



THE CANADIAN  
BAR ASSOCIATION

L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.

# Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Un outil essentiel à un  
rendement supérieur

Professeure Lorraine Dyke  
Université Carleton

pour le  
Comité sur l'égalité de  
l'Association du Barreau canadien

**Auteure** : P<sup>re</sup> Lorraine Dyke

**Révision** : Vicki Schmolka

**Personne-ressource** : Kerri Froc

**Membres du Sous-comité sur la mesure de la diversité**

Katherine Broer

Laleh Moshiri

Level Yau Yan Chan

Milé Komlen

Nafisah Chowdhury

Raj Anand

Sandy Delayen

Sarah Jane King-D'Souza

Vincent de l'Étoile

Indra Thind

**Comité permanent sur l'égalité**

Aleem S. Bharmal, président

Level Yau Yan Chan, vice-président

Sharon L. Avery

Mark L. Berlin

Roch-A. Fournier

Kelly Hynes

Sarah Jane King-D'Souza, c.r.

Baerbel Langner

ISBN : 978-1-927014-02-8

© L'Association du Barreau canadien

500 – 865, avenue Carling, Ottawa (Ontario) K1S 5S8

613-237-2925

[www.cba.org](http://www.cba.org)

Août 2012

# **Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats**

Un outil essentiel à un  
rendement supérieur

Professeure Lorraine Dyke  
Université Carleton

pour le  
Comité sur l'égalité de  
l'Association du Barreau canadien

# Table des matières

---

<b>Vue d'ensemble</b> .....	<b>1</b>
<b>Termes clés</b> .....	<b>3</b>
<b>Partie 1 – Contexte</b> .....	<b>4</b>
A. Pourquoi la diversité est essentielle à votre cabinet .....	4
B. Réalités des cabinets d'avocats .....	6
1. Démographie et obstacles à l'inclusion .....	6
2. Exigences imposées par les gouvernements .....	7
3. Pressions du marché .....	8
4. La voie de l'avenir .....	8
C. Approches de la gestion de la diversité .....	8
1. Discrimination et équité .....	8
2. Accès et légitimité .....	9
3. Apprentissage et efficacité .....	9
D. Une bonne gestion comprend la gestion de la diversité .....	10
<b>Partie 2 – Stratégies de mesure</b> .....	<b>11</b>
A. Deux types de données sur le rendement en matière de diversité .....	11
1. Appartenance à un groupe particulier : auto-identification .....	11
2. Le climat de diversité .....	13
3. Auto-identification et mesure du climat de diversité .....	15
B. Autres éléments à prendre en compte avant de recueillir des données .....	16
1. Considérations générales .....	16
2. Vie privée et confidentialité .....	17
<b>Partie 3 – Étapes de la mesure de la diversité</b> .....	<b>19</b>
A. Étape 1 : Élaboration et pré-test du questionnaire .....	19
B. Étape 2 : Élaboration d'un plan de communication .....	20
C. Étape 3 : Administration du sondage .....	26
D. Étape 4 : Analyse des résultats .....	29
E. Étape 5 : Agissez .....	30
<b>Notes</b> .....	<b>32</b>
<b>Annexe A</b> .....	<b>34</b>
<b>Annexe B</b> .....	<b>38</b>
<b>Annexe C</b> .....	<b>42</b>
<b>Sources – Mesure</b> .....	<b>50</b>

## Parcourir le document

Pour revenir à la table des matières, cliquez au bas de chaque page sur la case contenant le numéro de page.

# Vue d'ensemble

La diversité croissante de la population active du Canada et des diplômés des facultés de droit canadiennes a amené de nombreux gestionnaires de cabinet d'avocats à intégrer à leurs processus de gestion des talents des initiatives visant à assurer le respect de la diversité et l'inclusion. Mesurer les résultats à cet égard est un élément clé du succès de telles initiatives, de sorte que bien des cabinets d'avocats ont commencé à évaluer leur rendement en matière de diversité ou envisagent de le faire.

Le présent Guide vise à aider les cabinets d'avocats à mesurer leur rendement en matière de diversité. Il décrit des stratégies de mesure et les étapes principales à suivre pour les cabinets qui veulent recourir à des sondages de mesure de la diversité. Deux types principaux de données sont utilisés pour évaluer le rendement d'une organisation en matière de diversité :

- les données d'auto-identification, qui servent à évaluer la représentation de divers groupes;
- les données sur le climat de diversité, qui servent à évaluer l'inclusivité.

Le guide indique comment recueillir et utiliser les données de chaque type.

Le Guide présente aussi une mise en contexte des réalités contemporaines d'un cabinet d'avocats, du rôle que joue la diversité dans le rendement organisationnel et de l'incidence de différentes façons d'aborder la gestion de la diversité. Une compréhension de ce contexte permet aux organisations d'insérer leurs initiatives de mesure de la diversité dans leur plan stratégique. Même les cabinets qui ne veulent pas recourir à des sondages pour mesurer leur rendement en matière de diversité trouveront cette information contextuelle utile aux efforts qu'ils consacrent à l'inclusivité.

Nous espérons que les cabinets d'avocats utiliseront ce guide afin de mieux gérer la diversité, parce qu'une plus grande inclusion favorise le succès.

### Note à l'intention des petits cabinets

Nous reconnaissons que dans les petits cabinets, le nombre d'employés ne justifie pas nécessairement d'entreprendre des sondages. Il reste que vu l'évolution démographique du bassin de talents juridiques et la mondialisation de la pratique du droit, les cabinets de toute taille réfléchissent à leur stratégie de diversité.

Les petits cabinets trouveront probablement utile l'information du guide sur les réalités contemporaines des cabinets d'avocats, l'importance de la diversité et les différentes façons d'aborder la diversité. En outre, même si un petit cabinet ne juge pas nécessaire de réaliser un sondage pour déterminer la représentation de divers groupes dans son effectif, il pourrait voir un avantage à mener un sondage sur le climat de diversité pour évaluer l'inclusivité. Des sondages auprès d'aussi peu que 25 répondants peuvent produire des conclusions valables.

L'Association du Barreau canadien a dressé dans une [liste de ressources](#) en ligne en matière de diversité que les cabinets, quelle que soit leur taille, pourront trouver utiles à leurs initiatives visant la diversité et l'inclusion.

## Termes clés

**Auto-identification** – Processus volontaire selon lequel des membres d'une organisation indiquent leur appartenance à des groupes désignés, ce qui permet à l'organisation de déterminer la représentation de ces groupes dans son effectif.

**Communauté racialisée** – Groupe dont des membres ont personnellement vécu des cas de racisme et dont tous les membres sont exposés au racisme en raison de la façon dont ils sont définis et traités. L'expression « membre d'une communauté racialisée » a remplacé « membre d'une minorité visible » dans de nombreux contextes, parce qu'elle fait référence à la race comme une catégorie sociale plutôt qu'une caractéristique biologique<sup>1</sup>.

**Climat de diversité** – Perceptions globales des membres d'une organisation au sujet de son attitude envers la diversité ainsi que de leurs propres points de vue sur la valeur de la diversité.

**Diversité** – Différences entre personnes en termes de caractéristiques comme l'identité sexuelle, l'âge, l'appartenance à une communauté racialisée, la langue, la religion, l'orientation sexuelle et les aptitudes.

**Groupes visés par l'équité en matière d'emploi** – Les quatre groupes expressément reconnus en vertu de la législation fédérale sur l'emploi comme connaissant un désavantage sur le plan de l'emploi sont les suivants :

- les femmes;
- les membres de minorités visibles\*;
- les Autochtones;
- les personnes handicapées.

**LGBTQ** – lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres ou transsexuels, en questionnement.

\* Note : Le présent guide utilise l'expression « minorité visible » lorsqu'il fait référence à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et aux données de Statistique Canada, de façon à respecter leur terminologie. Sinon, nous utilisons l'expression « communauté racialisée » pour respecter l'usage contemporain.

## Partie 1 – Contexte

### A. Pourquoi la diversité est essentielle à votre cabinet

En mai 2011, le groupe canadien *Legal Leaders for Diversity* a publié une importante « déclaration en faveur de la diversité et de l'inclusivité »<sup>2</sup>. Des avocats internes de plus de 50 grandes sociétés – de Bombardier et Bell jusqu'à Shell et Xerox – l'ont signée pour affirmer leur engagement en faveur de la diversité dans leurs propres entreprises et pour encourager les cabinets juridiques canadiens à suivre leur exemple.

Ces chefs de file ont pris connaissance des recherches et comprennent les nouvelles réalités. Si vous voulez assurer votre réussite future, vous devez posséder un milieu de travail diversifié et inclusif.

Les dirigeants d'entreprises reconnaissent cinq raisons essentielles pour lesquelles la gestion de la diversité a un impact sur leurs performances<sup>3</sup> :

1. **Marchés diversifiés** – Lorsque les clients d'une organisation sont diversifiés, le fait d'avoir un effectif qui l'est également peut aider à créer des liens avec les clients et en attirer de nouveaux.
2. **Relations commerciales mondiales** – Lorsque les organisations ont des activités à l'échelle mondiale, des compétences multiculturelles étayées par un effectif diversifié sont essentielles au succès.



## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

*Le cabinet Davis se soucie depuis longtemps de la diversité, conformément à ses valeurs éthiques et culturelles, ce qui a assuré son succès commercial. Après la Deuxième Guerre mondiale, il a défendu la cause des Canadiens d'origine japonaise qui avaient perdu leurs propriétés lorsqu'ils avaient été contraints de s'établir en Colombie-Britannique. Par la suite, en 1957, il a engagé un des premiers Canadiens d'origine japonaise à être admis au Barreau de la Colombie-Britannique. George Fujisawa est devenu un éminent spécialiste du droit commercial, apportant à Davis la clientèle de presque toutes les sociétés commerciales japonaises faisant affaires en Colombie-Britannique. Cet héritage est durable, alors que Davis a continué d'entretenir de solides liens avec sa clientèle japonaise et est le seul cabinet d'avocats canadien à avoir un bureau à Tokyo.*

*L'engagement de Davis en faveur de la diversité s'est aussi manifesté d'autres façons. Il est le seul cabinet national à desservir les trois Territoires canadiens par le truchement de bureaux au nord du 60<sup>e</sup> parallèle. Il bénéficie aussi d'une solide relation avec de nombreux clients autochtones, pour lesquels il a obtenu plusieurs jugements marquants et aidé à la création de commerces et d'entreprises sociales.*

*Rod Snow  
Associé, Davis, s.e.n.c.r.l.*

- 3. Productivité** – La gestion de la diversité peut être rentable sur le plan de la productivité. Des employés qui se sentent appréciés et soutenus par leur employeur font habituellement preuve d'un plus grand engagement envers l'organisation, d'une plus grande créativité et d'un rendement supérieur. Les équipes diversifiées peuvent apporter des gains en productivité, surtout dans les projets de longue haleine où les personnes ont la possibilité d'apprendre les unes des autres<sup>4</sup>. La diversité contribue aussi à la prise de meilleures décisions. Après tout, lorsque six personnes raisonnant toutes de la même façon prennent une décision, cinq d'entre elles sont redondantes!
- 4. Attirer les meilleurs talents** – Les organisations qui gèrent la diversité sont souvent perçues comme des employeurs de choix et parviennent à recruter les meilleurs candidats au sein d'un bassin plus vaste.
- 5. Gestion des talents** – Lorsque les organisations ont de bonnes pratiques en matière de diversité, elles connaissent habituellement de moindres taux de roulement du personnel, d'absentéisme et de plaintes fondées sur les droits de la personne.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Dans l'ensemble, la recherche indique qu'un climat de diversité positif, c'est-à-dire un milieu de travail dans lequel la diversité est soutenue et appréciée, est associé à :

- une plus grande satisfaction au travail;
- un plus grand dévouement envers l'organisation;
- une moindre incidence de l'intention de quitter;
- un revenu supérieur<sup>5</sup>.

La recherche révèle que de nombreux avocats ont déjà reconnu que la création d'un milieu de travail inclusif contribue au succès d'une organisation.

*Tous les membres de l'équipe d'Air Canada sont fiers du dossier de la société en matière de diversité. Pour nous, les sondages par auto-identification visant à déterminer la composition de notre effectif font partie des activités courantes. Alors que nous accroissons nos services dans les marchés étrangers, nous reconnaissons la nécessité de développer notre effectif en reflétant l'évolution des réalités contemporaines. Nous desservons 177 villes du monde entier et traitons chaque jour avec des personnes de toutes origines. Nous voulons refléter le public que nous servons et profiter des talents d'un effectif diversifié.*

*En tant que vice-président et conseiller juridique principal d'Air Canada, j'ai pu constater à quel point la diversité aide à renforcer une équipe juridique. Comme nous avons recherché des collaborateurs de talent et d'expérience d'où qu'ils viennent, nous profitons aujourd'hui des perspectives et des connaissances d'un groupe diversifié d'avocats. Cette diversité renforce notre capacité non seulement de trouver des solutions juridiques créatives, mais aussi de travailler avec des clients, des fournisseurs et des avocats partout dans le monde.*

*David J. Shapiro  
Vice-président et conseiller juridique général  
Air Canada*

## B. Réalités des cabinets d'avocats

### 1. Démographie et obstacles à l'inclusion

La profession juridique, comme l'ensemble du monde du travail canadien, devient de plus en plus diversifiée. Parmi les avocats canadiens et, au Québec, les notaires, selon les données du recensement de 2006 de Statistique Canada :

- 39 % sont des femmes;

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

- 14 % sont des immigrants;
- 9 % s'identifient comme membres d'une « minorité visible ».

La recherche a révélé divers obstacles à l'inclusion de divers groupes au sein de la profession juridique, incluant :

- Pour les femmes
  - ♦ Préjugés fondés sur le sexe
  - ♦ Accès restreint aux rôles supérieurs
  - ♦ Accommodements limités à l'égard des responsabilités familiales
  - ♦ Harcèlement sexuel<sup>6</sup>
- Pour les avocats membres de communautés racialisées
  - ♦ Exclusion des réseaux
  - ♦ Préjugés dans le recrutement, la rémunération et l'avancement<sup>7</sup>
- Pour les avocats autochtones
  - ♦ Commentaires racistes, exclusion et isolation<sup>8</sup>

Bon nombre de ces obstacles peuvent aussi toucher le personnel non avocat.

### **2. Exigences imposées par les gouvernements**

Comme tous les employeurs, les cabinets d'avocats sont soumis à la législation sur les droits de la personne. Elle exige d'offrir un milieu de travail sans discrimination.

Les cabinets d'avocats nommés comme mandataires du Procureur général du Canada sont assujettis à la Politique sur l'équité au travail pour les mandataires du ministère de la Justice du Canada<sup>9</sup>. Cette politique exige que les cabinets d'avocats participants remettent un engagement écrit à respecter les principes de l'équité en milieu de travail et, sur demande du ministère, un rapport sur la représentation des groupes désignés : les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones. Certaines provinces imposent aussi aux mandataires de la Couronne des exigences relatives à l'équité en emploi.

### 3. Pressions du marché

Certains clients des cabinets d'avocats lancent aujourd'hui des appels d'offres pour choisir leurs conseillers juridiques. Certains appels d'offres internationaux demandent aux cabinets de fournir des données sur la représentativité de leurs effectifs et cette information est prise en compte dans l'évaluation des propositions. La pratique est de plus en plus répandue aux États-Unis, et certains cabinets d'avocats canadiens ont déjà eu à traiter des appels d'offres contenant cette exigence.

L'engagement de mai 2011 du groupe *Legal Leaders for Diversity* élaboré par des avocats internes concerne non seulement la promotion par les entreprises participantes de la diversité dans leur milieu de travail, mais encourage en outre ces entreprises à « appuyer les fournisseurs dont les propriétaires ou l'effectif d'employés témoignent d'un engagement en faveur de la diversité et de l'inclusivité ». Lorsque ces avocats confient du travail à des cabinets d'avocats au nom de leur entreprise, ils recherchent des avocats qui font preuve d'un engagement en faveur de la diversité.

### 4. La voie de l'avenir

La création de milieux de travail diversifiés et inclusifs est dans l'intérêt de tous. Les cabinets d'avocats peuvent utiliser le présent guide pour raffiner leur façon d'aborder la diversité et l'inclusion, et de mesurer leur rendement en matière de diversité.

## C. Approches de la gestion de la diversité

Quelle est votre approche de la gestion de la diversité?

Des recherches sur les façons dont les organisations abordent la diversité<sup>10</sup> ont révélé un continuum sur lequel on peut situer trois approches principales.



#### 1. Discrimination et équité

Cette approche est caractérisée par les éléments suivants :

- prise de mesures motivées par la volonté de se conformer à la législation;

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

- efforts déployés en vue d'assurer l'absence de discrimination;
- les différences entre les divers groupes sont considérées comme n'étant pas pertinentes en milieu de travail;
- peu d'attention accordée au climat de diversité;
- promotion d'une culture d'assimilation.

Résultat : Les employés membres de groupes différents se sentent souvent marginalisés et ne sont pas à l'aise de discuter de leurs expériences particulières. Les organisations ne profitent pas de la possibilité d'apprendre grâce à la diversité des perspectives des employés.

### **2. Accès et légitimité**

Cette approche est caractérisée par les éléments suivants :

- reconnaissance de l'importance que revêtent les différences culturelles pour les clients;
- les différences sont utilisées pour mieux communiquer avec différents segments de la clientèle;
- les employés de groupes différents sont limités dans des rôles précis liés à leur groupe – par exemple affectation d'un employé membre d'un groupe donné aux clients de ce groupe;
- efforts consacrés à la création de liens avec des créneaux de marché;
- intérêt limité envers le climat de diversité;
- promotion d'une culture de différenciation.

Résultat : Les employés membres de groupes différents se sentent souvent exploités et peuvent trouver que leurs possibilités de carrière sont limitées par le rôle qui leur est confié. Comme l'accent est mis sur la différenciation, l'apprentissage est limité puisque les différents points de vue ne sont habituellement pas partagés à l'échelle de l'organisation.

### **3. Apprentissage et efficacité**

Cette approche est caractérisée par les éléments suivants :

- reconnaissance que les différences culturelles sont une source importante d'apprentissage organisationnel;

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

- les différences sont reconnues et intégrées aux processus opérationnels de base;
- discussion libre et respect des différences;
- le but consiste à assurer un climat de diversité positif;
- promotion d'une culture d'intégration.

Résultat : Les organisations misent sur les différentes perspectives des employés pour reconsidérer la façon dont elles fonctionnent et rehausser leur efficacité. Les employés membres de groupes différents se sentent appréciés et respectés.

### **D. Une bonne gestion comprend la gestion de la diversité**

Un bon gestionnaire traite les personnes de façon équitable et crée un environnement favorable au rendement.

Un bon gestionnaire de la diversité reconnaît que les buts organisationnels ne peuvent qu'être pleinement réalisés lorsque les différences culturelles sont reconnues, respectées et mises à profit.

La bonne gestion de la diversité exige davantage que de respecter de bonnes pratiques de gestion. Elle exige de tirer profit des différences entre les employés pour créer de nouvelles façons de raisonner, de stimuler la créativité, de prendre de meilleures décisions, d'accroître la flexibilité et de livrer un service plus efficace.

## Partie 2 – Stratégies de mesure

La première étape en vue de mesurer le rendement en matière de diversité consiste à élaborer une stratégie de mesure tenant compte du plan de diversité de votre cabinet. Comme il en est question ci-dessous, deux principaux types de données pertinentes peuvent être recueillies. Il faut également déterminer auprès de qui les données seront recueillies et comment les données seront utilisées.

### A. Deux types de données sur le rendement en matière de diversité

Deux types de données peuvent être utiles pour comprendre le rendement de votre cabinet en matière de diversité :

- l'appartenance des employés et des associés à des groupes particuliers;
- le climat de diversité.

#### 1. Appartenance à un groupe particulier : auto-identification

Le but principal de la collecte de données d'auto-identification consiste à évaluer la représentativité de l'effectif de votre cabinet et à cerner les lacunes dans le recrutement, le maintien en poste du personnel et l'avancement. Les employés s'auto-identifient comme membres de groupes donnés afin de permettre au cabinet d'évaluer la représentativité de son effectif. Certains cabinets d'avocats recueillent déjà des données sur la représentation des sexes dans le cadre du projet Justicia (voir la liste à jour des ressorts participant au projet Justicia dans la [liste de ressources](#) en ligne. Cette démarche peut être appliquée aussi à l'égard d'autres groupes au sein de l'effectif.

Il existe plusieurs sources de données sur la représentation de divers groupes dans la profession juridique et dans la population active en général qui peuvent servir de référence pour les résultats de l'auto-identification (voir la liste en ligne de [sources de données de référence](#)). Vous pouvez comparer les données que vous recueillez à des sources externes pour évaluer le rendement de votre cabinet.

En examinant la représentation de divers groupes à tous les échelons de l'organisation, il est possible de déterminer où peuvent exister des obstacles pour ces groupes. Par

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

exemple, les avocats membres de certains groupes sont-ils confrontés à des obstacles à la transition d'avocat salarié à associé? Les obstacles sont-ils les mêmes pour les avocats que pour les cadres et employés de soutien appartenant au même groupe?

Répétez la collecte de données périodiquement pour évaluer les tendances au fil du temps. Par exemple, le maintien en poste des employés de divers groupes a-t-il augmenté ou diminué depuis la dernière collecte de données?

La comparaison des données sur la représentation au fil du temps peut aussi indiquer quelles stratégies de gestion de la diversité ont été efficaces et quelles initiatives supplémentaires pourraient être nécessaires. Les efforts de recrutement actif au sein de diverses communautés ont-ils été fructueux? Certains domaines de pratique sont-ils plus diversifiés que d'autres? Les initiatives en faveur de la diversité dans le recrutement des avocats, des cadres et des employés de soutien connaissent-elles le même succès? Quels sont les buts que devraient viser les efforts futurs en matière de diversité?

**Pour recueillir les données sur l'appartenance à un groupe particulier, chaque personne doit procéder à son auto-identification. La clé consiste à ne pas se contenter d'hypothèses. La meilleure solution est de demander de façon appropriée.**



*La Société immobilière du Canada est un employeur qui reconnaît la valeur d'un effectif inclusif et diversifié représentatif de la population canadienne. En tant que vice-présidente responsable des ressources humaines et des affaires juridiques, je tiens à m'assurer que nous disposons des outils voulus pour reconnaître et éliminer les obstacles systémiques qui minent la diversité, s'opposent à l'inclusion ou empêchent les employés de maximiser leur contribution. L'auto-identification est pour nous un élément clé en vue d'assurer la diversité et l'inclusivité du milieu de travail par nos pratiques en matière d'embauche, d'avancement et d'emploi. En tant qu'employeur souscrivant à l'équité en emploi, nous encourageons tous nos candidats à s'auto-identifier dans le cadre du processus de recrutement. Une fois embauchés, les employés sont invités à remplir un questionnaire sur l'équité en emploi et à formuler des commentaires et suggestions pour améliorer le programme de la Société. La Société et ses divisions, y compris la Tour CN, sont guidées par le principe que l'équité en emploi signifie bien plus que de traiter tous et chacun de la même façon; il s'agit de prendre des mesures permettant de faire place aux différences d'une façon équitable et de favoriser la dignité et l'estime de soi de tous, à tous les échelons.*

*Antoinette Bozac, vice-présidente  
Ressources humaines et affaires juridiques  
Société immobilière du Canada*

## 2. Le climat de diversité

Les données sur le climat de diversité visent les perceptions et les attitudes des membres du cabinet au sujet de la diversité. Elles sont un important indicateur de l'inclusivité du milieu de travail.

Ces données sont essentielles pour reconnaître les problèmes entourant la diversité et y réagir. Elles peuvent par exemple indiquer si des personnes ont vécu de la discrimination ou si elles estiment qu'elles ont été traitées équitablement.

Ces données peuvent aider à diagnostiquer la source d'un problème et les politiques précises qui devraient être modifiées pour le régler. Par exemple, les données sur le climat de diversité peuvent indiquer que la haute direction est déterminée à respecter la diversité, mais que d'autres membres du cabinet ne gèrent pas la diversité de façon appropriée. Les données peuvent aussi confirmer que le processus de recrutement est en général exempt de préjugés, mais qu'il existe des obstacles à l'avancement pour certains groupes.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Les données sur le climat de diversité peuvent par ailleurs révéler des différences entre les perceptions de différents groupes : certains peuvent connaître des problèmes qui ne touchent pas d'autres groupes. Ainsi un groupe d'une certaine confession peut estimer être confronté à des obstacles en milieu de travail, tandis qu'un groupe d'une autre confession ne signalera aucun problème. Cependant, si vous souhaitez comparer différents groupes, assurez-vous que leur composition est suffisamment importante pour permettre des comparaisons statistiquement valides – au moins 25 personnes par groupe. Quand les nombres le justifient, il peut être instructif de chercher d'éventuelles différences entre les situations des avocats, des cadres et des employés de soutien.

Dans certaines organisations, les données sur le climat de diversité servent à évaluer le rendement des cadres individuels dans la gestion de la diversité. Elles peuvent être prises en compte dans les décisions sur la rémunération et l'avancement. Dans ces organisations, les évaluations du climat de diversité sont souvent intégrées à des processus de rétroaction à 360 degrés.

Enfin, les données sur le climat de diversité peuvent servir à créer une culture plus inclusive au sein du cabinet. Les résultats globaux peuvent être diffusés et utilisés pour susciter un dialogue, et ainsi accroître la sensibilisation aux questions liées à la diversité. Si les membres d'un cabinet ont des attitudes positives envers la diversité mais que d'autres affirment vivre une isolation sociale, les données peuvent encourager la participation à une formation pertinente et la volonté de régler le problème.

**Un sondage sur le climat de diversité cerne les perceptions globales sur la mesure dans laquelle un cabinet réussit à intégrer les différences.**

*L'engagement en faveur de la diversité est un pilier du plan stratégique de Miller Thomson. À l'automne 2008, le cabinet a présenté sa politique sur la diversité dans tous ses bureaux au Canada. Elle traduit sa détermination à progresser, tant à l'interne qu'à l'externe, en reflétant l'évolution du tissu social du Canada. Dans cette optique, le cabinet a mené en 2009 un sondage interne à l'échelle de l'organisation. Un des objectifs principaux consistait à aider le cabinet à mettre en place des programmes et des stratégies assurant l'intégration uniforme des buts en matière de diversité dans les pratiques de recrutement, de maintien en poste du personnel et d'avancement. Le sondage visait aussi à repérer des domaines dans lesquels le cabinet pouvait s'améliorer, de sorte que ses programmes répondent aux besoins de la diversité. Un des grands avantages procurés par la réalisation du sondage est qu'elle a amené l'ensemble du cabinet – associés, avocats salariés et personnel de soutien – à réfléchir à la diversité chez Miller Thomson et à en discuter. Miller Thomson a pris des mesures pour tirer profit du succès de ce sondage interne dans ses initiatives actuelles et à venir de promotion de la diversité.*

*Gita Anand  
Président, Comité de la diversité  
Miller Thomson s.e.n.c.r.l.*

### **3. Auto-identification et mesure du climat de diversité**

De nombreuses organisations considèrent le sondage d'identification comme la première étape de l'élaboration d'un programme sur la diversité. Les données sur la représentation de divers groupes parmi les employés peuvent aider à déterminer les priorités des initiatives en faveur de la diversité. Elles constituent aussi une référence qui permettra de mesurer le progrès en matière d'inclusivité. Cependant, certains employés peuvent être mal à l'aise d'avoir à répondre à des questions sur leur appartenance à des groupes sous-représentés, surtout si leur employeur n'a pas manifesté d'engagement en faveur de la diversité dans le passé. Pour de nombreux employés, des questions sur le climat de diversité peuvent paraître moins menaçantes et plus pertinentes aux initiatives en faveur de la diversité que des données d'auto-identification.

En dernier ressort, le choix du type de données à recueillir ou à recueillir en premier lieu dépendra des initiatives passées et des buts du cabinet en matière de diversité. Certains cabinets ont déjà mis en place une stratégie de diversité et leur personnel est à l'aise de discuter des différences. D'autres en sont au début d'un tel processus et ont à convaincre un personnel sceptique de l'intérêt à recueillir des données sur la diversité.

Votre façon d'aborder les sondages dans votre milieu de travail doit être adaptée à la réalité de votre cabinet.

### **B. Autres éléments à prendre en compte avant de recueillir des données**

#### **1. Considérations générales**

Il n'existe pas une façon uniforme de recueillir des données sur la diversité dans un cabinet d'avocats. Les recommandations présentées dans ce guide devront habituellement faire l'objet d'une certaine adaptation.

- Les principes généraux suivants s'appliquent toutefois dans tous les cas :
  - ◆ Indiquez clairement le but de votre initiative de collecte de données. Votre but devrait tenir compte du contexte de votre cabinet, des buts du cabinet en matière de diversité et des initiatives passées du cabinet visant la diversité. Les cabinets qui ont déjà lancé de solides initiatives peuvent être à la recherche de données à comparer à des mesures précédentes ou de données sur des enjeux précis qui peuvent être considérés comme sources de problèmes éventuels. Les cabinets qui en sont au lancement d'une stratégie de diversité peuvent rechercher des renseignements plus généraux sur la représentation au sein de l'effectif ou des attitudes envers la diversité.
  - ◆ Réfléchissez à l'information dont vous avez besoin pour réaliser vos objectifs, et demandez seulement l'information pertinente.
  - ◆ Déterminez auprès de qui des données seront recueillies : avocats et/ou cadres et employés de soutien. Les sondages plus inclusifs sont en général mieux acceptés.
  - ◆ Pour chaque question que vous posez dans le sondage, assurez-vous de savoir comment vous analyserez et utiliserez les données recueillies.
  - ◆ Déterminez à quelles données de référence vous voudrez comparer vos résultats, et veillez à ce que les questions soient formulés de sorte que les résultats soient comparables (p. ex., utilisation de catégories semblables).
  - ◆ Organisez tout sondage de façon à protéger la confidentialité et respecter la vie privée.
  - ◆ Suivez de bonnes pratiques pour la conception et l'administration du sondage, comme celles décrites à la Partie 3 du guide.
  - ◆ Reconnaissez que la participation à tout sondage est volontaire et que vous devez susciter la confiance pour favoriser le taux de réponse.

- ◆ Prévoyez de faire suite aux résultats de tout sondage en prenant des mesures pour pallier les lacunes dans la représentation au sein de l'effectif, supprimer les obstacles en milieu de travail et créer un climat plus inclusif.

### 2. Vie privée et confidentialité

La collecte de données d'auto-identification n'est pas une atteinte à la vie privée. Elle respecte la législation sur la protection de la vie privée et les droits de la personne dans la mesure où les données sont recueillies de façon appropriée et utilisées afin de réduire les désavantages dans l'emploi – un but conforme à la législation (consultez [l'annexe A](#) pour des renseignements supplémentaires sur les aspects légaux).

Pour respecter la loi, la participation à des sondages d'auto-identification doit être volontaire, et la confidentialité doit en être assurée.

Dans certaines organisations, les données d'auto-identification sont recueillies de façon anonyme. Dans d'autres, l'identité des participants est indiquée avec leurs réponses. Les organisations assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du ressort fédéral recueillent habituellement les données d'auto-identification de façon non anonyme (mais confidentielle) puisqu'elles doivent périodiquement faire rapport sur la représentativité de leur effectif. L'avantage de données non anonymes est qu'elles facilitent le suivi continu de la représentation; toutefois ne manquez pas de vérifier les exigences des lois qui vous sont applicables en matière de droits de la personne, pour vous assurer que votre sondage les respecte.

De nombreuses organisations recueillant des données d'auto-identification ont conclu que la collecte de données anonymes est préférable puisque des analyses ultérieures ne sont habituellement pas nécessaires et que l'anonymat assure une meilleure protection de la vie privée des répondants. L'avantage de la collecte de données anonymes est qu'elle peut encourager plus de personnes à répondre. Le fait de retenir les services d'une entreprise indépendante pour recueillir, conserver et résumer les données peut mettre les répondants plus à l'aise de communiquer des renseignements personnels. Cette option semble être privilégiée par les cabinets d'avocats qui recueillent des données d'auto-identification au Canada.

Les données sur le climat de diversité sont habituellement recueillies de façon anonyme et certaines questions d'ordre démographique sont intégrées au sondage pour faciliter les comparaisons entre groupes. Les données sur le climat de diversité peuvent être recueillies en même temps que les données d'auto-identification anonymes, mais elles

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

ne peuvent pas être recueillies en utilisant le même formulaire que pour la collecte de données d'auto-identification non anonymes.

Au moment de déterminer quels renseignements recueillir, il faut noter qu'en posant des questions sur l'appartenance à un groupe donné, on peut laisser supposer que le cabinet a l'intention de prendre des mesures supplémentaires face aux problèmes particuliers de ce groupe. Par exemple, le fait de poser des questions sur l'appartenance religieuse laisserait supposer qu'une fois les résultats connus, des moyens seront pris pour faciliter la pratique religieuse en milieu de travail. Dans certains cas, les répondants peuvent s'interroger sur la pertinence de certaines questions.

## Partie 3 – Étapes de la mesure de la diversité

### A. Étape 1 : Élaboration et pré-test du questionnaire

Une fois que vous avez examiné les aspects abordés à la Partie 2 ci-dessus et choisi une stratégie de mesure, vous devez concevoir le questionnaire en formulant les questions que vous voulez poser dans le sondage. Le guide présente un exemple de questionnaire d'auto-identification (voir [l'annexe B](#)) et diverses options pour la mesure du climat de diversité (voir [l'annexe C](#)). Les sondages d'auto-identification et sur le climat de diversité peuvent être réalisés séparément, ils peuvent être combinés en un seul sondage, ou les questions pertinentes peuvent être intégrées à d'autres sondages. Par exemple, des questions sur le climat de diversité se trouvent parfois dans des sondages sur l'engagement des employés.

Rappelez-vous que les gens répondent plus volontiers à des questionnaires courts et à des questions claires dont ils perçoivent la pertinence par rapport au but déclaré.

#### Pré-test du questionnaire

Il est essentiel de prévoir un pré-test. Les recherches sur la conception de questionnaires indiquent que même de subtiles nuances dans la formulation des questions, l'ordre des questions ou les instructions peuvent influencer les répondants ou les amener à renoncer à participer au sondage<sup>11</sup>. Plus vous façonnez le questionnaire en fonction des besoins de votre cabinet, plus il est important de le pré-tester.

Soumettez le projet de questionnaire à un pré-test auprès d'un petit échantillon représentatif des répondants prévus. Idéalement, invitez 6 à 10 personnes ayant des responsabilités différentes au sein du cabinet de répondre au questionnaire. Si votre cabinet a un comité sur la diversité, vous pouvez vous adresser à ses membres. Les petits cabinets pré-testent habituellement leur questionnaire auprès d'un plus petit groupe, comme leurs cadres supérieurs.

Les répondants du pré-test devraient lire le document et prétendre de répondre aux questions comme s'ils participaient réellement au sondage. Ils devraient signaler toute ambiguïté ou autre préoccupation quant à la formulation des questions.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Au stade du pré-test, il n'est pas nécessaire de prendre connaissance des réponses aux questions. Vous voulez simplement des commentaires sur la formulation et la présentation du questionnaire pour pouvoir régler toute problématique.

Modifiez le questionnaire à la lumière des commentaires, surtout quand plusieurs personnes ont eu une même réaction. Si vous apportez des changements importants, vous voudrez peut-être soumettre le questionnaire révisé à un nouveau pré-test. Le temps consacré au pré-test n'est jamais perdu parce qu'il améliore la qualité des données recueillies et l'interprétation des résultats.

Assurez-vous de faire savoir aux participants au pré-test qu'ils devraient répondre au questionnaire final quand il sera prêt. Les réponses données au pré-test ne seront pas comptabilisées.

### **Joindre les répondants**

Idéalement, tous les membres du cabinet – associés, avocats salariés, stagiaires, cadres supérieurs, employés de soutien et employés à temps partiel – seront appelés à participer.

Un sondage en ligne est peut-être l'option la plus pratique pour les répondants, mais il peut susciter des préoccupations pour la confidentialité lorsque les données sont conservées sur les ordinateurs d'un fournisseur externe. Les questionnaires sur papier exigent plus de manutention, mais peuvent faciliter un meilleur contrôle.

Planifiez soigneusement la logistique de la distribution au début du processus, de sorte que tout soit prêt au moment du lancement du sondage. Déterminez si le questionnaire doit être disponible en un format alternatif pour satisfaire aux besoins de certains répondants.

Vous devrez noter le nombre exact de personnes qui recevront le questionnaire, pour pouvoir calculer le taux de réponse au terme de la collecte des données.

## **B. Étape 2 : Élaboration d'un plan de communication**

Un bon plan de communication favorisera le taux de réponse. Le plan devrait préciser quels sont les messages clés à communiquer, qui devrait les communiquer et quand ils devraient le faire.



## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Le but principal consiste à susciter la participation de sorte que les données soient aussi complètes que possible. Il s'agit de donner aux participants une raison d'investir de leur temps pour répondre au sondage. Il faut également inspirer confiance dans le processus du sondage, surtout que les participants sont interrogés au sujet de questions délicates.

Un bon plan de communication peut aussi faire mieux connaître les questions de la diversité et engendrer un dialogue qui aidera à accroître l'inclusivité du milieu de travail.

Les quatre messages clés qui devraient faire partie du plan de communication sont les suivants :

- l'engagement de la haute direction en faveur de la diversité;
- l'importance que revêt le sondage;
- les projets d'utilisation des données recueillies;
- les détails de la logistique du sondage, y compris les moyens prévus pour protéger la confidentialité et la vie privée.

**Démontrer l'engagement de la haute direction en faveur de la diversité** – La façon la plus efficace de faire valoir l'importance d'un sondage sur la diversité consiste à démontrer l'engagement de la haute direction et ses initiatives en faveur de la diversité. Lorsque le personnel sait qu'une initiative est une priorité stratégique des dirigeants du cabinet, il est plus susceptible de la considérer lui-même comme une priorité.

Pour être dignes de foi, les déclarations de l'engagement de la haute direction en faveur de la diversité doivent être accompagnées de mesures au fil du temps. Il vaut donc mieux entamer les communications au sujet de la diversité bien avant le sondage. Des communications sur la valeur de la diversité, la stratégie du cabinet en matière de diversité et les initiatives prévues qui précèdent le sondage de six mois ou plus sont importantes pour convaincre de l'importance du sondage et de la possibilité que les résultats influent sur la stratégie du cabinet en matière de diversité.

Les dirigeants de cabinets qui s'expriment fréquemment au sujet de l'importance de l'inclusion, qui participent à des activités visant à souligner l'importance de la diversité et qui agissent en fonction de ces messages sont les plus susceptibles de créer un élan qui mènera à un sondage réussi et à un programme efficace en matière de diversité. Les efforts peuvent être intensifiés dans la période d'un ou deux mois précédant le sondage.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Il est avantageux de désigner un « champion » du sondage – et, plus généralement, des initiatives en matière de diversité. Cette personne, qui est souvent le président du comité sur la diversité, devrait être un cadre supérieur possédant de solides antécédents et une grande crédibilité au sein du cabinet.

**Faire valoir l'importance que revêt le sondage** – Pour inspirer confiance et susciter une participation maximale, le cabinet doit expliquer clairement pourquoi les données sont recueillies et comment elles seront utilisées. Le personnel voudra savoir pourquoi ils sont appelés à répondre à des questions à propos de leur appartenance à des groupes particuliers ou de leurs attitudes envers la diversité. Il voudra aussi savoir comment ses réponses seront utilisées.

Quiconque fournit de l'information personnelle ou répond à des questions sur le climat de diversité veut être rassuré que ses évaluations de rendement, ses relations de travail, ses augmentations salariales ou son emploi n'en seront pas affectées. Il faut faire savoir aux répondants que la collecte de données vise à mieux comprendre l'effectif et à créer un milieu de travail plus inclusif qui favorisera le succès du cabinet.

**Décrire les projets d'utilisation des données recueillies** – Le fait de comprendre comment les données d'un sondage seront utilisées pour produire un changement positif est un important motivateur de la participation. Par exemple, votre cabinet peut prévoir d'utiliser le sondage pour réviser ses politiques afin de les rendre plus inclusives. Lorsqu'un sondage est clairement relié à d'autres initiatives positives, les répondants potentiels jugent que leur participation est d'autant plus valable, et ils sont plus à l'aise de répondre à des questions.

**Préciser la logistique du sondage** – Les communications devraient indiquer les modalités de distribution du questionnaire. Veillez à ce que chaque membre du personnel sache comment accéder au questionnaire et quelle est la date visée pour remettre les réponses. Donnez aux répondants un court délai, par exemple une semaine ou deux. Si le délai est trop long, les gens mettent le questionnaire de côté et peuvent l'oublier. S'il est trop court, ils risquent de ne pas trouver le temps d'y répondre. Envoyez un rappel au milieu du délai prévu, puis de nouveau le dernier jour. Envoyez tous les messages à tous les membres du personnel, en remerciant ceux qui ont déjà répondu. Adaptez les messages et l'approche générale en fonction du taux de réponse.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Assurez-vous de rappeler les mesures prises pour garantir la protection de la vie privée et de la confidentialité. Les répondants doivent être rassurés que leur vie privée et la confidentialité des renseignements qu'ils communiqueront seront protégées.

### **Après le sondage, communiquez les résultats**

Une fois que la date limite des réponses est passée, vous devez remercier les participants et faire connaître le taux de réponse ainsi que la façon dont les données seront dépouillées. Idéalement, vous ferez d'autres sondages de temps à autre, et vous voulez que le personnel comprenne la valeur de sa participation. La haute direction devrait exprimer sa reconnaissance à ceux qui ont participé et son ouverture à tenir compte des résultats.

*Chez Fraser Milner Casgrain S.E.N.C.R.L., nous avons toujours fait le maximum pour recruter des professionnels membres de groupes diversifiés et fournir un milieu de travail sans obstacle, accessible à toutes et à tous. En 2006, nous avons cependant adopté une approche plus stratégique et mis sur pied une initiative nationale sur la diversité et l'inclusion. Nous avons été le premier cabinet juridique au Canada à réaliser un vaste sondage sur le climat de diversité et l'auto-identification, posant des questions sur le sexe, les handicaps, l'appartenance à une minorité visible, l'orientation lesbienne, gaie, bisexuelle ou transgenre ainsi que le statut autochtone. Élément essentiel au succès de notre sondage, nous avons d'abord mené une campagne de sensibilisation insistant sur l'importance du sondage pour tous les membres du cabinet. Nous avons pris le temps d'expliquer les mesures que nous prenions pour assurer la confidentialité et l'anonymat des réponses, y compris le recours à un fournisseur indépendant pour la réalisation du sondage et la désactivation des témoins dans les ordinateurs du cabinet, de sorte que l'origine des réponses ne puisse pas être retracée. Nous nous sommes efforcés de susciter l'enthousiasme et l'anticipation. L'initiative du sondage a bénéficié d'un appui sans réserve de la direction du cabinet, qui a participé au sondage et encouragé les autres à faire de même. Ces facteurs ont contribué au succès du sondage. Notre taux de réponse a été de 78 %, ce qui est extrêmement élevé, surtout pour une première expérience. En 2012, nous lancerons notre deuxième sondage sur l'engagement et l'inclusion. Il nous indiquera combien de chemin nous avons parcouru et la voie que nous devons suivre à l'avenir.*

*Les données du sondage nous ont permis de raffiner nos pratiques en matière de recrutement, de maintien en poste du personnel et d'avancement, et de faire en sorte qu'elles soient plus inclusives. Nous avons aussi travaillé à de nouvelles initiatives, comme le programme de stage professionnel en droit de FMC qui offre à un avocat formé à l'étranger et arrivant au Canada une expérience pratique grâce à un emploi rémunéré de six mois au sein du cabinet. Il s'agit du premier programme en son genre au Canada. Nos efforts nous ont valu d'être nommés parmi les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada en 2011. Nous savons qu'une plus grande diversité dans notre effectif apporte de nouvelles connaissances et perspectives, ce qui nous aide à fournir à nos clients les meilleurs conseils et le meilleur service. Les sondages sont essentiels pour nous assurer que nous continuons de réaliser nos objectifs stratégiques.*

*Kate Broer, associée*

*Coprésidente de l'initiative nationale en matière de diversité et d'inclusion  
Fraser Milner Casgrain S.E.N.C.R.L.*

### Un exemple de plan de communication

Voici un exemple de plan de communication que votre cabinet peut adapter à ses propres besoins. Dans certains cabinets, plusieurs rôles des communicateurs principaux seront assumés par la ou les mêmes personnes.

Quand	Communicateurs principaux	Objet des communications
<b>Au moins 6 mois avant le lancement du sondage</b>	Cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entamer ou accentuer les communications sur la valeur de la diversité et la stratégie du cabinet en matière de diversité</li> <li>• Mobiliser les dirigeants dans le cadre d'initiatives bien en vue visant la diversité</li> </ul>
<b>1 à 2 mois avant le lancement du sondage</b>	Champion de la diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensifier les efforts de communication</li> <li>• Informer les employés du lancement prochain du sondage</li> </ul>
<b>2 semaines avant le lancement du sondage</b>	Champion de la diversité avec l'appui des cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer abondamment sur :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ le but du sondage</li> <li>◆ la logistique du sondage</li> <li>◆ les mesures de protection de la vie privée et de la confidentialité</li> </ul> </li> <li>• Susciter l'enthousiasme par des messages positifs</li> </ul>
<b>Pendant la période de réponse au sondage</b>	Champion de la diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager la participation en envoyant des rappels :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ à mi-chemin de la période</li> <li>◆ le dernier jour</li> </ul> </li> <li>• Rappeler le but et les mesures de protection</li> </ul>
<b>Après le sondage</b>	Champion de la diversité et cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remercier tous les employés de leur participation</li> <li>• Communiquer le taux de réponse</li> <li>• Célébrer le succès</li> </ul>

## C. Étape 3 : Administration du sondage

### Adopter des pratiques éthiques

Tous les sondages, qu'ils soient réalisés par des chercheurs ou des employeurs, devraient respecter les principes de l'éthique s'appliquant à la recherche avec des participants humains. Il existe de nombreux consultants spécialisés dans les sondages en milieu de travail qui connaissent bien ces principes. Toutefois, même si vous engagez un consultant, il importe que vous connaissiez bien la méthode du sondage pour pouvoir veiller à ce que des questions judicieuses soient posées et vous assurer que les mesures voulues sont prises pour protéger les employés de votre cabinet.

En particulier, vous devez respecter trois principes d'éthique.

#### 1. Protégez le bien-être des répondants.

La collecte de données dans un sondage sur des sujets délicats risque de causer un malaise chez les répondants. Par exemple un répondant appelé à répondre à des questions très délicates peut ressentir une humiliation ou de l'embarras, ou perdre sa confiance envers les autres. Dans un milieu de travail, les répondants peuvent craindre de s'exposer à des évaluations de rendement défavorables, voire à la perte d'emploi s'ils révèlent des renseignements délicats. La divulgation de données confidentielles sur les employés peut nuire à des réputations. Les non-répondants peuvent craindre que leur décision de ne pas participer soit révélée et perçue de façon négative.

Il est vital de comprendre les risques possibles pour les répondants et de prendre toutes les mesures nécessaires pour les protéger de tout malaise ou tort à leur réputation. Les répondants qui sont particulièrement vulnérables doivent d'ailleurs recevoir une attention particulière. Par exemple, des messages doivent être prévus pour rassurer les étudiants et stagiaires que ni leur décision de répondre ou non au sondage, ni les réponses qu'ils donneront n'influenceront sur leur évaluation ou sur leurs possibilités d'emploi après leur stage. Évidemment, vous devez vous assurer que ce soit effectivement le cas.

On peut aussi protéger le bien-être des répondants en procédant avec rigueur dans l'élaboration des questions et avec le pré-test du questionnaire, en s'assurant que la participation est volontaire et en protégeant efficacement la confidentialité des réponses.

### **2. Obtenez le consentement éclairé.**

Les participants ont le droit de savoir pourquoi des données personnelles sont recueillies et comment elles seront utilisées. En participant à un sondage, les répondants devraient pouvoir lire toutes les questions avant de soumettre la moindre réponse. Ils doivent pouvoir refuser de répondre à une question donnée, et se retirer du sondage à leur guise avant de soumettre leurs réponses.

L'information à ce sujet doit être communiquée d'emblée aux participants, et le sondage doit être conçu en conséquence. Par exemple, un questionnaire en ligne doit permettre au répondant de voir les questions suivantes et de revenir sur les questions précédentes, et de soumettre le questionnaire même s'il a choisi de ne pas répondre à certaines questions.

### **3. Protégez la vie privée des répondants.**

La protection de la vie privée repose sur de nombreux éléments. Il est plus facile de l'assurer lorsque les réponses sont anonymes que lorsqu'elles peuvent être attribuées à une personne en particulier. Les réponses tant anonymes que non anonymes doivent être conservées en lieu sûr et être accessibles à un nombre limité de personnes désignées.

Lorsqu'un questionnaire est présenté en ligne ou envoyé par courriel, des moyens sont nécessaires pour éviter que les réponses puissent être retracées. Par exemple, les témoins de connexion (les « *cookies* »), qui contiennent des renseignements conservés dans la mémoire informatique, doivent être contrôlés.

Si vous choisissez d'offrir des copies papier du questionnaire, elles peuvent être livrées par le courrier interne. Une enveloppe-retour n'identifiant pas le répondant devrait être fournie. Dans certains cas, les questionnaires peuvent être envoyés à une entreprise engagée pour analyser les données. Sinon, les questionnaires remplis devraient être adressés au président du comité sur la diversité ou au champion du sondage.

Les rapports sur les sondages doivent regrouper les résultats, de sorte que les répondants ne puissent pas être identifiés par recoupements. Les résultats ne devraient pas être publiés lorsqu'ils concernent un petit nombre de répondants car ceux-ci pourraient éventuellement être identifiés. Afin de protéger la confidentialité, les cabinets ne devraient pas publier de données provenant de petits groupes (moins de 5 ou 10 personnes). Cependant, vous devriez faire preuve de prudence en tirant des

conclusions définitives à partir de groupes de moins de 25 personnes puisque les petits groupes n'assurent pas nécessairement une représentation statistiquement valide.

Il faut noter que les entreprises offrant des services de sondage en ligne conservent parfois des données dans des ressorts qui ne garantissent pas la protection de la vie privée. Par exemple, aux États-Unis, en vertu du *USA Patriot Act*, les ministères et les organismes chargés d'appliquer la loi peuvent accéder aux données conservées au pays.

### **Augmenter le taux de réponse**

Voici trois suggestions pour augmenter le taux de réponse à un sondage.

#### **1. Choisissez le meilleur moment.**

Les cabinets d'avocats sont des milieux de travail occupés, et le personnel peut être souvent invité à répondre à une variété de sondages. Les taux de réponse sont habituellement plus élevés lorsqu'il y a moins de concurrence avec d'autres priorités. Attachez donc de l'attention au choix du moment où vous distribuerez le questionnaire.

Il est aussi utile que la participation au sondage soit reconnue comme une utilisation valable du temps de travail. Par exemple, la possibilité d'obtenir un crédit d'heures facturables pourrait être un bon incitatif pour certains répondants.

#### **2. Suscitez de l'intérêt pour le sondage.**

En plus de faire connaître le but du sondage, les cabinets d'avocats peuvent mousser l'intérêt à son endroit grâce à de bonnes communications, des activités spéciales et des mesures incitatives. Trouvez des moyens créatifs d'engendrer de l'enthousiasme et ainsi maximiser les taux de réponse. Par exemple, [Citibank](#) a organisé à diverses reprises la « Semaine de la diversité » qui ont assuré un fort taux de réponse.

#### **3. Encouragez la participation.**

La recherche indique que la plupart des gens qui répondent à un sondage le font dès les premiers jours. Tentez de maintenir le sondage dans l'actualité après avoir lancé l'invitation d'y participer. Par exemple, envoyez des courriels rappelant la date limite, puis un « dernier appel ».



« Après plusieurs semaines de planification et de préparation, Citibank a tenu une Semaine de la diversité qui a permis de communiquer des renseignements essentiels à tous les employés. Un thème illustrant les quatre groupes désignés a été utilisé dans toutes les communications imprimées, permettant aux employés d'associer un élément visuel à l'initiative d'équité en matière d'emploi. L'événement [...] a été hautement publicisé au moyen d'affiches et d'autres communications écrites et orales auprès des employés, ce qui a suscité anticipation et enthousiasme au sein de l'organisation.

La Semaine de la diversité a été lancée sur un message du président et chef de la direction, Ken Quinn, qui a exprimé l'engagement de Citibank envers l'événement et l'importance de l'équité en matière d'emploi. Chaque matin de la semaine, les employés ont reçu une nouvelle fiche de renseignements concernant un groupe désigné. Un questionnaire a été distribué la dernière journée.[...] Le dernier jour de la semaine, tous les employés se sont réunis pour un dîner en compagnie du Chef de la direction... Les efforts déployés par tous les chefs de service pour soutenir l'événement ont clairement démontré aux employés l'importance qu'accorde l'organisation à la question de la diversité.

Le sondage d'auto-identification a été distribué à tous les employés la semaine suivante sous le thème utilisé pour la correspondance de la Semaine de la diversité. Une lettre d'introduction écrite par le Chef de la direction ainsi qu'un document "Questions et réponses" accompagnaient le sondage afin d'en expliquer les objectifs et de rassurer les employés. Grâce à cette initiative, Citibank a réussi à sensibiliser et à rassurer davantage ses employés, ce qui a donné lieu à un taux de réponse beaucoup plus élevé et à une hausse significative de la représentation des groupes désignés. »

Source : Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi, 2006  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

### D. Étape 4 : Analyse des résultats

Une fois passée la date limite pour répondre au sondage, dépouillez et analysez les résultats. Il est souvent utile que différentes personnes examinent les résultats de façon indépendante, puis comparent leurs interprétations. Elles constateront peut-être des tendances différentes. Si vous souhaitez de l'aide pour dépouiller ou interpréter les résultats, vous pouvez retenir les services d'un consultant spécialisé en la matière.

#### Sondage d'auto-identification

Voici quelques questions de base à poser quand vous examinez les données issues d'un sondage par auto-identification :

- Quels sont les groupes représentés dans votre cabinet?

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

- Les membres de ces groupes sont-ils répartis également entre les catégories d'emplois?
- Comment cette représentation se compare-t-elle avec les références pertinentes?
- S'il y a des lacunes dans la représentation, où se situent-elles?

### Sondage sur le climat de diversité

Voici quelques questions de base à poser quand vous examinez les données issues d'un sondage sur le climat de diversité :

- Comment les répondants évaluent-ils globalement le climat de diversité du cabinet – généralement bon ou ayant généralement besoin d'être amélioré?
- Quels sont les aspects du climat de diversité qui suscitent les réponses les plus positives? Les réponses les plus négatives?
- Quelles sont les questions sur lesquelles les répondants s'accordent le mieux?
- Dans quelle mesure les réponses à une question divergent-elles – par exemple, la moitié des répondants donnent une réponse fortement positive, et l'autre moitié, une réponse fortement négative?
- Comment les réponses varient-elles entre les différents groupes au sein du cabinet?

Rédigez un texte présentant les résultats de l'analyse à l'intention de la haute direction, et conservez-le à des fins de comparaison future. Si possible, communiquez aux répondants les résultats et les mesures qui en découleront.

## E. Étape 5 : Agissez

La mesure de la diversité est un élément central d'une gestion efficace de la diversité et, par conséquent, du rendement d'un cabinet d'avocats.

Les données recueillies peuvent servir à orienter les politiques et la stratégie du cabinet en matière de diversité, ou pour décider des mesures à prendre afin de pallier les lacunes dans la représentation au sein de l'effectif, supprimer les obstacles à l'inclusion et améliorer la gestion de la diversité.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Une première mesure peut être de faire rapport à tous les membres du cabinet sur les résultats généraux du sondage. Il s'agit d'une façon de témoigner d'une appréciation envers ceux qui ont participé au sondage et de la disposition du cabinet à faire suite aux préoccupations des employés. Le respect du processus du sondage encouragera d'ailleurs la participation aux sondages futurs, ce qui permettra au cabinet d'évaluer le progrès dans le temps.

Dans certains cas, les cabinets voudront peut-être inviter les employés à participer davantage en vue de préciser les enjeux ou de trouver des solutions aux défis de la diversité. De nombreuses organisations tiennent des discussions avec des employés de divers groupes ou créent des groupes de travail d'employés qui contribuent à l'élaboration de la stratégie du cabinet en matière de diversité. Les employés sont parfois invités à indiquer dans le questionnaire du sondage leur intérêt à participer à ces activités continues; toutefois les employés qui le font perdent l'anonymat, donc il faut tenir compte des risques et des responsabilités associés à la collecte de [données non anonymes](#). Sinon les cabinets peuvent solliciter la participation à ces groupes de travail par d'autres moyens.

Les autres étapes nécessaires pour faire suite aux résultats d'un sondage sur la diversité varient selon la nature de l'effectif du cabinet et son climat de diversité. Le recrutement, les pratiques en matière d'avancement, la rémunération et la culture organisationnelle sont des domaines qui peuvent exiger une attention particulière.

Pour plus amples renseignements sur les mesures que les cabinets d'avocats peuvent prendre pour supprimer les obstacles et augmenter l'inclusivité, veuillez consulter le document [Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants](#) et notre [liste de ressources](#) en ligne.

## Notes

- 
- <sup>1</sup> Commission ontarienne des droits de la personne (2010). *Comptez-moi! Collecte de données relatives aux droits de la personne*. Toronto (Ontario).
- <sup>2</sup> En ligne :  
[www.ryerson.ca/about/generalcounsel/pdfs/LLD%20PosterJune%2082011.pdf](http://www.ryerson.ca/about/generalcounsel/pdfs/LLD%20PosterJune%2082011.pdf).
- <sup>3</sup> Fondé sur les données de recherche de Wheeler, M. (1995). *Diversity: Business Rationale and Strategies – A Research Report* (Report No. 1130-95-RR). New York : The Conference Board. Autres sources utiles sur la rentabilité de la diversité :
- Gandz, J. (2001). *La diversité : facteur d'avantage concurrentiel*.  
[www.rhdcc.gc.ca/fra/travail/egalite/racism/ini\\_sans\\_racisme/business\\_case-f.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/travail/egalite/racism/ini_sans_racisme/business_case-f.shtml)
- Macfarlane, F., Sinhuber, D. et Khan, T. (2010). *Cahier d'information sur la diversité*. Toronto : Institut Canadien des Comptables Agréés.
- Wilson, T (1997). *Diversity at Work: The Business Case for Equity*. Toronto : Wiley.
- <sup>4</sup> Watson, W.E., Kumar, K. et Michaelsen, L.K. (1993). « Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups ». *Academy of Management Journal*, 36(3). 590-602.
- <sup>5</sup> Voir par exemple :
- Gonzalez, J. A. et DeNisi, A. S. (2009). « Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n° 1, p. 21 à 40.
- McKay, P. F., Avery, D. R. et Morris, M. A. (2008). « Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate ». *Personnel Psychology*, vol. 61, n° 2, p. 349 à 374.
- McKay, P. F., Avery, D. R. et Morris, M. A. (2009). « A tale of two climates: Diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance ». *Personnel Psychology*, vol. 62, n° 4, p. 767 à 791.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M. et Hebl, M. R. (2007). « Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? » *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 1, p. 35 à 62.

Parks, K. M., Crepeau, L. J., Knouse, S. B. et McDonald, D. P. (2008). « Latina perceptions of diversity climate in the military ». (Dossier spécial). *Business Journal of Hispanic Research*, vol. 2, n° 3, p. 48 à 61.

<sup>6</sup> Association du Barreau canadien. (1993). *Les assises de la réforme : Égalité, diversité et responsabilité*. Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Ottawa (Ontario).

<sup>7</sup> Association du Barreau canadien. (1999). *L'égalité raciale dans la profession juridique canadienne*. Ottawa (Ontario). Aussi : Cukier, W., Yap, M., Aspevig, K. et Lejasisaks, L. (2011). Toronto (Ontario) : Institut de la diversité, Université Ryerson.

<sup>8</sup> Association du Barreau canadien. (1999). *L'égalité raciale dans la profession juridique canadienne*. Ottawa (Ontario).

<sup>9</sup> Voir <http://www.justice.gc.ca/min-la/politiquesurlequiteautravail-workplaceequitypolicy-fra.asp>.

<sup>10</sup> Thomas, D.A. et Ely, R.J. (1996). « Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity ». *Harvard Business Review*, 74(5), p. 79 à 90.

<sup>11</sup> Pour plus amples renseignements sur l'élaboration de plans de sondages, voir :

Dillman, D. A., Smyth, J. D., et Christian, L. M. (2009). *Internet, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. (3<sup>e</sup> éd.). Hoboken (New Jersey) : Wiley.

Schwarz, N. (1999). « Self-reports: How the questions shape the answers ». *American Psychologist*, 54(2), p. 93 à 105. doi:10.1037/0003-066X.54.2.93

Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). « Sensitive questions in surveys ». *Psychological Bulletin*, 133(5), p. 859 à 883. doi:10.1037/0033-2909.133.5.859

## Annexe A

### Questions légales entourant les sondages sur la diversité

#### **Comment les lois sur les droits de la personne s'appliquent-elles aux sondages d'auto-identification et aux sondages sur le climat de diversité?**

Les cabinets d'avocats peuvent recueillir et utiliser des données d'auto-identification lorsque l'objet visé et les moyens utilisés sont conformes aux lois sur les droits de la personne.

Au moment d'écrire ces lignes, les codes provinciaux et territoriaux des droits de la personne ne contenaient aucune disposition approuvant explicitement des sondages d'auto-identification. Cependant, plusieurs permettent des programmes spéciaux visant à pallier à des désavantages, et tous exigent la preuve de conséquences préjudiciables à la lumière d'un des motifs désignés pour conclure à une discrimination.

De nombreuses commissions des droits de la personne ont publié des lignes directrices voulant que les employeurs évitent de poser des questions relatives à un motif interdit de discrimination pendant le processus d'embauche, sauf en fonction d'exigences véritables de l'emploi.

Pour respecter les exigences des lois sur les droits de la personne, les sondages d'auto-identification devraient :

- viser les employés actuels;
- être à participation volontaire;
- assurer l'anonymat (à moins que la collecte de données de sondage confidentielles mais non anonymes soit permise dans votre ressort);
- éviter tout lien avec les dossiers d'emploi;
- garantir que les réponses n'influenceront pas les décisions futures relatives à l'emploi et qu'il n'y aura pas de perception qu'elles le pourraient. Cet aspect est particulièrement important pour ceux qui pourraient être candidats à des possibilités d'emploi au terme de leur contrat actuel, comme des étudiants travaillant l'été, des étudiants stagiaires et des avocats salariés.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Si un cabinet d'avocats souhaite mener des sondages d'auto-identification confidentiels mais non anonymes auprès d'employés potentiels aussi bien que d'employés actuels (par exemple, en vue de lancer un programme d'action positive ou d'équité dans l'embauche), il devrait consulter la commission provinciale ou territoriale des droits de la personne compétente pour s'assurer que ses sondages respectent la loi.

### **Comment les lois sur la protection de la vie privée s'appliquent-elles aux sondages d'auto-identification et sondages sur le climat de diversité?**

La collecte, l'utilisation ou la communication de renseignements issus de l'auto-identification ne viole pas les droits à la vie privée si elle est faite de façon appropriée.

Pour les cabinets d'avocats, le respect de la vie privée dans le cadre de la collecte de renseignements personnels est régi par la loi provinciale ou, dans le cas des territoires, par la loi fédérale.

Certaines provinces, comme l'Ontario et la Saskatchewan, n'ont pas de lois sur la vie privée s'appliquant aux employés d'entreprises privées. D'autres ont de solides régimes, par exemple le Québec avec la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* ou la Colombie-Britannique et l'Alberta avec leur *Personal Information Protection Act*.

La *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (« LPRPDE »), loi fédérale, s'applique à la collecte de renseignements personnels dans les territoires et à l'égard d'ouvrages et entreprises de compétence fédérale. Ainsi la LPRPDE s'applique aux entreprises, y compris les cabinets d'avocats, aux Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et au Yukon.

Par ailleurs, un manquement au respect de la vie privée d'un employé peut engager la responsabilité puisqu'une réclamation peut être introduite en vertu de lois sur les droits de la personne (comme au Québec) ou en vertu du droit de la responsabilité.

### **Quelles mesures un cabinet d'avocats peut-il prendre pour respecter les droits de la personne et le droit à la vie privée dans le cadre des sondages d'auto-identification et sondages sur le climat de diversité?**

Le document de la Commission ontarienne des droits de la personne « [Directives concernant la collecte de données sur les motifs énumérés en vertu du Code](#) » présente

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

des indications utiles sur la collecte de renseignements personnels. Les principales consignes du document qui sont applicables aux cabinets d'avocats sont les suivantes :

- Précisez clairement la fin pour laquelle vous recueillez les renseignements. Pour respecter les directives, il peut s'agir par exemple de « favoriser une égalité réelle dans les domaines du recrutement, du maintien en poste et de l'avancement, et en particulier de repérer et supprimer tout obstacle systémique opposé aux groupes sous-représentés au sein du cabinet ».
- Indiquez aux personnes dont vous recueillez les données pourquoi vous le faites et à quoi les données peuvent servir.
- Utilisez le moyen le moins intrusif qui respecte le mieux la dignité et la vie privée des personnes. Dans le cas des sondages d'auto-identification, le caractère volontaire de la participation est suggéré à ce titre.
- Il peut être nécessaire d'assurer l'anonymat pour répondre aux préoccupations à l'égard de la vie privée et de la confidentialité, surtout lorsque le nombre de répondants est si petit que les résultats pourraient révéler l'identité d'un répondant individuel.
- Veillez à ce qu'il y ait un lien rationnel et objectif entre la nature des renseignements recueillis et l'utilisation prévue. Les renseignements devraient être isolés des dossiers qui contiennent de l'information identificatoire, comme les dossiers d'emploi. Contrôlez soigneusement la collecte, la conservation, la consultation et la divulgation des données en vue de respecter la confidentialité et la dignité des répondants.
- Observez les lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

Le [Code type sur la protection des renseignements personnels](#) publié par l'Association canadienne de normalisation est considéré comme un idéal à atteindre pour ce qui est d'assurer la protection de la vie privée dans le secteur privé (et il figure en annexe 1 à la LPRPDE). Votre cabinet voudra peut-être suivre ses principes dans la collecte et l'utilisation de renseignements obtenus par auto-identification.

Le fait d'expliquer les mesures prises pour respecter la vie privée des répondants favorisera de bons taux de réponse.



### **Où les données de sondage devraient-elles être conservées?**

Des systèmes de stockage des données en ligne qui sont situés à l'extérieur du Canada n'assurent pas nécessairement une protection complète de la vie privée. Par exemple, dans certains cas, le *USA Patriot Act* permet au gouvernement et à la police d'accéder à des renseignements personnels conservés aux États-Unis. Les renseignements issus de l'auto-identification devraient être conservés au Canada ou dans un ressort qui assure une protection semblable de la vie privée; sinon, les répondants devraient être informés du risque pour leurs renseignements personnels avant qu'ils ne participent à un sondage d'auto-identification.

## Annexe B

### Exemple de questionnaire d'auto-identification

#### Éléments à prendre en compte dans les sondages

Les sondages d'auto-identification visent le plus souvent à identifier les femmes, les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones parce qu'ils sont désignés dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du ressort fédéral comme étant désavantagés dans l'emploi. Dans de nombreux milieux de travail cependant, d'autres groupes peuvent aussi être sous-représentés ou confrontés à des obstacles à l'inclusion. Les cabinets peuvent choisir de recueillir des données sur d'autres groupes, par exemple des groupes linguistiques ou religieux ou la communauté LGBTQ.

Une des difficultés de la collecte de données d'auto-identification est que certaines personnes ne se définissent pas en fonction des critères en jeu. Par exemple, même si une personne a besoin d'accommodements en raison d'une déficience physique, elle ne se considère pas nécessairement comme ayant un handicap et donc ne s'identifierait pas comme une personne handicapée. D'autres personnes peuvent résister à l'auto-identification parce qu'elles craignent qu'en s'identifiant à un groupe donné, elles pourraient s'exposer à un traitement négatif. Par exemple, en raison d'expériences négatives du passé avec certaines politiques gouvernementales, certains répondants autochtones peuvent être réticents à communiquer de l'information sur leur héritage dans un sondage. Un autre groupe qui peut être particulièrement réticent à s'auto-identifier est celui des étudiants stagiaires, redoutant que la divulgation de leurs caractéristiques personnelles mine leurs possibilités d'obtenir un emploi permanent.

La collecte de données anonymes, des communications efficaces avant le sondage et de bonnes pratiques d'administration du sondage peuvent aider à réduire la résistance à l'auto-identification.

Veillez à donner de l'information claire sur le but du sondage et l'utilisation prévue des résultats.

### Exemple d'introduction

Nous vous invitons à remplir ce questionnaire parce que nous voulons mieux comprendre notre effectif. Notre objectif consiste à faire en sorte que chaque membre de notre cabinet bénéficie d'un environnement où il est soutenu.

Nous tenons à respecter le droit de chacun à la vie privée et à protéger les renseignements personnels que vous communiquerez.

Vos réponses sont anonymes et demeureront confidentielles. Seuls des résultats globaux seront publiés. Aucune réponse individuelle ne sera jamais révélée, et nous veillerons à ce que les répondants ne puissent pas être identifiés par recoupement des réponses. Si un groupe donné compte un petit nombre de personnes, afin de protéger la vie privée de ses membres, les réponses concernant ce groupe ne seront pas publiées séparément.

Votre participation à ce sondage est entièrement volontaire, et vous ne subirez aucune conséquence liée à votre emploi si vous choisissez de ne pas participer. Vous pouvez par ailleurs omettre toute question à laquelle vous préférez ne pas répondre.

Merci.

### Les questions

Les questions ci-dessous s'inspirent de questions élaborées par Statistique Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, et elles tiennent compte de suggestions formulées par l'Association du Barreau canadien. Elles sont semblables aux questions utilisées sur les formulaires d'adhésion de certains barreaux provinciaux. Les cabinets qui souhaitent comparer leurs résultats à des données provinciales voudront peut-être utiliser les mêmes questions que le barreau pertinent. Par ailleurs les lois provinciales sur les droits de la personne définissent différemment certains termes, comme un handicap. Les cabinets voudront peut-être adopter la terminologie des lois pertinentes, afin d'assurer la cohérence avec elles.

Comme l'indique le présent guide, il importe de réfléchir de façon stratégique aux groupes que vous voulez viser dans le sondage d'auto-identification, et de vous assurer que chacune de vos questions sert un but.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

1. Auto-identification sexuelle : À quel sexe vous identifiez-vous?

- Femme     Homme     Ni un ni l'autre

2. Âge : Auquel des groupes d'âge suivants appartenez-vous?

- 29 ans ou moins  
 30 à 39 ans  
 40 à 49 ans  
 50 à 59 ans  
 60 ans ou plus

3. Personne handicapée : Une personne handicapée est une personne atteinte d'une déficience durable ou récurrente d'ordre physique, mental, sensoriel ou psychiatrique, ou d'une déficience en matière d'apprentissage

Êtes-vous une personne handicapée?

- Oui     Non

4. Autochtones : Est un Autochtone une personne qui s'identifie comme étant un Indien (au sens de la *Loi sur les Indiens*), un Métis, un Inuit, un membre d'une Première Nation, un Indien non inscrit, un autochtone ou un indigène.

Êtes-vous un Autochtone?

- Oui     Non

5. Membre d'une communauté racialisée : Un membre d'une communauté racialisée est une personne, autre qu'une personne autochtone, qui appartient à un groupe dont les membres ont vécu des expériences personnelles de racisme ou qui est exposée au racisme en raison de la façon dont les membres de ce groupe sont définis et traités.

Vous identifiez-vous à une ou plusieurs communautés racialisées?

- Oui     Non

Si vous êtes membre d'une ou plusieurs communautés racialisées, veuillez cocher les cases qui correspondent le mieux à la communauté de vos origines :

- Arabe  
 Noire (p. ex., afro-canadienne, africaine, des Caraïbes)  
 Chinoise  
 Asiatique de l'Est (p. ex., japonaise, coréenne)  
 Latino-américaine, hispanique  
 Asiatique du Sud (p. ex., indo-canadienne, du sous-continent indien)  
 Asiatique du Sud-Est (p. ex., birmane, cambodgienne, laotienne, thaïlandaise, vietnamienne, philippine)  
 Asiatique de l'Ouest (p. ex., iranienne, afghane)  
 Autre

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

6. Langue maternelle : Quelle est la première langue que vous avez apprise et que vous parlez encore régulièrement?

- Anglais
- Français
- Ni l'anglais ni le français

7. Religion : Avez-vous une religion ou une croyance?

- Oui
- Non

Si oui, veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre religion ou votre croyance :

- Bouddhisme
- Christianisme
- Islam
- Judaïsme
- Hindouisme
- Sikhisme
- Autre

8. Orientation sexuelle : Vous identifiez-vous comme lesbienne, gai ou bisexuel?

- Oui
- Non

9. Vous identifiez-vous comme personne transgenre ou transsexuelle?

- Oui
- Non

10. Situation dans le cabinet : Quelle est votre situation dans le cabinet?

- Associé
- Avocat salarié
- Étudiant ou stagiaire
- Cadre supérieur
- Employé de soutien

Note : Les plus grands cabinets voudront peut-être ajouter des catégories d'emplois plus précises, et des domaines de pratique. Dans ce cas, assurez-vous que la liste des catégories est exhaustive et que les catégories sont mutuellement exclusives.

## Annexe C

### Options pour la mesure du climat de diversité

Il y a principalement deux façons de mesurer le climat de diversité :

- utiliser les résultats d'un sondage général auprès des employés et examiner les différences dans la satisfaction et l'engagement des employés selon les groupes;
- utiliser des mesures expressément conçues pour évaluer le climat de diversité.

Les grandes organisations évaluent parfois le climat de diversité en examinant les réponses à des sondages de satisfaction ou d'engagement des employés pour déterminer s'il existe des différences dans les réponses selon les groupes. Par exemple, le fait qu'un groupe donné ait moins de satisfaction au travail peut indiquer un problème de diversité. Cette méthode ne permet toutefois pas de saisir tout le détail des attitudes envers la diversité, et elle ne convient pas dans de petits milieux de travail, où le nombre d'employés dans les groupes à comparer risque d'être inférieur à 25. En général, dans les cabinets comptant moins de 150 employés, il n'y a pas suffisamment de répondants appartenant à divers groupes pour tirer des conclusions valides sur les différences entre groupes à partir de sondages généraux sur la satisfaction ou l'engagement des employés.

Le meilleur moyen de mesurer le climat de diversité est de recourir à des moyens conçus expressément à cette fin. Ces moyens de mesure peuvent être utilisés pour évaluer le climat de diversité dans les grands cabinets autant que les petits cabinets.

La présente annexe suggère des questions pour chacune de neuf mesures possibles du climat de diversité. Chaque mesure vise différents aspects de la diversité et peut être utile dans différentes situations.

Ce n'est pas tous les cabinets qui choisissent de recourir aux neuf mesures, ni n'est-ce nécessaire. Les buts du sondage devraient déterminer le choix des mesures et des questions. Une brève introduction décrivant l'utilité de chaque mesure est présentée ci-dessous, en même temps que les questions suggérées, pour faciliter le choix de mesures à utiliser.

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

Pour assurer la validité des résultats, pour chaque mesure retenue (p. ex., équité perçue ou résistance envers la diversité), le sondage devrait comprendre au moins trois des questions relatives à cette mesure, et préférablement davantage. Ainsi lorsque les résultats seront dépouillés, des moyennes pourront être calculées sur les questions visant cette mesure. La moyenne donnera une idée plus fidèle des attitudes.

Une fois les mesures et les questions choisies, le questionnaire devrait être établi en mélangeant les questions retenues. Seules les questions – sans rubriques ou autre mise en contexte – devraient être présentées. Par exemple, si les questions sur la résistance à la diversité sont retenues, elles ne devraient pas être désignées comme des questions sur la résistance puisque cela risquerait d'influencer les réponses. Plutôt, toutes les questions retenues devraient être disposées aléatoirement dans une seule section, précédée seulement d'une brève phrase d'introduction telle que :

**Veillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants au sujet de votre expérience en milieu de travail.**

La grille suivante devrait être présentée pour permettre aux répondants d'indiquer leurs réponses :

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Un exemple d'introduction au sondage est présenté ci-dessous.

Veillez noter que des questions sur le climat de diversité peuvent être ajoutées à d'autres sondages que mène votre cabinet, ou elles peuvent être combinées au [sondage d'auto-identification](#) si les données sont recueillies de façon anonyme. Si le sondage sur le climat de diversité n'est pas combiné à un autre sondage comprenant des questions d'auto-identification, vous voudrez peut-être prévoir quelques questions démographiques pour faciliter l'analyse des différences entre les groupes, par exemple sur le rôle joué au sein du cabinet, ainsi que des questions d'auto-identification de base, par exemple sur l'âge, le statut autochtone et l'appartenance à des communautés racialisées.

### Exemple d'introduction

Nous vous invitons à remplir ce questionnaire pour nous permettre de mieux comprendre notre milieu de travail. Notre objectif consiste à faire en sorte que chaque membre de notre cabinet bénéficie d'un environnement où il est soutenu.

Nous tenons à respecter le droit de chacun à la vie privée et à protéger les renseignements personnels que vous communiquerez.

Vos réponses sont anonymes et demeureront confidentielles. Seuls des résultats globaux seront publiés. Aucune réponse individuelle ne sera jamais révélée, et nous veillerons à ce que les répondants ne puissent pas être identifiés par recoupement des réponses. Pour rehausser encore la protection de la vie privée, les différences entre les réponses de différents groupes ne seront pas publiées lorsque les groupes comprennent seulement un petit nombre de répondants.

Nous apprécierons grandement votre participation à ce sondage, mais sachez que la participation est entièrement volontaire. Vous ne subirez aucune conséquence liée à votre emploi si vous choisissez de ne pas participer. Vous pouvez par ailleurs omettre toute question à laquelle vous préférez ne pas répondre.

Merci.

### Les mesures

#### Équité perçue

Utilisations : L'équité perçue est une bonne mesure générale du climat de diversité. Cependant, un score moyen assez élevé peut être trompeur si certains groupes considèrent que le milieu de travail est très équitable, tandis que d'autres estiment qu'il n'est pas du tout équitable. Par ailleurs, des mesures supplémentaires sont nécessaires pour aider à cerner des problèmes précis de diversité, comme l'exclusion sociale. Un questionnaire sur la diversité sera bien équilibré s'il comprend des questions sur l'équité perçue combinées avec d'autres mesures comme le soutien perçu de l'organisation à la diversité, les attitudes personnelles envers la diversité et les attitudes envers divers groupes.



### Questions

- Le cabinet engage des employés et leur accorde de l'avancement de façon objective indépendamment de leur race, de leur sexe, de leur religion ou de leur âge.
- Les commentaires sur le rendement et les évaluations sont équitables, indépendamment du groupe ethnique, du sexe, de l'âge ou de la situation sociale d'une personne.
- Les politiques du cabinet (par exemple sur les congés de maladie) sont appliquées de façon équitable pour tous les employés.
- Je fais confiance à ce cabinet pour me traiter équitablement.

Sources : Q1, Q2, Q3 – Mor Barak et coll.; Q4 – McKay et coll.

### Expériences de discrimination

Utilisations : Mesurer les expériences vécues de discrimination peut être utile pour déterminer s'il y a ou non eu des cas de discrimination dans le milieu de travail. Toutefois, dans un climat organisationnel où la confiance a été minée, les personnes peuvent être mal à l'aise de parler de leurs expériences de discrimination, et simplement donner la réponse qu'ils croient être la plus acceptable. Des questions directes sur les expériences personnelles de discrimination peuvent intimider certaines personnes. Si des questions sur la discrimination sont utilisées, des soins particuliers doivent être pris pour inspirer la confiance envers le sondage.

### Questions

- Il y a de la discrimination dans mon groupe de travail.
- J'ai parfois été traité injustement parce que mes antécédents sont différents.
- Au travail, je me sens isolé socialement en raison de discrimination.
- J'ai vécu de la discrimination dans le cabinet.

Sources : Q1, Q2, Q3 – adaptées de James et coll.; Q4 – Hegarty et Dalton

### Soutien perçu de l'organisation à la diversité

Utilisations : Une mesure du soutien perçu de l'organisation à la diversité peut aider à déterminer si le cabinet communique efficacement son engagement en faveur de la diversité.

#### Questions

- Le cabinet offre un environnement de travail ouvert à la diversité.
- Le cabinet respecte les points de vue de personnes ayant des antécédents différents.
- Les cadres supérieurs démontrent un engagement en faveur de la diversité.
- La plupart des dirigeants du cabinet donnent un bon exemple de la façon de gérer efficacement la diversité.

Sources : Q1, Q2, Q3 – adaptées de McKay et coll.; Q4 – Soldan

### Attitudes personnelles envers la diversité

Utilisations : La mesure des attitudes personnelles envers la diversité traduit les points de vue sur la diversité et peut servir à évaluer l'appui potentiel ou la résistance à prévoir à des initiatives en faveur de la diversité. Cette information peut aussi servir à déterminer l'effet qu'ont produit les communications passées et les programmes de formation du cabinet sur les opinions des associés et des employés sur la valeur de la diversité.

#### Questions

- La diversité est bonne pour le milieu de travail.
- J'appuie les efforts consacrés par le cabinet en faveur de la diversité.
- Je crois qu'une variété de points de vue apporte de la valeur.
- Je trouve personnellement que la diversité est source de richesse.

Sources : Q1, Q2, Q4 – adaptées de De Meuse et Hostager; Q3 – Mor Barak et coll.

### Attitudes envers divers groupes

Utilisations : La mesure des attitudes envers divers groupes permet d'évaluer les attitudes créant des obstacles pour des groupes donnés. Des questions peuvent être prévues sur les femmes, les communautés racialisées, les personnes handicapées, les Autochtones, les membres de la communauté LGBTQ, différentes religions, les minorités linguistiques et les employés plus âgés. Des questions sur des groupes supplémentaires peuvent être ajoutées à la liste, ou les questions sur certains groupes peuvent être supprimées selon le contexte du cabinet.

#### Questions

- Dans mon cabinet, de nombreuses personnes ont des préjugés contre des communautés racialisées.
- J'ai souvent entendu au travail des commentaires manquant de respect envers les femmes.
- Dans mon cabinet, certaines personnes ne sont pas à l'aise avec les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, transsexuelles ou en questionnement sur leur sexualité.
- Les préjugés contre des personnes de différentes religions sont répandus dans le cabinet.
- De nombreux membres du cabinet ne prennent pas les personnes handicapées au sérieux.
- J'ai souvent entendu au travail des commentaires manquant de respect envers les Autochtones.
- Les minorités linguistiques sont souvent perçues de façon négative par des membres du cabinet.
- J'ai souvent entendu au travail des commentaires manquant de respect envers les employés plus âgés.

Source : Toutes ces questions sont adaptées de Hegarty et Dalton.

### Résistance à la diversité

Utilisations : Les mesures de la résistance à la diversité peuvent servir à évaluer la culture de groupes de travail donnés.

### Questions

- Dans mon groupe de travail, les pressions en faveur de la diversité sont perçues comme une menace à la culture du cabinet.
- Dans mon groupe de travail, les discussions sur la diversité sont considérées comme n'étant pas pertinentes.
- Dans mon groupe de travail, la diversité est perçue comme un problème.
- Dans mon groupe de travail, les coûts de l'accommodement de la diversité sont considérés comme excessifs par rapport aux avantages.

Source : Toutes ces questions sont adaptées de Nancarrow, Dyke et Rasouli.

### Gestion de la diversité axée sur la discrimination et l'équité

Utilisations : Cette mesure, comme les deux suivantes, concerne les trois approches de la gestion de la diversité : discrimination et équité; accès et légitimité; apprentissage et efficacité. Elle aide à déterminer le niveau de développement de la culture de diversité du cabinet.

### Questions

- Dans mon groupe de travail, on ne porte aucune attention aux différences entre les personnes.
- Dans mon groupe de travail, les personnes croient que la meilleure façon d'assurer l'harmonie est de ne porter aucune attention aux différences.
- Dans mon groupe de travail, les personnes croient que la gestion de la diversité devrait mener à un cabinet qui ne tient aucun compte de la race, du sexe ou de l'origine ethnique.
- Dans mon groupe de travail, les personnes croient que l'équité signifie de traiter tout le monde de la même façon.

Source : Toutes ces questions sont adaptées de Nancarrow, Dyke et Rasouli.

### Gestion de la diversité axée sur l'accès et la légitimité

Utilisations : Cette mesure, comme la précédente et la suivante, concerne les trois approches de la gestion de la diversité : discrimination et équité; accès et légitimité;

## Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats

apprentissage et efficacité. Elle aide à déterminer le niveau de développement de la culture de diversité du cabinet.

### Questions

- Dans mon groupe de travail, les points de vue des divers groupes sont considérés comme n'étant pas pertinents aux activités de base du cabinet.
- Dans mon groupe de travail, les personnes croient que les clients veulent voir des gens qui leur ressemblent au sein du cabinet.
- Dans mon groupe de travail, les personnes croient que les connaissances sur les clients de divers groupes constituent le seul avantage qu'un effectif diversifié apporte au milieu de travail.
- Dans mon groupe de travail, les membres de divers groupes sont souvent affectés à des rôles relatifs à leur groupe (p. ex., un employé d'un groupe donné est affecté à un client du même groupe).

Source : Toutes ces questions sont adaptées de Nancarrow, Dyke et Rasouli.

### Gestion de la diversité axée sur l'apprentissage et l'efficacité

Utilisations : Cette mesure, comme les deux précédentes, concerne les trois approches de la gestion de la diversité : discrimination et équité; accès et légitimité; apprentissage et efficacité. Elle aide à déterminer le niveau de développement de la culture de diversité du cabinet.

### Questions

- Dans mon groupe de travail, les personnes sont encouragées à reconnaître et apprécier les différences entre les gens.
- Dans mon groupe de travail, les différences entre les gens sont soulignées et mises en valeur.
- Dans mon groupe de travail, les différences entre les gens sont utilisées comme une source de nouvelles idées.
- Dans mon groupe de travail, les personnes apprennent à partir des perspectives et des expériences des autres.

Source : Toutes ces questions sont adaptées de Nancarrow, Dyke et Rasouli.

## Sources – Mesure

De Meuse, K. et Hostager, T. (2001). « Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report ». *Human Resource Development Quarterly*, 12, 1, p. 33 à 51.

Hegarty, W. H., et Dalton, D. R. (1995). « Development and psychometric properties of the Organizational Diversity Inventory (ODI) ». *Educational and Psychological Measurement*, 55, p. 1047 à 1052.

James, K., Lovato, C., et Cropanzano, R. (1994). « Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice/discrimination inventory ». *Journal of Applied Social Psychology*, 24, p. 1573 à 1592.

McKay, P.F., Avery, D.R., et Morris, M.A. (2008). « Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate ». *Personnel Psychology*, 61, p. 349 à 374.

Mor Barak, M., Cherin, D., et Berkman, S. (1998). « Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions ». *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 1, p. 82 à 104.

Nancarrow, L., Dyke, L.S. et Rasouli, M. (2010). « The development and validation of a work group diversity culture scale », présenté à la Conférence 2010 de Vienne sur l'égalité, la diversité et l'inclusion, juillet.

Soldan, Z (2009). « A critical evaluation of the receptivity to diversity management (RDM) scale in Australian public sector organization ». *International Journal of Business Research*, 9, 1, p. 140 à 146.