Worlds Apart," *Pew Research Center*, June 27, 2016, <http://www.pewsocialtrends.org/2016/06/27/on-views-of-race-and-inequality-blacks-and-whites-are-worlds-apart/>.
42. Bruce Drake, "Public strongly backs affirmative action programs on campus," *Pew Research Center*, April 22, 2014, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/22/public-strongly-backs-affirmative-action-programs-on-campus/>.
43. Brian Resnick, "White fear of demographic change is a powerful psychological force," *Vox News*, January 29, 2017, <https://www.vox.com/science-and-health/2017/1/26/14340542/white-fear-trump-psychology-minority-majority>.
44. Arlie R. Hochschild, *Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right* (New York: The New Press, 2016).
45. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (New York: Random House, 1994).
46. Robert Vipond, *Making a Global City: How One Toronto School Embraced Diversity* (Toronto: University of Toronto Press, 2017).
47. Leon Aron, "Everything You Think You Know About the Collapse of the Soviet Union is Wrong," *Foreign Policy*, June 20, 2011, <http://foreignpolicy.com/2011/06/20/everything-you-think-you-know-about-the-collapse-of-the-soviet-union-is-wrong/>.
48. David Broockman and Joshua Kalla, "Durably reducing transphobia: A field experiment on door-to-door canvassing," *Science Magazine* 352, Issue 6282 (2016).
49. Reni Eddo-Lodge, "Why I'm No Longer Talking to White People about Race," *The Guardian*, May 30, 2017, <https://www.theguardian.com/world/2017/may/30/why-im-no-longer-talking-to-white-people-about-race>.
50. World Bank, "Inclusion Matters," 142.
51. Martha Nussbaum, *Sex and Social Justice* (Oxford: Oxford University Press, 1999), 171.
52. Ibid.
53. United Nations, "Creating an Inclusive Society: Practical Strategies to Promote Social Integration," *Department of Economic and Social Affairs Working Paper* (2009): 12.

OUVRAGES CITÉS

L'inclusion : ça nous concerne tous Sarmishta Subramanian

- "Affirmative Action: India's Reservations." *The Economist*, June 29, 2013. <https://www.economist.com/blogs/banyan/2013/06/affirmative-action>.
- Ahmed, Sara. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham: Duke University Press, 2012.
- Aron, Leon. "Everything You Think You Know About the Collapse of the Soviet Union is Wrong." *Foreign Policy*, June 20, 2011. <http://foreignpolicy.com/2011/06/20/everything-you-think-you-know-about-the-collapse-of-the-soviet-union-is-wrong/>.
- Ashkenas, Jeremy, Haeyoun Park, and Adam Pearce. "Even With Affirmative Action, Blacks and Hispanics Are More Underrepresented at Top Colleges Than 35 Years Ago." *New York Times*, August 24, 2017. <https://www.nytimes.com/interactive/2017/08/24/us/affirmative-action.html?mcubz=0>.
- Beard, Mary. *SPQR: A History of Ancient Rome*. New York: Liveright Publishing, 2015.
- Bourke, Juliet, Stacia Garr, Ardie van Berkel, and Jungle Wong. "Diversity and Inclusion: The reality gap." *Deloitte University Press*, February 8, 2017. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>.
- "Brahmins in Gujarat demand reservation, salary for priests." *The Indian Express*, October 3, 2015. <http://indianexpress.com/article/india/india-news-india/rahmins-in-gujarat-demand-reservation-salary-for-priests/>.
- Brockman, David and Joshua Kalla. "Durably reducing transphobia: A field experiment on door-to-door canvassing." *Science Magazine* 352, Issue 6282 (2016).
- Cargill, Jenny. *Trick or Treat: Rethinking Black Economic Empowerment*. Johannesburg: Jacana Media, 2010.
- Chetty, Raj, John N. Friedman, Emmanuel Saez, Nicholas Turner, and Danny Yagan. "Mobility Report Card: The Role of Colleges in Intergenerational Mobility." *The Equality of Opportunity Project*, July 2017. http://www.equality-of-opportunity.org/papers/coll_mrc_paper.pdf.
- Chua, Amy. "The Lessons of Hyperpowers and the Future of National Identity." *Reflections*, Fall 2008.
- Dobbin, Frank and Alexandra Kalev. "Why Diversity Programs Fail." *Harvard Business Review*, July-August 2016 Issue.
- Drake, Bruce. "Public strongly backs affirmative action programs on campus." *Pew Research Center*, April 22, 2014. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/22/public-strongly-backs-affirmative-action-programs-on-campus/>.
- Eddo-Lodge, Reni. "Why I'm No Longer Talking to White People about Race." *The Guardian*, May 30, 2017. <https://www.theguardian.com/world/2017/may/30/why-im-no-longer-talking-to-white-people-about-race>.
- El Hazzouri, Mohammed, Kelley Main, and Sergio Carvalho. "Ethnic minority consumers reactions to advertisements featuring members of other minority groups." *International Journal of Research in Marketing* 34, No. 3 (2017).
- "Employment, unemployment, skills and economic growth: An exploration of household survey evidence on skills development and unemployment between 1994 and 2014." *Statistics South Africa*, September 16, 2014. https://www.statssa.gov.za/presentation/Stats%20SA%20presentation%20on%20skills%20and%20unemployment_16%20September.pdf.

- Evans, Peter, Suzanne Bronheim, John Bynner, Stephan Klasen, Phyllis Magrab, and Stewart Ranson. "Social Exclusion and Children – Creating Identity Capital: Some Conceptual Issues and Practical Solution." *Organization for Economic Co-operation and Development*, 2000. <https://www.oecd.org/edu/school/1856627.pdf>.
- Frey, William H. "Diversity defines the millennial generation." *The Brookings Institution*, June 28, 2016. <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2016/06/28/diversity-defines-the-millennial-generation>.
- Hamad, Ruby. "The uncomfortable truth about Australian 'diversity.'" *The Sydney Morning Herald*, April 21, 2017. <http://www.smh.com.au/lifestyle/news-and-views/opinion/the-uncomfortable-truth-about-australian-diversity-if-youre-not-a-stereotype-you-dont-count-20170420-gvok72.html>.
- Hartocollis, Anemona and Stephanie Saul. "Affirmative Action Battle Has a New Focus: Asian-Americans." *New York Times*, August 2, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/08/02/us/affirmative-action-battle-has-a-new-focus-asian-americans.html>.
- Hochschild, Arlie R. *Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right*. New York: The New Press, 2016.
- Huet, Ellen. "Rise of the Bias Busters: How Unconscious Bias Became Silicon Valley's Newest Target." *Forbes*, November 2, 2015. <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/11/02/rise-of-the-bias-busters-how-unconscious-bias-became-silicon-valleys-newest-target/#5e9b586019b5>.
- Jones, Robert P., Daniel Cox, E.J. Dionne, Jr., William A. Galston, Betsy Cooper, and Rachel Lienesch. "How Immigration and Concerns about Cultural Changes Are Shaping the 2016 Election." *Public Religion Research Institute and The Brookings Institution*, June 23, 2016. <https://www.pri.org/wp-content/uploads/2016/06/PRRI-Brookings-2016-Immigration-survey-report.pdf>.
- Kahlenberg, Richard and Halley Potter. "A Better Affirmative Action: State Universities that Created Alternatives to Racial Preferences." *The Century Foundation*, 2012.
- Kang, Sonia K., Katherine A. DeCelles, Andrés Tilcsik, and Sora Jun. "Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labour Market." *Administrative Sciences Quarterly* 61, No. 3 (2016).
- King Jr., Martin Luther. *Why We Can't Wait*. New York: Penguin, 2000.
- Krogstad, Jens Manuel, and Richard Fry. "More Hispanics, blacks enrolling in college, but lag in bachelor's Degrees." *Pew Research Center*, April 24, 2014. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/24/more-hispanics-blacks-enrolling-in-college-but-lag-in-bachelors-degrees/>.
- Kymlicka, Will. *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford: Clarendon Press, 1996.
- Lawson, Guy. "Trudeau's Canada, Again." *New York Times*, December 8, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/12/13/magazine/trudeaus-canada-again.html?mcubz=0>.
- Leonhardt, David. "America's Great Working Class Colleges." *New York Times*, January 18, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/01/18/opinion/sunday/americas-great-working-class-colleges.html?mcubz=3>.
- McGill, Andrew. "The Missing Black Students at Elite American Universities." *The Atlantic*, November 23, 2015. <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2015/11/black-college-student-body/417189/>.
- Mishra, Pankaj. *Age of Anger: A History of the Present*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2017.
- Momani, Bessma and Jillian Stirk. "The Diversity Dividend: Canada's Global Advantage." *Centre for International Governance Innovation*, Special Issue 2017.
- Nussbaum, Martha. *Sex and Social Justice*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- "On Views of Race and Inequality, Blacks and Whites Are Worlds Apart." *Pew Research Center*, June 27, 2016. <http://www.pewsocialtrends.org/2016/06/27/on-views-of-race-and-inequality-blacks-and-whites-are-worlds-apart/>.

- Ostry, Jonathan D., Prakash Loungani, and Davide Furceri. "Neoliberalism: Oversold?" *The International Monetary Fund* 53, No. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/06/ostry.htm>.
- Piketty, Thomas. "Nelson Mandela Annual Lecture 2015." (Speech, University of Johannesburg, October 3, 2015), *Nelson Mandela Foundation*. <https://www.nelsonmandela.org/news/entry/transcript-of-nelson-mandela-annual-lecture-2015>.
- Resnick, Brian. "White fear of demographic change is a powerful psychological force." *Vox News*, January 29, 2017. <https://www.vox.com/science-and-health/2017/1/26/14340542/white-fear-trump-psychology-minority-majority>.
- Sen, Amartya. "Social Exclusion: Concept, Application, and Scrutiny." *Office of the Environment and Social Development Asian Development Bank*, No. 1, June 2000.
- Smith, Adam. *The Wealth of Nations*. New York: Random House, 1994.
- "South Africa's black empowerment: The president says it has failed." *The Economist*, March 31, 2010. <http://www.economist.com/node/15824024>.
- Stratton, Jon and Ien Ang. "Multicultural imagined communities: cultural difference and national identity in Australia and the USA." *Continuum: The Australian Journal of Media & Culture* 8, No. 2 (1994).
- "Supreme Court notice to Tamil Nadu on plea against 69 per cent reservation." *Deccan Chronicle*, August 11, 2015. <http://www.deccanchronicle.com/150811/nation-current-affairs/article/supreme-court-notice-tamil-nadu-plea-against-69-cent>.
- Taylor, Charles. "Le Temps de la Réconciliation." *La Presse*, February 14, 2017. <http://plus.lapresse.ca/screens/36c5c72e-28b9-49df-ba29-514fc56d647a%7CpUtyV30bPPsb.html>.
- Taylor, Charles. *Multiculturalism and "The Politics of Recognition"*. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- United Nations. "International Migration Report 2015: Highlights." *Department of Economic and Social Affairs*, 2016. http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015_Highlights.pdf.
- United Nations. "Creating an Inclusive Society: Practical Strategies to Promote Social Integration." *Department of Economic and Social Affairs Working Paper*, 2009.
- United Nations. "Leaving no one behind: the imperative of inclusive development." *Department of Economic and Social Affairs*, 2016. <http://www.un.org/esa/socdev/rwss/2016/full-report.pdf>.
- Vipond, Robert. *Making a Global City: How One Toronto School Embraced Diversity*. Toronto: University of Toronto Press, 2017.
- World Bank. "Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity." *The World Bank*, 2013. http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1265299949041/6766328-1329943729735/8460924-1381272444276/InclusionMatters_AdvanceEdition.pdf.

À PROPOS

6 Degrés

6 Degrés remet en question notre époque mouvementée en explorant la citoyenneté et l'inclusion dans un monde qui exige des réponses immédiates.

6 Degrés suscite une conversation mondiale sur la citoyenneté et l'inclusion. Cette initiative canadienne est un rendez-vous annuel immersif de trois jours qui se déroule à Toronto, avec une série de séances d'une journée à travers le globe et un espace numérique où des idées et expériences sont perpétuellement partagées. 6 Degrés est le théâtre de contacts, conversations, représentations artistiques et pouvoir découlant du rassemblement de personnes engagées. Il s'oppose au nativisme et à l'exclusion émergents, et invite plutôt chacun à trouver sa place dans notre cercle. 6 Degrés abat les barrières et réunit des auteurs et des activistes, des artistes et des universitaires pour réfléchir tout haut et recadrer le débat sur l'inclusion et la citoyenneté active. Il cherche aussi à savoir comment un meilleur langage améliore la réflexion, et comment recadrer les enjeux pour ouvrir les cœurs et changer les esprits.

6 Degrés est présenté par l'Institut pour la citoyenneté canadienne.



**6 DEGRÉES
6 DEGRÉS**

Espace citoyen 6 Degrés

L'espace citoyen 6 Degrés fait intervenir les esprits les plus brillants et les méthodes les plus hardies. Il réunit des penseurs, gens d'action, artistes, politiciens et leaders de la société civile pour les amener à discuter de ce qui se passe vraiment dans le monde. Ce rendez-vous annuel de trois jours s'est tenu à Toronto du 25 au 27 septembre 2017.

Banque Royale du Canada

La Banque Royale du Canada est, selon la capitalisation boursière, la plus importante banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde. Elle est l'une des principales sociétés de services financiers diversifiés en Amérique du Nord et offre, à l'échelle mondiale, des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services de gestion de patrimoine, des services d'assurance, des services aux investisseurs ainsi que des services liés aux marchés des capitaux. Nous comptons quelque 81 000 employés à temps plein et à temps partiel au service de plus de 16 millions de particuliers, d'entreprises, de clients du secteur public et de clients institutionnels au Canada, aux États-Unis et dans 35 autres pays. Pour de plus amples renseignements, visitez le site rbc.com.

RBC contribue à la prospérité des collectivités et appuie une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des investissements dans la collectivité et le travail bénévole de ses employés. Pour de plus amples renseignements, visitez le site www.rbc.com/collectivites-durabilite.



Institut pour la citoyenneté canadienne

Mené par un réseau national passionné et engagé, l'Institut pour la citoyenneté canadienne (ICC) offre des programmes et des projets spéciaux pour inspirer l'inclusion, favoriser les rencontres et encourager une participation active des citoyens.

L'ICC est un organisme caritatif national cofondé par La très honorable Adrienne Clarkson et John Ralston Saul.

www.icc-icc.ca



COLLABORATEURS

Sarmishta Subramanian

Fellow senior 6 Degrés-RBC

Sarmishta Subramanian est rédactrice en chef de la *Literary Review of Canada*. Elle a été rédactrice de *Saturday Night*, *The Walrus*, *National Post*, du *Toronto Star*, *Chatelaine*, *This Magazine* et *Maclean's*, dont elle est encore une envoyée spéciale.

Ce rapport n'aurait pu être mené à bien sans le soutien des personnes suivantes :

Charlie Foran

Chef de la direction
Institut pour la citoyenneté canadienne

John Stackhouse

Premier vice-président
Bureau du chef de la direction
Banque Royale du Canada

Carolyn King

Rédactrice déléguée
Bureau du chef de la direction
Banque Royale du Canada

Scott Young

Directeur, Idées et perspectives
Institut pour la citoyenneté canadienne

Tim Dutton

Chercheur
Bureau du chef de la direction
Banque Royale du Canada

Ce rapport a été conçu par

Melanie Findlay

Photo de couverture :
**Institut pour la citoyenneté canadienne/
Alyssa K. Faoro**

Institut pour la citoyenneté canadienne

500-260 Spadina Avenue
Toronto, ON
M5T 2E4

@6degreesto
6degreesto.com
icc-icc.ca

Banque Royale du Canada

200 Bay Street P.O. Box 1
Royal Bank Plaza
Toronto, ON
M5J 2J5

@RBC
rbc.com

Copyright © 2017, Institut pour la citoyenneté canadienne et Banque Royale du Canada

Copyright © 2017, *Inclusion : ça nous concerne tous*, par Sarmishta Subramanian. Tous droits réservés.

Pour obtenir des permissions, veuillez écrire à 6 Degrés à info@6degrees.com.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'Institut pour la citoyenneté canadienne, son conseil d'administration ou la Banque Royale du Canada.

C'est l'« âge d'or » de l'inclusion, une époque où les pays, les sociétés et d'autres groupes dans le monde sont plus conscients des avantages de l'inclusion. Pourtant, de plus en plus de personnes s'estiment laissées pour compte, qu'il s'agisse des travailleurs américains, des jeunes musulmans désabusés, des habitants des favelas de Rio ou des chroniqueurs de journaux libéraux blancs.

COMMENT SE FAIT-IL QUE TANT DE GENS SE SENTENT EXCLUS ?

QUE FAIT-ON MAINTENANT ?

Dans notre monde toujours plus globalisé et branché, ces questions sont essentielles. L'inclusion est une idée que peu de gens raisonnables oseraient contredire ; il n'y a pas grand-chose à redire de la participation politique, sociale et économique pour tous ou de l'attribution de droits, de libertés et de responsabilités au plus grand nombre possible. Pourtant, sa pratique semble semer le doute et causer des tensions. Ce rapport épluche les strates des discours et propose un point de départ pour une conversation plus réfléchie et empreinte d'une compassion renouvelée.

