

Transformer le lieu de travail:

Engagement à transformer le lieu de travail

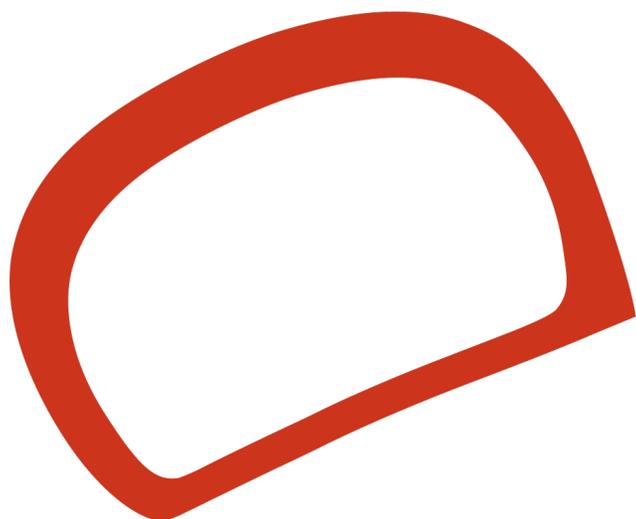


Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada

Table des matières:

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | 4 |
| L'équipe de la Fondation des Femmes Dirigeantes | 4 |
| Comment utiliser ce guide | 5 |
| Termes fondamentaux | 6 |
| Introduction | 7 |
| À propos de ce guide | 8 |
| Obstacles à la progression des femmes dans les postes de direction | 9 |
| Recommandations | 10 |
| L'importance de la DEIA dans les lieux de travail d'aujourd'hui | 10 |
| Les avantages d'un environnement de travail diversifié et sain | 12 |
| Santé et bien-être | 13 |
| Étapes de la mise en œuvre d'une stratégie de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance | 13 |
| Étape 1 : Votre équipe | 13 |
| La direction | 14 |
| Le recrutement | 16 |
| La rétention | 18 |
| Le pipeline | 21 |
| Étape 2 : Ressources | 21 |
| Étape 3 : Responsabilité (politique) | 22 |
| Exemples de politiques et de normes sur le lieu de travail | 23 |
| Étape 4 : Définition des stratégies et des objectifs de la DEIA | 23 |
| Accroître la sensibilisation de l'organisation aux questions relatives à de DEIA | 25 |
| Promouvoir un comportement inclusif | 26 |
| Créer une stratégie de recrutement pour augmenter l'embauche de femmes | 27 |
| Créer des initiatives en faveur du bien-être des employés | 28 |
| Mener une évaluation de l'équité salariale pour garantir l'égalité des femmes sur le lieu de travail | 31 |
| Créer des groupes de ressources d' employés (GRE) pour soutenir les femmes sur le lieu de travail | 32 |
| Étape 5 : Indicateurs de mesure des objectifs de la DEIA | 33 |
| Étape 6 : Communication | 35 |
| Étape 7 : Résultats à long terme | 36 |
| Les champions de la FFD et les pratiques exemplaires | 36 |
| Appel à l'action de la Fondation des Femmes Dirigeantes | 37 |
| Participez au changement | 37 |
| Engagement à transformer le lieu de travail! | 39 |
| Engagement à transformer le lieu de travail | 39 |
| Annexe A : | 42 |
| Ressources supplémentaires | 42 |
| Consultants et formateurs | 42 |
| Annexe B : Références | 43 |



Reconnaissance des terres ancestrales

Ce guide a été écrit sur les territoires traditionnels, ancestraux et non cédés des peuples Syilx (Okanagan).

La FFD reconnaît que la terre sur laquelle nous nous réunissons est le territoire traditionnel des peuples Syilx de la nation

Okanagan, une tribu transfrontalière séparée au 49e parallèle par la frontière entre le Canada et les États-Unis. La nation est composée de sept communautés membres dans l'intérieur méridional de la Colombie-Britannique : Okanagan Indian Band, Osoyoos Indian Band, Penticton Indian Band, Upper Nicola Band, Upper and Lower Similkameen Indian Bands, et Westbank First Nation ; et dans le nord de l'État de Washington, les Colville Confederated Tribes. Les membres partagent la même terre, la même langue nsyilxcən, la même culture et les mêmes coutumes. Ils forment une nation distincte et souveraine. Nous reconnaissons que les Métis et les Inuits peuvent également élire domicile dans la région.

La FFD reconnaît aussi les Métis et les Inuits, dont les cœurs et les pas ont également traversé ces terres.

Cette reconnaissance nous rappelle que notre niveau de vie est directement lié aux ressources et à l'amitié des peuples indigènes lorsqu'ils ont été soumis au colonialisme et à l'oppression, et que nous devons tous travailler à la vérité et à la réconciliation pour corriger cette situation.

Avertissement de contenu :

Le rapport suivant aborde des sujets sensibles, notamment la discrimination sur le lieu de travail. Les informations et le matériel présentés ici peuvent susciter des sentiments ou des pensées désagréables chez certains et nous vous encourageons à rechercher le soutien nécessaire dans votre région. Cet avertissement s'applique à la totalité du rapport Promouvoir le changement pour les femmes sur le lieu de travail : Votre guide organisationnel pour la direction.

Remerciements

La Fondation pour les femmes dirigeantes est reconnaissante du soutien financier de Femmes et égalité des genres Canada. Nous sommes honorées et profondément reconnaissantes d'avoir bénéficié de l'immense soutien et des conseils du comité consultatif composé de dirigeants et d'experts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), ainsi que de dirigeants d'entreprises et de responsables des ressources humaines pour notre projet *Supprimer le fossé entre les sexes*. Nous tenons également à remercier les organisations et les employés qui consacrent leur temps à nous rencontrer pour mettre en lumière les pratiques de pointe de leur entreprise en matière de politique et de programmation. Nous vous remercions de votre soutien continu dans nos efforts pour créer des lieux de travail plus inclusifs et plus équitables.

L'équipe de la Fondation des Femmes Dirigeantes



Sxwpilemaát Siyám, alias Chief Leanne Joe, chef de projet, Fondation des Femmes Dirigeantes
Maya Kanigan, BComm, présidente et fondatrice et chef de projet, Fondation des Femmes Dirigeantes
Michelle Negreiff, BA, coordinatrice de projet, Fondation des Femmes Dirigeantes
Annabella Feeny, MSc, assistante de projet, Fondation des Femmes Dirigeantes
David Mossman, directeur de programme, Fondation des Femmes Dirigeantes
Linda Mota, PCC, consultante en ressources humaines et coach en leadership, Topanga HR
Alexandra Przychodzki, BA, traductrice française

Comité consultatif (2021-2023)

Sxwpilemaát Siyám, alias chef Leanne Joe, présidente du comité consultatif
Michelle Negreiff, administratrice consultative
Betty Mutwiri, BM Leadership Coaching and Consulting
Dr. Candy Khan, Candem Consulting
Elaine Shigeishi, Shiseido
Jessica Vandenberghe, Guiding Star Consulting
Heather van Munster, IBM
Kimberley Messer, IG Wealth-IGM Financial
Kaleigh MacDonald, Shell
Kristy Ware, Kristy Ware Consulting
Rayna Oryniak, Calgary Women in Energy
Dr. Sawsan Abdul-Majid, Advancing New Canadian Women in Technology

Shaudia Ricketts, Kiewit
Shaun Bosch, Université MacEwan
Soodeh Farokhi, Nakisa
Susan Murray, Clearpath Leadership

Anciens membres de l'équipe et du comité consultatif

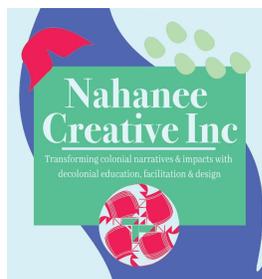
Denise Young, MAct. Chef de projet, Fondation des Femmes Dirigeantes
Ashley DeLuca, Kiewit
Christine Shu-Hotta, CGI
Chantha Nhem, Nokia
Nawal Khokhar, CGI
Paula Quinn, KF Aerospace Centre for Excellence
Val Van den Broek, ancien maire de la ville de Langley

Veillez nous contacter pour en discuter davantage sur la façon dont vous pouvez participer:

P: 250-764-0009

E: info.wil@womeninleadership.ca

W: <https://www.womeninleadership.ca>



Travail créatif conçu par :
Nahanee Creative
Ta7talíya Nahanee,
Artisane du changement à Squamish,
Conceptrice et facilitatrice
décoloniale, et érudit autochtone
critique
<https://nahaneecreative.com>

Comment utiliser ce guide

Afin d'organiser le contenu et de guider votre curiosité, le document comporte des encadrés spécifiques pour les sujets suivants:

Terme clé : Terminologie importante nécessitant une définition pour votre référence.

Référence rapide : Une liste succincte de ressources liées à un sujet spécifique à laquelle vous pouvez accéder pendant votre lecture.

* Vous trouverez d'autres ressources dans nos sections Participer au changement (p 34) et Annexes.

Pratique exemplaire : Des exemples de cas liés à un contenu spécifique pour voir comment la réconciliation économique est appliquée dans la pratique.

Approfondissement : Il s'agit d'encarts et de tableaux spéciaux qui offrent un récit plus détaillé sur un sujet particulier.

Statistiques de recherche : Il s'agit de références spéciales qui font état de recherches secondaires mettant en évidence la nécessité de ce que nous soulignons.

Une partie du travail sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance (DEIA) porte sur le fait que les droits de l'homme n'ont pas été accordés à de nombreux groupes méritant l'équité, en raison du colonialisme, du patriarcat et de mesures systématiques, telles que la doctrine de la découverte, ou même de démographies qui n'étaient pas reconnues

légalement jusqu'à une date récente. Les défenseurs des droits de l'homme ont exigé que tous les groupes démographiques aient accès à l'eau, à la nourriture, à un abri, à des vêtements et puissent jouir de la liberté de pratiquer leurs pratiques spirituelles, leurs modes de relation et leurs pratiques culturelles ethniques.

Bien que les efforts en matière de droits de l'homme soient principalement déployés au niveau gouvernemental, les entreprises ont la responsabilité de garantir des environnements inclusifs et équitables. Il est bien connu qu'une main-d'œuvre diversifiée et plus importante encore, une main-d'œuvre diversifiée, inspirée et heureuse, est une main-d'œuvre productive.

Les initiatives en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance visent à garantir qu'il n'y a pas de violation des droits de l'homme, qu'il n'y a pas de tolérance zéro à l'égard du racisme, de la discrimination et des brimades et, à ce titre, elles sont principalement axées sur l'interne. Elles se sont généralement concentrées sur les politiques et procédures de recrutement et de fidélisation, sur le soutien aux employés par le biais d'initiatives telles que des groupes de ressources pour les employés et des événements, et sur la sensibilisation par la formation et le témoignage d'expériences vécues pour susciter l'empathie et la compassion à l'égard des collègues de travail.

Termes fondamentaux

L'égalité signifie que les ressources sont fournies de manière à ce que tous les individus aient un accès égal (chaque personne reçoit exactement les mêmes ressources dans la même quantité).

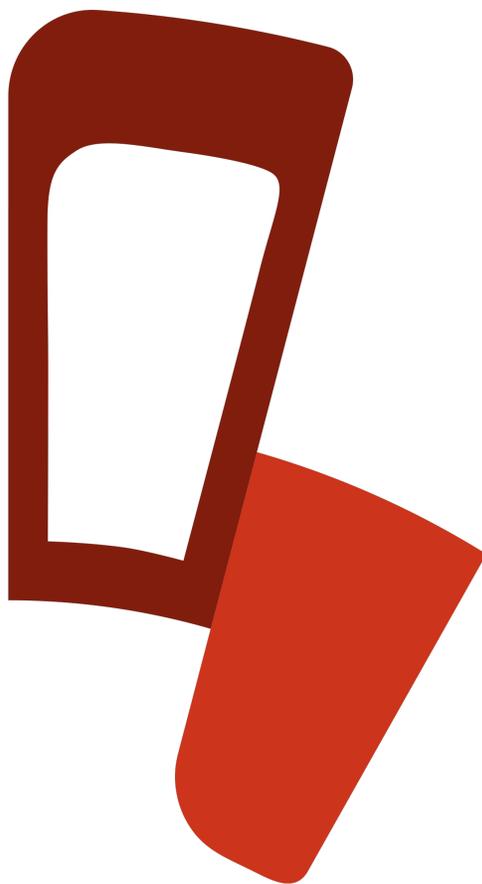
Équité signifie que les ressources sont distribuées en fonction des besoins spécifiques d'un public donné. L'équité reconnaît que certaines communautés auront besoin d'un accès plus important - ou différent - par rapport à d'autres communautés.

***L'équité et l'égalité n'ont pas la même définition. L'égalité consiste à donner à chacun exactement les mêmes ressources, alors que l'équité consiste à distribuer les ressources en fonction des besoins spécifiques d'une population donnée.*

Diversité est la pratique ou la qualité de la création d'une communauté composée de différentes personnes d'âge, de culture, de géographie, de capacités physiques et de handicaps, de religion, de sexe, d'identité de genre, d'orientation sexuelle, etc.

Inclusion est l'acte ou la pratique de comportements et de normes sociales qui garantissent que les gens se sentent les bienvenus. Sur le lieu de travail, l'inclusion est la réalisation d'un environnement de travail dans lequel tous les individus sont traités de manière équitable et respectueuse, ont un accès égal aux opportunités et aux ressources, et peuvent contribuer pleinement au succès de l'organisation.

Être un allié est le fait de soutenir activement et par l'action les droits d'un groupe en quête d'équité sans en être membre. Il ne s'agit en aucun cas d'un soutien passif : un allié doit soutenir la personne qu'il soutient pour être un véritable allié de ceux qui en ont besoin.



Appartenance L'appartenance est un sentiment de sécurité, de reconnaissance, d'affirmation et d'acceptation de manière égale, de sorte qu'une participation totale est requise. L'appartenance est un résultat organisationnel et lorsque vous créez une culture inclusive, le personnel n'a pas besoin d'alternance codique pour s'intégrer.

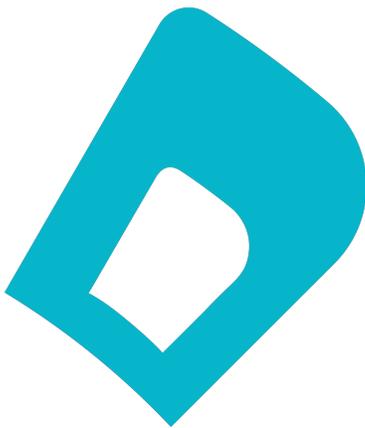
Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion a développé [un glossaire complet](#). Ce glossaire est destiné à tous ceux qui s'intéressent à la terminologie de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité (IDEA).

NOTE : Il est important de considérer que les définitions contenues dans le glossaire peuvent évoluer, en raison de la nature subjective et contextuelle de la langue.

Le Comité interministériel de terminologie sur l'équité, la diversité et l'inclusion du gouvernement du Canada a élaboré [un guide bilingue en ligne](#) sur les termes clés liés à l'équité, la diversité, l'accessibilité et l'inclusion. Les utilisateurs peuvent utiliser ce guide pour effectuer des recherches par index et par mots clés.

[Guide terminologique français sur l'utilisation des termes techniques en matière d'égalité entre les genres](#)

Cet outil est un guide terminologique en français sur l'utilisation des termes techniques relatifs à l'égalité entre les genres, destiné aux personnes travaillant dans le domaine du développement international.



Introduction

Les initiatives en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIA) se sont toujours concentrées sur les opérations internes des entreprises. Elles comprenaient généralement des éléments tels que des politiques et des procédures, des groupes de ressources pour les employés et des événements visant à faire participer les gens à des sujets importants concernant la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance. De nombreuses entreprises sont mises au défi d'être plus intentionnelles dans leurs stratégies DEIA, à la fois en interne et en externe. Aujourd'hui encore, de nombreux efforts en matière de DEIA ont été déployés principalement pour faire bonne figure ou pour résoudre des problèmes de manière temporaire. Cependant, les temps changent rapidement et les entreprises sont fortement

encouragées à penser de manière plus holistique, à l'échelle de l'organisation, et plus profondément pour transformer la culture d'entreprise et les systèmes organisationnels. **Il s'agit moins de quotas ("embauchons des personnes diversifiées") que de l'expérience des employés ("comment se sent-on quand on est une personne diversifiée dans cette entreprise?").**

La conduite de ces initiatives a généralement été prise en charge par les divisions des ressources humaines (RH) ou de la culture. Alors que les actionnaires et les tendances commerciales s'orientent vers des rapports environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) avec des références mondiales telles que les objectifs de développement durable des Nations unies, l'impact sur l'extérieur est de plus en plus pris en compte et fait l'objet d'un rapport. Souvent, les relations de service à la clientèle (RSC), qui se concentrent davantage sur les clients externes des entreprises, s'intéressent désormais à l'impact social de la communauté. Les initiatives peuvent inclure des dons caritatifs de l'entreprise ou des employés, l'administration ou la participation à une fondation d'entreprise, ou le bénévolat des employés. Souvent, ces programmes ont été menés par une équipe de RSE ou même de communication d'entreprise. Cependant, la frontière entre ces deux fonctions commence à s'estomper et de plus en plus d'entreprises constatent qu'il est avantageux de les faire travailler ensemble, avec un soutien clair de la direction et des rapports aux parties prenantes.

L'investissement dans les ressources humaines étant au premier plan, l'attention portée par les organisations à ces ressources est de plus en plus importante, tant au niveau interne qu'au niveau externe. Cela signifie qu'il faut se concentrer sur le recrutement et la rétention, par exemple sur la manière dont votre entreprise recrute les candidats, sur la durée de séjour de ces employés, sur les personnes promues et sur le soutien apporté à leur développement et à leur avancement, ainsi que sur les systèmes mis en place par l'entreprise pour aider toutes les personnes à s'épanouir dans leur travail. La DEIA s'applique également à ceux que vous servez, y compris le public, les clients et l'implication de la communauté. Au-delà des personnes, il y a ce que votre organisation produit - vos produits sont-ils inclusifs ? Tenez-vous compte de la conception de l'accès universel ? Tenez-vous compte de l'impact sur

plusieurs groupes démographiques, en particulier sur les groupes qui méritent d'être traités sur le plan de l'équité ? Votre marketing s'adresse-t-il à toutes les catégories démographiques du public ?

C'est la raison pour laquelle la Fondation des Femmes Dirigeantes s'est engagée dans divers projets portant sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance. Il s'agit d'entendre toutes les voix, de partager leur sagesse et de créer un espace d'apprentissage pour nous tous.

Le projet Supprimer le fossé entre les sexes s'engage à transformer les lieux de travail et à accélérer un changement équitable. Nous visons à atteindre cet objectif en collaborant avec les employeurs et les leaders de l'industrie, afin d'élaborer ou de modifier les politiques et les procédures qui soutiennent la candidature d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction et de décision. **Nous croyons qu'ensemble, nous pouvons créer un avenir où l'égalité des genres sera la norme et non l'exception.** Nous tenons à remercier le généreux soutien financier de Femmes et égalité des genres Canada. Ce soutien financier a rendu ce travail possible. Ce projet a rassemblé des employeurs et des parties prenantes afin d'identifier les normes relatives aux préjugés sexistes dans leurs pratiques et politiques d'embauche et de déterminer comment créer un espace DEIA inclusif au sein de votre organisation afin d'aider davantage de femmes et de personnes issues de la diversité à postuler et à accéder à des postes de direction. Le projet aidera l'industrie, les employeurs et les parties prenantes de la communauté à identifier des plateformes d'engagement qui favoriseront la prise de conscience des politiques d'inclusion et des mesures à prendre par les employeurs.

La diversité croissante des femmes canadiennes

En 2016, 22,6 % de toutes les femmes et filles canadiennes étaient des femmes de couleur (Statistique Canada, 2016).

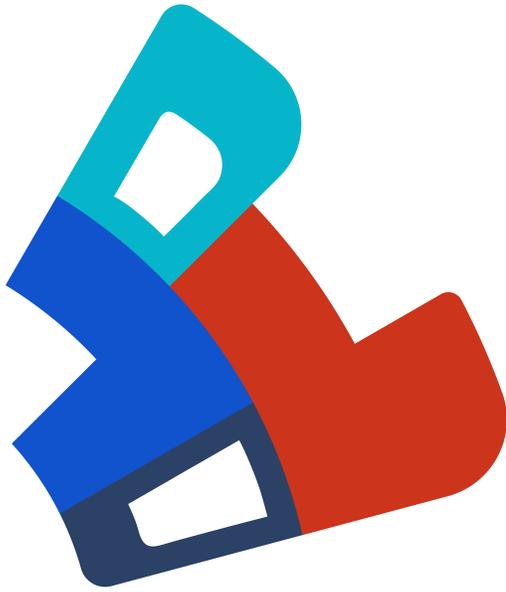
En 2031, plus de 30 % des Canadiennes pourraient être des femmes de couleur. (Statistique Canada, 2016b).

En 2016, 4,9 % de l'ensemble des femmes et des filles canadiennes se sont identifiées comme autochtones (Statistique Canada, 2016a).

En 2031, la population des femmes autochtones pourrait atteindre 1,1 million de personnes. (Gouvernement du Canada, 2015).

À propos de ce guide

L'égalité entre les genres : Selon United Nations (UN) Women (2019), l'égalité entre les genres est définie comme l'égalité des droits, des responsabilités et des opportunités pour tous les genres. Cela ne signifie pas que tout le monde devrait être identique, mais plutôt que les droits, les responsabilités et les opportunités des personnes ne devraient pas dépendre de leur sexe. Cela implique que les intérêts et les besoins de chacun, dans toute leur diversité, sont importants. L'égalité entre les genres n'est pas une "affaire de femmes", c'est l'affaire de tous, et elle rend la vie meilleure pour chacun d'entre nous.



Le guide Promouvoir le changement pour les femmes sur le lieu de travail a été conçu pour aider les organisations à mettre en œuvre les piliers de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'appartenance (DEIA) sur leur lieu de travail et à accélérer les changements nécessaires pour faire progresser l'égalité entre les genres.

Ce guide propose un processus en sept (7) étapes pour aider les dirigeants d'organisations à mettre en œuvre des stratégies et des objectifs DEIA qui soutiennent l'égalité entre les genres sur le lieu de travail. L'objectif de ce guide est de permettre aux organisations de mettre en œuvre des politiques, des stratégies et des objectifs de DEIA qui peuvent être gérés de manière réaliste afin d'apporter des changements au fil du temps. Ces ressources peuvent être adaptées aux organisations de toute taille et de tout secteur d'activité.

Ce guide a été conçu comme un complément au projet [Supprimer le fossé entre les sexes : Transformer le lieu de travail](#), qui a été écrit par l'équipe du projet Supprimer le fossé entre les sexes. Le rapport s'appuie sur les

résultats d'une recherche primaire comprenant une enquête pancanadienne en ligne, des groupes de discussion, des entretiens individuels et des entretiens avec le comité consultatif du projet.

Les principaux secteurs d'activité étudiés sont les suivants : finance, technologie, énergie, services de santé, etc. : La finance, la technologie, l'énergie, les services de santé, la communication, l'éducation, le secteur public (gouvernement), les transports et les organisations à but non lucratif.

Fondation des Femmes Dirigeantes reconnaît qu'il n'y a pas eu beaucoup de données de recherche recueillies auprès de femmes appartenant à d'autres groupes identitaires, notamment les nouvelles arrivantes, les immigrantes, les personnes de couleur, les Noirs, les autochtones, les 2SLGBTQIA+ et les femmes handicapées. Le présent document est donc complété par des recherches secondaires provenant de diverses sources canadiennes.

D'autres documents complémentaires ont également été créés et partagés avec vous dans le cadre de ce guide. Ils vous aideront, vous et votre organisation, à approfondir ces espaces et à mettre en œuvre des stratégies, des buts et des objectifs réalisables au sein de votre organisation.

Nos recherches ont constamment démontré que les femmes sont toujours confrontées à des défis sur le lieu de travail qui ont été amplifiés à la suite de la pandémie. Notre recherche a révélé que les principaux obstacles à l'avancement des femmes dans le leadership sont les suivants, suivis de recommandations pour y remédier.

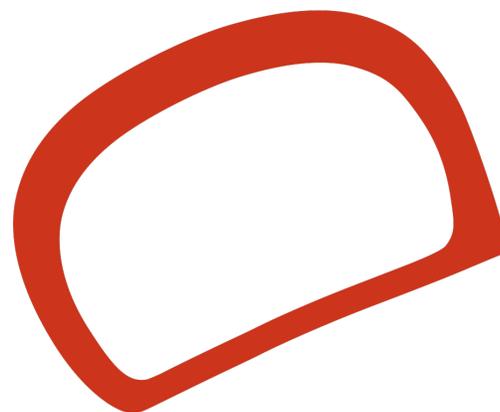
Obstacles à la progression des femmes dans les postes de direction

Comme le souligne notre rapport [Supprimer le fossé entre les sexes : Transformer le lieu de travail](#), les principaux obstacles à la progression des femmes dirigeantes sont les suivants :

1. L'absence de cultures d'entreprise inclusives.
2. Politiques de l'entreprise/des ressources humaines, y compris les pratiques d'embauche, qui ne favorisent pas l'égalité des chances pour les femmes et les personnes diverses.
3. Le manque de programmes et de soutien au sein des organisations pour lutter contre les préjugés sexistes et les possibilités de faire progresser les femmes dans des rôles de direction.

4. La perception des femmes à l'égard des femmes qui occupent des postes de direction et, plus particulièrement, à l'égard d'elles-mêmes.

Ces résultats clés sont étayés par un grand nombre de recherches, mais surtout par des expériences vécues partagées avec la Fondation des femmes dirigeantes dans le cadre du projet [Le Cercle de Direction Autochtone : Rapport et série de conférences](#), le projet [Supprimer le fossé entre les sexes : Transformer le lieu de travail, le rapport annuel sur la diversité des genres et la direction : Le rapport "Zero"](#) réalisé par le Prosperity Project et le travail de [Catalyst](#) sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de la main-d'œuvre canadienne.



Le Project Supprimer le fossé entre les sexes - enquête

5 sur 10 employés ne se sentent pas en sécurité lorsqu'ils font part de leurs inquiétudes à leur supérieur hiérarchique ou au responsable des ressources humaines

25 % des salariés ont été victimes de détournement cognitif lorsque leur employeur a déclaré avoir été victime de racisme.

37,4 % des employés ont été exclus des activités de groupe ou ont fait l'objet de comportements d'isolement

41 % des employés ont été victimes de préjugés stéréotypés sur la race, la culture et l'appartenance ethnique.

65% of survey respondents agreed that they witnessed an individual within an organization feel uncomfortable or out of place at work because of their personal characteristics.

55.6% of employees experienced inappropriate comments, slurs, or jokes within the workplace

Détournement cognitif : manipulation psychologique d'une personne, généralement sur une période prolongée, qui amène la victime à remettre en question la validité de ses propres pensées, de sa perception de la réalité ou de ses souvenirs et qui conduit généralement à la confusion, à la perte de confiance et d'estime de soi, à l'incertitude quant à sa stabilité émotionnelle ou mentale et à la dépendance à l'égard de l'agresseur. Le détournement cognitif implique un déséquilibre de pouvoir entre l'agresseur et la personne qu'il éclaire au gaz. Les agresseurs exploitent souvent les stéréotypes ou les vulnérabilités liés au sexe, à la sexualité, à la race, à la nationalité et/ou à la classe sociale.

Recommandations

Recommandation #1

Créer une culture d'entreprise inclusive, offrant des droits, des responsabilités et des opportunités égaux pour tous (toute personne au sein de l'entreprise/organisation et en relation avec elle).

Recommandation #2

Élaborer et mettre en œuvre des politiques créant l'égalité d'accès et d'opportunité pour tous de postuler à des postes, des processus de sélection impartiaux, des possibilités de travail flexibles et la promotion de tous à des postes de direction et de conseil d'administration.

Recommandation #3

Fournir un soutien à tous pour qu'ils puissent s'épanouir au sein d'une organisation (par exemple, soutien à la santé mentale, mentorat, coaching, environnement de travail flexible, égalité d'accès à la formation, application de compétences alternatives à l'environnement de travail, politiques, stratégie et formation de la DEIA).

L'importance du DEIA dans le monde du travail d'aujourd'hui

Culture organisationnelle

Un ensemble de valeurs, de visions, de comportements et de pratiques qui constituent une organisation. Le comportement des dirigeants, la diversité de l'équipe, l'inclusivité, l'égalité, le comportement des employés, les politiques et les pratiques contribuent tous à la création d'une culture et d'un environnement de travail sains (Wong, 2023).

De nombreuses entreprises sont conscientes de l'importance de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sur le lieu de travail et de mettre en œuvre des mesures pour s'assurer que leurs employés se sentent respectés et traités équitablement dans un environnement inclusif. Cependant, de plus en plus d'entreprises vont aujourd'hui plus loin en lançant des initiatives visant à promouvoir **la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance (DEIA)**.

La création d'une organisation saine où les dirigeants et les employés s'épanouissent est au cœur de chaque organisation. Un lieu de travail sain où les employés sont engagés, où ils se sentent en sécurité, écoutés, respectés et appréciés, est ce qui distingue les organisations performantes de la concurrence. La création de ce type d'environnement de travail est intentionnelle. La diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance (DEIA) ne sont pas seulement un programme soutenu par la direction ou une initiative des ressources humaines. Il est de la responsabilité de chacun, à l'échelle de l'organisation, de cultiver une culture d'entreprise plus diversifiée, plus équitable et plus inclusive. Les employés sont plus susceptibles de rester dans une entreprise à long terme si la culture organisationnelle leur est favorable et correspond à leurs propres croyances et valeurs.

Si vous n'entretenez pas la bonne culture, toutes les initiatives de DEIA risquent d'échouer. Alors, comment faire?

Créez un environnement de travail positif où tous les employés se sentent acceptés et appréciés. Montrez que vous les voyez et les écoutez, afin de les responsabiliser. Offrez un accès égal et impartial aux opportunités et montrez que vous appréciez leur travail. Reconnaître la manière dont leur travail contribue directement aux objectifs généraux de l'entreprise et apprécier leurs efforts de la manière dont ils préfèrent être appréciés.

Une culture d'appartenance est fondée sur le concept de compétence culturelle. Il s'agit de la volonté et de la capacité de comprendre, d'apprécier et d'interagir avec des personnes issues d'autres cultures ou systèmes de croyance. Proposez une formation appropriée afin que tous les employés comprennent comment respecter, apprécier et valoriser des perspectives différentes. Cette formation permet à chacun de se sentir à sa place, ce qui, à son tour, contribue à développer le sens de l'objectif et de la responsabilité individuelle. **Actuellement, ce n'est pas la norme dans de nombreuses organisations et cela doit être transformé dans de nombreux secteurs au Canada.**

[THE PROSPERITY PROJECT FICHE DE RAPPORT ANNUEL 2023 SUR LA DIVERSITÉ DES GENRES ET LE LEADERSHIP : Le rapport zéro](#)

Les femmes continuent de représenter environ un tiers des postes d'administrateurs de sociétés (34,8 %) et un peu moins d'un tiers des postes de cadres dirigeants (32,3 %), soit des résultats similaires à ceux du rapport 2022

La représentation des femmes sur le chemin des rôles de cadres supérieurs est la plus élevée des quatre niveaux de leadership (42,9 %), cependant, ce nombre a diminué de 11,9 points de pourcentage (de 54,8 % en 2022). Une baisse de la représentation des femmes dans les postes de direction devrait inciter davantage d'organisations à prendre des mesures et à s'engager à combler le fossé de la parité en investissant dans les femmes et en les promouvant de manière cohérente grâce à des stratégies de

Il y a une grave sous-représentation des femmes ayant au moins une identité croisée (racialisée, autochtone, vivant avec un handicap, 2SLGBTQIA+) dans les postes de direction. Les femmes de couleur occupent 9,4 % (contre 6,2 % l'année dernière) des postes au sein des conseils d'administration, des directions et des filières, tandis que les femmes noires, les femmes autochtones, les femmes handicapées et les femmes 2SLGBTQIA+ occupent respectivement 1,5 % ou moins des postes de direction et des

(34,2 % et 29,2 %, respectivement).

recrutement, d'embauche et de promotion équitables.

filières. Ces distinctions sont importantes.

La clé de la création d'une culture d'appartenance consiste à créer un sentiment de communauté pour tous. Favorisez la transparence et faites participer vos employés aux décisions importantes. Demandez-leur régulièrement un retour d'information anonyme et constructif et dites-leur clairement que leur opinion compte - ce qui signifie que vous devez paraphraser ce que vous entendez, ce que vous ferez de cette information et que vous devrez ensuite rendre compte du changement. Encouragez-les à exprimer leurs préoccupations sans crainte de récrimination. L'ensemble de l'organisation devrait également suivre régulièrement une formation sur le DEIA afin que tout le monde comprenne bien ce qu'est le DEIA, pourquoi il est important et que nous sommes tous responsables de la création d'une culture saine. Il est essentiel de développer une culture sûre et courageuse grâce à des canaux de communication transparents et honnêtes basés sur un dialogue ouvert et une écoute active.

Plus important encore, il faut faire savoir que la création d'une culture de la diversité et de l'intégration sur le lieu de travail relève de la responsabilité de chacun, et en particulier de tous les dirigeants. Cela passe par l'élaboration de politiques, de stratégies, de formations et par la mise en œuvre d'un programme DEIA complet dans l'ensemble de l'organisation.

Élevez votre rôle de dirigeant. Communiquez sur les avantages du DEIA pour l'entreprise et les employés, qu'il s'agisse d'un levier dans la recherche de talents ou d'un moyen d'aider les gens à se sentir utiles au travail. Faites preuve d'intentionnalité, de proactivité et d'ouverture. Montrez la voie à suivre pour faire comprendre que le DEIA est à la fois la bonne chose à faire et une bonne chose pour l'entreprise. Il est essentiel que les dirigeants donnent l'exemple et que les personnes qui se livrent au racisme, à la discrimination et à l'intimidation soient tenues de rendre des comptes.

Plus grand bassin de talents

Lorsque vos stratégies de recrutement tiennent compte de la diversité, vous créez un vivier de talents plus large. Plus le vivier est large, les meilleurs sont les candidats que vous trouverez! Examinez d'un œil critique la recherche de candidats et la publicité. Veillez à entrer en contact avec des communautés diverses et à faire de la publicité et de la promotion en dehors des canaux traditionnels tels que l'internet et les journaux.

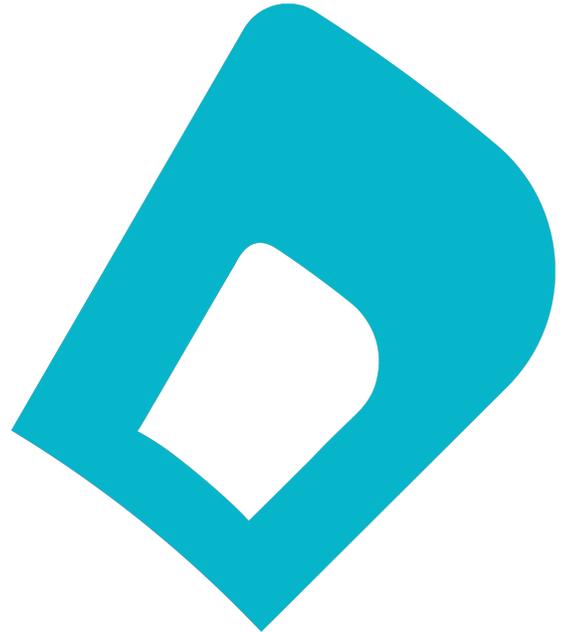
Augmentation de l'engagement et de la confiance des employés

Les employés veulent se voir reflétés dans l'ensemble de leur organisation - par leurs dirigeants, leurs cadres moyens et leurs employés subalternes. Lorsqu'une équipe diversifiée s'efforce de créer une culture où chacun a sa place, les gens se sentent liés et en confiance et sont plus engagés au travail.

L'innovation florissante

Les organisations doivent évoluer en permanence pour s'assurer qu'elles restent en phase avec les besoins du public, en particulier avec les progrès de la technologie. Les organisations doivent adopter l'innovation et les nouvelles idées, et être prêtes à s'adapter à l'évolution de leur clientèle. Bien que les équipes homogènes puissent se sentir à l'aise et familières, de nombreuses études montrent que les équipes diversifiées sont plus performantes, car elles traitent les informations avec plus d'attention et trouvent des solutions plus créatives aux problèmes.

Meilleure prise de décision



Chaque individu possède des expériences et des connaissances uniques. Lorsque vous réfléchissez à des campagnes de marketing ou à la création de produits et de services destinés à un marché cible spécifique, il est essentiel de recueillir l'avis des personnes appartenant à cette population pour prendre des décisions plus judicieuses. L'évaluation des risques avant la prise de décision permet de diversifier la réflexion.

Sens du but plus élevé/plus fort

En prenant des mesures sur les questions liées à la DEIA, on peut aider chacun à se sentir valorisé pour ce qu'il est, ce qui accroît le sentiment d'utilité et de sécurité sur le lieu de travail. Le moral des employés est essentiel à la réussite de l'entreprise et peut être atteint par la mise en œuvre d'une vision holistique de la pensée systémique. Cela crée de nombreux espaces permettant aux employés de se sentir utiles au sein d'une organisation et d'y contribuer pleinement.

Les avantages d'un environnement de travail diversifié et sain

L'évolution démographique du Canada souligne l'importance de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'appartenance:

Entre 2016 et 2036, la proportion de travailleurs immigrés au Canada devrait passer de 1 sur 4 (26 %) à 1 sur 3 (34 %)

(Statistique Canada, 2019).

47 % des travailleurs de plus de 15 ans sont des femmes, et 53 % des travailleurs ayant fait des études universitaires sont des femmes

(Statistique Canada, 2021).

La population autochtone a augmenté de 9,4 % entre 2016 et 2021, dépassant la croissance de la population non autochtone au cours de la même période (+5,3 %).

(Statistique Canada, 2021)

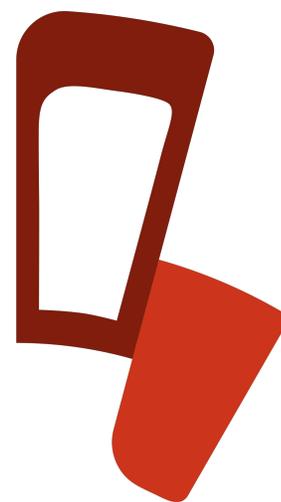
La proportion de personnes handicapées dans la population active est passée de 4,9 % à 9,1 % entre 2006 et 2016

(Gouvernement du Canada, 2015).

Les entreprises qui disposent d'un bassin de talents diversifié ont la possibilité d'avoir des points de vue différents de la part de membres de l'équipe de sexe, de culture et d'expérience vécue différents. Cela permet aux organisations de mieux comprendre leurs clients, de prendre de meilleures décisions et de devenir plus innovantes. Ces organisations sont plus susceptibles de surpasser leur concurrence et d'avoir une plus grande satisfaction des clients ainsi qu'un plus grand engagement des employés.

La création consciente d'un environnement de travail sain est bénéfique pour les organisations à plusieurs égards :

- Permet à l'organisation d'attirer et de retenir les femmes et les personnes diverses grâce à la culture DEIA de l'entreprise et à un environnement de travail favorable qui aide tous les employés à progresser dans leur carrière ;
- Permet à l'organisation de se développer en s'appuyant sur la diversité des équipes ;
- Permet à l'organisation d'attirer et de retenir les femmes et les personnes issues de la diversité en tant que leaders dans des rôles de niveau directeur et supérieur ;
- Minimise les problèmes de relations avec les employés, y compris les plaintes concernant tout comportement inacceptable.



Santé et bien-être

L'étude *Sun Life-Ivey Canadian*

La santé et le bien-être sont une priorité absolue pour les organisations qui souhaitent créer un environnement de travail plus sain, en particulier après la pandémie de 2020. Les employeurs réagissent à cette nouvelle réalité en mettant en œuvre des politiques et des programmes pour soutenir le nouveau lieu de travail.

Un lieu de travail sain est le fondement d'une entreprise prospère. Les programmes de santé et de bien-être sont essentiels pour favoriser le bien-être général des employés. Depuis la pandémie, les problèmes de santé mentale sont en augmentation, ce qui a un impact direct sur la productivité et les performances des employés. Les conditions de travail peuvent avoir un impact significatif sur la santé mentale, car l'environnement de travail et la relation que les employés entretiennent avec leur travail brouillent parfois les frontières entre leur vie personnelle et professionnelle, ce qui contribue au stress et à l'épuisement professionnel. **La mise en œuvre de politiques et de programmes liés au bien-être des travailleurs coûte du temps et de l'argent, mais le coût de l'absence de soutien au bien-être psychologique des employés est souvent bien plus élevé.**

Parmi les avantages que les employeurs constatent après avoir mis en œuvre des programmes et des politiques liés au bien-être des employés, on peut citer : l'amélioration du moral des employés, l'augmentation de la productivité, la diminution de l'absentéisme, l'augmentation de l'engagement des employés, ainsi que des améliorations en matière de recrutement et de fidélisation.

Wellness Return on Investment (ROI) Study a montré que les entreprises qui ont lancé un programme de mieux-être efficace ont réduit leurs coûts et ont réalisé des gains financiers. Parmi ces gains, mentionnons:

- 11 % de revenus supplémentaires par employé
- 1,8 jours d'absence en moins par employé et par an
- Un rendement pour les actionnaires de 28 % plus élevé
- Pour chaque dollar dépensé dans des programmes de bien-être :
- Les coûts médicaux diminuent d'environ 3,27 \$, et
- Les coûts liés à l'absentéisme diminuent d'environ 2,731 \$.

(Sun Life & Western University Ivey Business School, 2014)

Étapes de la mise en œuvre d'une stratégie de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance

L'objectif de cette section est de fournir à votre organisation les ressources et le matériel nécessaires à la mise en œuvre des priorités en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIA). Laissez-nous vous guider pas à pas dans l'utilisation des outils pour faciliter la mise en œuvre.

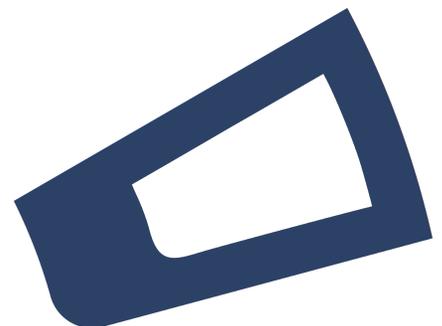
Étape 1 : Votre équipe

Une initiative DEIA est souvent considérée comme une fonction des ressources humaines. Cependant, pour réussir, tous les dirigeants doivent être prêts à s'informer sur DEIA, à la soutenir et à jouer un rôle actif dans la mise en œuvre des politiques, de la stratégie et des changements de culture de l'entreprise en matière de DEIA. Commencez par sélectionner quelques personnes clés qui examineront ce document et seront chargées de diriger les travaux. L'idéal est d'avoir un commanditaire/champion de la direction qui sera responsable des travaux de DEIA basés sur les résultats ainsi que des rapports d'impact.

Direction

Un rôle clé dans la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance

Les grands dirigeants ont la capacité d'influencer et d'inspirer leurs équipes pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes et s'engagent à respecter la mission, la vision et les valeurs de l'organisation afin d'atteindre les objectifs de



l'entreprise. Tous les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la DEIA, car ils peuvent plaider en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion afin de tirer parti des différences au sein de leur équipe pour obtenir de meilleures performances.

Parcours d'apprentissage sur l'équité, la diversité, et l'inclusion pour les cadres

Vous pouvez démontrer votre engagement en faveur de l'équité sur le lieu de travail et des valeurs liées à la diversité et à l'inclusion en utilisant les outils et les pratiques antiracistes à votre disposition et en appliquant les principes d'[ACS Plus](#), des espaces positifs et de l'accessibilité.

La culture de votre lieu de travail sera créée par la façon dont les dirigeants prennent des décisions, s'engagent les uns avec les autres et communiquent. Le rôle de chaque dirigeant est de créer un environnement dans lequel les employés se sentent connectés afin qu'ils puissent s'épanouir.

Selon les conclusions du rapport [Getting Real About Inclusive Leadership Canada 2021](#) de Catalyst, 45 % des expériences d'inclusion vécues par les employés sont associées aux comportements de leadership inclusif du gestionnaire. Les expériences d'inclusion profitent à la fois aux employés et aux employeurs, en stimulant l'engagement au travail, l'innovation et la résolution de problèmes en équipe (Catalyst, 2021).

Les employeurs doivent commencer par recruter les bons dirigeants et leur fournir la formation et l'éducation nécessaires pour qu'ils deviennent des dirigeants dont les orientations sont conformes aux valeurs et aux comportements de l'entreprise. Ces dirigeants doivent donner l'exemple du comportement attendu à tous les niveaux de l'organisation. Ces décisions clés en matière de recrutement façonnent la culture organisationnelle et ont un impact sur les programmes de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance, en particulier en ce qui concerne l'égalité entre les genres. Le recrutement de dirigeants qui partagent les valeurs de votre organisation se traduira par une équipe beaucoup plus forte, dynamique et inclusive, alignée sur un objectif commun. Ce sont ces dirigeants qui conduiront le changement dans votre organisation.

Commencez par définir clairement vos valeurs, votre mission et votre vision, ainsi que le rôle du leader dans votre organisation. Par exemple, votre équipe valorise-t-elle la collaboration et le travail d'équipe ou la compétitivité et l'agressivité?

Une fois les valeurs définies, veillez à ce que les points suivants soient respectés :

Veillez à ce que les valeurs soient intégrées dans la culture, les politiques et les programmes du lieu de travail. Veillez à ce que vos valeurs et votre vision soient régulièrement communiquées à l'ensemble de l'organisation.

Ensuite, vous devrez définir le rôle du leadership dans votre organisation. Vous pouvez commencer par poser les questions suivantes:

- Comment les dirigeants de votre organisation doivent-ils se comporter?
- Comment les membres de l'équipe dirigeante devraient-ils se traiter les uns les autres ? Ont-ils de bonnes relations avec leurs collègues et les membres de leur équipe?
- Comment doivent-ils prendre des décisions?
- Comment doivent-ils communiquer?
- Quels sont leurs facteurs de motivation?
- Les dirigeants de votre organisation agissent-ils et se comportent-ils en accord avec les valeurs de votre organisation?
 - Les dirigeants de votre organisation se tiennent-ils mutuellement responsables en cas de mauvais comportement?
 - Votre équipe dirigeante communique-t-elle ouvertement avec les employés?
 - Vos dirigeants sont-ils inclusifs?
 - Vos dirigeants sont-ils des défenseurs de la diversité et de l'équité sur le lieu de travail?

- Vos dirigeants sont-ils ouverts aux différentes idées et opinions ? Écoutent-ils sans porter de jugement?
- Comment l'intersectionnalité crée-t-elle une culture d'entreprise inclusive et d'appartenance dans l'ensemble de l'organisation?

Le terme **intersectionnalité** définit la notion selon les identités sociales, telles que la race/l'ethnicité, l'identité de genre, le sexe biologique, l'orientation sexuelle, l'âge, le statut socio-économique, le handicap/l'incapacité, la situation matrimoniale, le statut migratoire et la religion, se chevauchent et s'entrecroisent de manière dynamique, façonnant chaque individu et ses expériences.

Les étapes clés de la direction:

Définir l'objectif de la DEIA: La première chose que les dirigeants doivent faire est d'expliquer clairement POURQUOI la diversité et l'inclusion sont souhaitées.

Définir la vision de la DEIA: Maintenant que vous savez pourquoi vous voulez la diversité et l'inclusion, vous devez définir l'état final que vous souhaitez atteindre.

Mesurer et recalibrer: Les dirigeants doivent mesurer les progrès accomplis en cours de route. C'est l'un des points sur lesquels les organisations ont tendance à échouer.

Le ton des supérieurs: Enfin, la direction doit établir le ton à son niveau. La direction ne peut pas déléguer toutes les activités des associés et rester détachée. La première raison de l'échec des efforts de DEIA est le manque d'adhésion de la part des dirigeants.

Développer des champions de la diversité: Il est important que les dirigeants disposent des outils nécessaires pour défendre avec succès l'initiative DEIA.

Responsabiliser à tous les niveaux: Les dirigeants qui ne soutiennent pas les programmes inclusifs échouent dans une partie importante de leur travail. Intégrer les résultats de DEIA à la responsabilité des dirigeants, aux primes, etc.

Si vous n'imposez pas les mêmes normes à tous les dirigeants, vous avez échoué avant même d'avoir commencé. Les dirigeants qui refusent d'accepter leur responsabilité de diriger authentiquement l'effort de DEIA, ou qui sont mal préparés à le faire, gaspillent le temps et l'argent nécessaires au démarrage et au bon fonctionnement de la DEIA.

Recrutement

DEIA doit être au cœur de votre stratégie de recrutement, y compris l'expérience du candidat, la notoriété de la marque de l'entreprise et le recrutement externe et interne. Ensuite, au fur et à mesure que vous développez la culture et les valeurs de votre entreprise, la DEIA touchera tous les aspects de l'entreprise. Une approche fondée sur les données peut vous guider dans la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement efficace au sein de votre organisation.

Le recrutement de talents diversifiés reste un problème pour de nombreuses équipes d'embauche. Cette situation est souvent attribuée à un "problème de vivier", c'est-à-dire qu'il est difficile de trouver des candidats qualifiés et diversifiés pour les postes à pourvoir, ou du moins de les trouver en nombre. Cependant, pour la plupart des entreprises qui peinent à recruter des talents diversifiés, ce n'est pas un problème de vivier qui est à l'origine de cette situation, mais plutôt les processus de recrutement de l'entreprise. Pour comprendre comment recruter des candidats diversifiés dans le respect de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'appartenance, il convient d'examiner un certain nombre de stratégies de départ visant à améliorer ces processus.

Établir les bases du recrutement DEIA Examiner les candidats à l'aide de la même série de questions et utiliser une grille d'évaluation de leurs réponses. D'autres éléments à mettre en œuvre dans vos pratiques d'embauche diversifiées sont, entre autres, les suivants:

- Mettre en place un examen des CV "à l'aveugle".
- Auditer vos avantages sociaux actuels pour vous assurer qu'ils correspondent aux souhaits des divers talents (les besoins d'une mère ne sont pas les mêmes que ceux d'un jeune autochtone, ou d'une femme de couleur, etc.)
- Veiller à ce que la formation DEIA soit dispensée aux responsables du recrutement.
- Embaucher et former une équipe de recrutement diversifiée.
- Engager un consultant spécialisé dans l'embauche diversifiée.

Optimisez vos efforts de recrutement avec la meilleure description de poste

- Demander à des candidats divers de postuler en utilisant des canaux de recrutement divers / non traditionnels.
- Utiliser un langage inclusif lors de la communication avec les candidats.
- Éviter le jargon et être attentif à l'accessibilité dans le processus de recrutement.
- Afficher le salaire ou la fourchette de salaire

Diversifier vos sources

- Assister à des événements centrés sur la DEIA, les personnes indigènes, les personnes handicapées, les femmes, les femmes de couleur et les individus divers.
- Marquer les groupes et organisations concernés sur les médias sociaux lors de la promotion des emplois (savoir qui ils sont et créer des partenariats).
- Publier sur des sites d'emploi de niche avec les organisations de niche susmentionnées.
- Restez en contact avec les candidats remarquables que vous n'avez finalement pas embauchés.
- Demandez des recommandations d'employés au sein de ces divers groupes.



Attirer les candidats autochtones : Que recherchent les demandeurs d'emploi autochtones au sein de votre organisation ?

Les candidats diffèrent par leurs valeurs, leurs souhaits et leurs expériences. Bien qu'ils représentent un mélange culturel unique (urbain, rural, assimilé et traditionnel), la plupart d'entre eux recherchent des employeurs qui offrent les conditions de travail suivantes:

- Un environnement de travail acceptant, respectueux, sûr et sans jugement (politiques de lutte contre le

racisme et la discrimination, programme DEIA, engagements et actions de réconciliation).

- L'égalité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance de leur moi authentique en tant que personne indigène.
- L'équité salariale
- Diversité culturelle sur le lieu de travail ainsi que la formation à la réconciliation, à la sécurité culturelle et à l'humilité.
 - Politiques de ressources humaines qui soutiennent les fêtes culturelles, les cérémonies/pratiques, les funérailles, les congés culturels, etc.
- Opportunités for professional advancement

Des décennies de recherches menées par [Catalyst](#) ont montré [que les préjugés systémiques sont intégrés dans le processus de recrutement et d'embauche](#). Une stratégie globale de diversité et d'inclusion nécessite des actions pour créer l'équité dans le processus d'embauche. Des suggestions telles que la suppression des noms sur les CV sont certainement un début, mais que pouvez-vous faire d'autre pour vous assurer de recruter et d'embaucher le groupe de candidats le plus diversifié possible ?

Commencez par la description du poste : utilisez un langage qui accueille tous les candidats en vous concentrant uniquement sur les exigences objectives du poste. En vérifiant l'absence de préjugés dans vos processus de sélection des CV, d'entretien avec les candidats et d'offre d'emploi, vous pouvez élargir votre vivier et créer une culture de la diversité à tous les stades de l'embauche.

Montrer plutôt que dire : Faites un audit de votre site web, de vos canaux sociaux et de votre matériel de marketing. Les images sont-elles diversifiées ? Mettez-vous en valeur des employés de toutes les races, de tous les genres et de toutes les ethnies ? Votre langage est-il inclusif ? Avez-vous des programmes qui soutiennent la diversité, telle que les congés parentaux, les horaires flexibles et les congés mobiles ? Les employés issus de la diversité viennent sur votre site et veulent voir des personnes qui leur ressemblent. Faites-leur clairement comprendre qu'ils sont les bienvenus, qu'ils sont appréciés et qu'ils ont leur place.

Exigez des équipes diversifiées : Ce qui est mesuré est fait. Exigez donc que les listes de candidats pour tous les postes à pourvoir comprennent au moins deux femmes qualifiées et deux personnes issues de groupes raciaux ou ethniques sous-représentés.

Éliminez les préjugés du processus d'entretien : Évaluez chaque candidat de manière cohérente et réduisez l'impact des préjugés inconscients sur la prise de décision en mettant en œuvre des entretiens structurés pour normaliser le processus d'entretien. Les entretiens structurés se concentrent sur les aptitudes et les compétences essentielles qui sont mises en évidence dans la description du poste et qui est nécessaire pour exceller dans la fonction. Les recruteurs doivent noter chaque candidat immédiatement après l'entretien, puis comparer les candidats horizontalement ou en fonction de la réponse fournie à chaque question ou compétence.

Inversez le scénario : Demandez aux candidats potentiels quel type d'environnement de travail ils trouveraient le plus favorable. Lorsque vous donnez votre avis, donnez des exemples concrets de la raison et de la manière dont vous estimez qu'un candidat a excellé.

Faites appel aux groupes de ressources des employés : Si vous souhaitez recruter davantage de femmes noires, demandez aux employés qui appartiennent à un groupe de ressources des employés de vous recommander des candidats pour des postes à pourvoir.

Réparez les fuites : Examinez attentivement vos taux d'attrition. Trouvez la plus grosse "fuite" et attaquez-vous d'abord à elle. Vous pouvez également réaliser une enquête interne et, bien sûr, vous pencher sur les entretiens de départ pour voir si des tendances se dégagent. Veillez à évaluer vos mesures en fonction des croisements d'identité (par exemple, race/ethnicité et sexe).

Vous trouverez ci-dessous quelques éléments clés qui vous aideront à faire évoluer votre stratégie de recrutement afin d'augmenter votre DEIA.

| Entrées | Offres d'emploi | Processus de recrutement | Entretien | Embarquement |
|---------|-----------------|--------------------------|-----------|--------------|
|---------|-----------------|--------------------------|-----------|--------------|

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> → L'organisation doit être enracinée dans la DEIA → Les RH et la direction doivent être équipés de pratiques d'embauche du 21e siècle, de compétences de pointe et de développement professionnel. → Programme DEIA qui soutient les femmes et les groupes sous-représentés → Cibles d'équité entre les genres → Une approche directe de l'équité salariale → Prime aux dirigeants subordonnée à l'embauche → Politiques d'EIDD, embauche, développement d'un pipeline diversifié | <ul style="list-style-type: none"> ● Co-crée toutes les descriptions d'emploi avec la direction et les ressources humaines afin de les responsabiliser. ● Supprimer les formulations " genrées " et non inclusives et appliquer des identifiants uniques. ● Critères objectifs ● Rubrique d'embauche - outil de notation définissant les attentes ● Transparence salariale - indiquer l'échelle des salaires ● Transparence des avantages | <ul style="list-style-type: none"> ➢ Langage neutre par rapport au genre tout au long du processus de recrutement (supprimer les mots de codage masculin) ➢ Des panels d'embauche diversifiés ➢ Conformité à la culture vs ajout de culture ➢ Égalité vs équité en termes d'embauche - faire des adaptations pour ceux qui sont qualifiés vs les choses spécifiques dont chaque personne a besoin pour réussir. | <ul style="list-style-type: none"> → Outil d'embauche pour la désidentification + processus d'entretien structuré → Utiliser toutes les compétences transférables → Processus d'entretien structuré - s'en tenir à un ensemble spécifique de questions → Utiliser des questions d'entretien de comportement → Intervieweur cohérent - une personne assignée à tous les candidats dans le cadre de l'équité des candidats méritants → Soutien et entraînement pour les candidats diversifiés → Être ouvert et capitaliser sur les compétences transférables → Appliquer la perspective DEIA → Intégrer et valoriser les compétences en matière d'intelligence émotionnelle | <ul style="list-style-type: none"> ● Processus d'intégration virtuel et sur site - mentorat, coaching, visites de contrôle programmées - retour d'information sur le développement, enquête anonyme de 3 semaines +3 mois ● Orientation de l'organisation - dossier de ressources électroniques, système de parrainage (1:1), observation au poste de travail, groupe de ressources pour les employés. ● Feuille de route pour l'intégration (avec échéances et étapes) ● Mandat de réconciliation et d'action avec les peuples autochtones ● Mandat de formation sur l'DEI ● Parcours de développement professionnel ● Responsabilisation du directeur de l'embauche (avec évaluation des employés - anonymes) ● Créer un sentiment d'appartenance |
|---|---|---|--|---|

Rétention

Idéalement, les dirigeants seraient capables de comprendre leurs employés et ne perdraient aucun membre du personnel par négligence ou par ignorance. Toutefois, dans la réalité, la plupart d'entre eux ne sont pas conscients des facteurs qui peuvent les empêcher de savoir ce qui est important pour leurs employés, tant sur le plan individuel que collectif, et en particulier pour les employés qui ne sont pas pris en compte. La première étape pour retenir davantage d'employés consiste à utiliser un ensemble diversifié d'outils pour conserver les talents. Des outils tels que les enquêtes d'engagement segmentées, les groupes de discussion et les conversations personnelles peuvent aider la direction à prendre les mesures qui contribueront à maintenir l'engagement et l'attachement de leurs employés à l'organisation. Leur donner la possibilité de s'exprimer sur ce dont ils ont besoin pour continuer à contribuer à leur succès au sein de l'organisation, sans rétribution, représailles ou punition (c'est l'élément le plus important de ce travail). Cela comprendra, sans s'y limiter, les éléments suivants:

Bien-être

“Les employés qui se distinguent de la plupart de leurs collègues par leur religion, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur milieu socio-économique et leur génération cachent souvent des aspects importants d'eux-

mêmes au travail par crainte de conséquences négatives. Il est donc difficile de savoir ce que ces employés ressentent et ce qu'ils veulent, ce qui les rend susceptibles de quitter leur entreprise. La clé de l'inclusion est de comprendre qui sont vraiment vos employés. De nombreuses organisations mènent des enquêtes sur l'engagement des employés, mais la plupart négligent de segmenter les données qu'elles recueillent en fonction de critères tels que le sexe, l'origine ethnique, la génération, la géographie, l'ancienneté et le rôle dans l'organisation, manquant ainsi des occasions d'identifier les problèmes au sein de groupes plus restreints.” (Brown, 2018)

Concentrer sur l'inclusion et l'appartenance - pas seulement sur la diversité

De nombreux chefs d'entreprise comprennent la partie "diversité" de DEIA. Ils reconnaissent qu'une main-d'œuvre diversifiée est importante pour l'organisation, leur personnel et leurs clients, et qu'elle est essentielle pour réussir sur un marché mondial. C'est la partie "inclusion" et "appartenance" qui peut leur échapper. La création d'un environnement de travail où chacun peut être ce qu'il est, sait qu'il est apprécié et que ses talents et perspectives uniques sont pris en compte, leur donne envie de rester.

La clé de l'inclusion et de l'appartenance est de comprendre qui sont vraiment vos employés. Voici une sélection d'espaces où une organisation peut avoir un impact important sur la fidélisation des employés :

- Environnement de travail (culture d'entreprise)
- Avantages (santé, mentale, physique, sociale)
- Accessibilité (physique, mentale, émotionnelle, spirituelle et sensorielle)
- Soutien à la garde d'enfants (directement ou indirectement)
- Environnements de travail flexibles (le travail à distance est un élément clé de la rétention).
- La prise en compte des jours fériés non canadiens
- Politiques RH flexibles pour les congés culturels, les besoins des soignants, etc.

Développement professionnel

- Soutenir les objectifs éducatifs
- Formation pour l'avancement professionnel
- Programmes de mentorat/système de parrainage/coaching
- Stage d'observation

Formation

Construire une culture de la formation implique de se concentrer sur la modification des règles non écrites, des valeurs, des normes, des comportements et des pratiques afin de diffuser un état d'esprit de formation et des pratiques de coaching dans l'ensemble de l'organisation, de sorte que la formation devienne un élément clé de l'identité de l'entreprise. Une culture de la formation améliore non seulement la façon dont les employés interagissent entre eux, mais aussi les interactions qu'ils ont avec les clients et les clients potentiels.

Une culture de la formation permet une transformation radicale de l'organisation en renforçant les compétences en matière de conversation et de formation au quotidien. Une culture de la formation crée un climat dans lequel les gens peuvent s'exprimer librement :

- Donner et recevoir des remarques ;
- Soutenir et approfondir la réflexion des uns et des autres ;
- Se défier mutuellement en se soutenant et en testant les idées lorsqu'il y a lieu ; et
- S'engager dans des conversations de développement qui sont courtes, mais qui ont un fort impact.

Voici quelques étapes à prendre en compte pour déployer une culture de la formation :

Plaider en faveur d'un renforcement des compétences en matière de formation en permettant aux personnes influentes de faire l'expérience de leur pouvoir. Démontrer le pouvoir de la formation, en particulier dans des situations douloureuses pour les chefs d'entreprise.

Intégrer la formation en tant qu'élément central de votre stratégie de développement des talents et des dirigeants.

Avant d'essayer d'intégrer la formation dans votre culture, commencez par l'intégrer dans votre cadre de développement du dirigeant et des talents. Intégrez la formation dans certains de vos programmes de direction pour des populations ciblées, comme les hauts potentiels, les cadres supérieurs et les experts seniors. Cela permet d'exposer votre organisation à une masse critique d'adeptes.

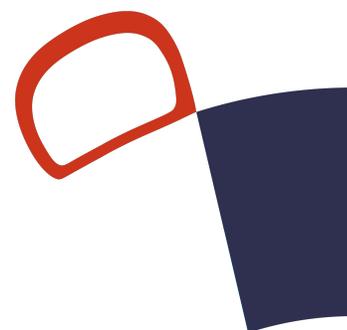
Équiper les principaux dirigeants, y compris les professionnels des ressources humaines, avec des compétences en matière de formation à la conversation.

La situation idéale est celle où les chefs d'entreprise et les professionnels des ressources humaines font preuve de compétences et d'un état d'esprit propres à la formation. Contrairement à la croyance populaire, la formation n'est pas exclusivement destinée au développement, mais aussi aux défis quotidiens. Assurez-vous que les individus savent comment former leurs collègues.

“Un modèle parle par l'exemple, un entraîneur parle à vous, un mentor parle avec vous et un parrain parle de vous.” (Scholarship and Mentoring: Ask Catalyst Express, 2022)

Reconnaissance

- Reconnaître que la charge des soins incombe aux femmes
- Mettre en place des programmes qui soutiennent toutes les femmes
- Mettre fin aux biais liés aux lacunes de l'historique de l'emploi



Égalité de rémunération/avantages

Comprendre la valeur de la parité salariale n'est qu'un des éléments d'un plan DEIA réussi. Elle est également requise par la loi fédérale sur l'équité salariale. Par conséquent, il est essentiel de:

- Créer un lieu de travail où l'engagement et la fidélisation sont plus forts.
- Répondre à toutes les responsabilités et exigences légales et
- Établir un cadre pour mettre en œuvre avec succès vos politiques.

Être un allié

Pour être un allié de l'égalité entre les genres, il ne suffit pas de croire en la cause. Les dirigeants masculins doivent à la fois valoriser l'égalité et œuvrer activement à sa réalisation ; mais passer de la conviction à l'action peut s'avérer une entreprise difficile. Heureusement, être un allié efficace n'exige pas de changements radicaux du jour au lendemain. Voici quelques moyens simples par lesquels les hommes peuvent faire la différence:

Partager les opportunités. Lorsque les hommes réfléchissent à la manière dont ils peuvent être des alliés plus efficaces pour l'égalité, ils ont tendance à se concentrer sur la manière dont ils peuvent en faire plus. Cependant, ils peuvent aussi avoir un impact majeur en en faisant moins.

Célébrer publiquement les accomplissements. Bien qu'il y ait eu des progrès pour égaliser le nombre d'hommes et de femmes à la tête des entreprises, en 2018, les femmes occupaient un peu moins d'un quart des postes de direction à travers le monde (Catalyst, 2019). Ce qui représente une baisse par rapport à l'année précédente.

Partagez la charge de travail non promouvable. Lorsqu'il s'agit d'aider à faire progresser les femmes, les choses apparemment petites au quotidien, lorsqu'elles s'additionnent, font souvent une grande différence.

Parrainez une femme. Si le bon mentor peut mener une personne loin, le bon parrain peut la mener encore plus loin. Les mentors offrent des conseils et du temps. Les parrains, en revanche, s'investissent davantage et offrent des opportunités, de la visibilité et des contacts.

Soyez visible. Lorsque [Catalyst](#) a demandé aux hommes ce qui empêchait un plus grand nombre d'entre eux de devenir des champions de l'égalité entre les genres, deux explications sont ressorties : **la peur et l'apathie**. Certaines personnes interrogées ont déclaré que de nombreux hommes ne voient pas en quoi l'égalité entre les genres les concerne, tandis que d'autres ont dit que les hommes craignent qu'en aidant les femmes, ils ne réduisent leurs propres opportunités.

Sur la voie de la fidélisation, les dirigeants devraient être capables de comprendre leurs employés et de s'assurer qu'ils n'en ont perdu aucun par négligence ou par ignorance. En réalité, la plupart d'entre eux ne sont pas conscients des facteurs qui peuvent les empêcher de savoir ce qui est important pour les employés, tant sur le plan individuel que collectif.

[Trousse d'outils pour les alliées aux luttes autochtones](#) par Réseau de la communauté autochtone à Montréal

[Toolkits, Guides & Reports](#) par Out and Equal

[An Ethnicity Allies Guide To Getting It Right - For The Entire Organization](#) par Investing Ethnicity

[Creative Equity Toolkit](#) par Diversity Arts Australia and The British Council

[Allyship and Curiosity Drive Inclusion for People of Color at Work](#) par Catalyst

Pipeline

[The Zero Report \(Le rapport Zéro\)](#), publiée mardi, révèle que 89 % des organisations interrogées ne comptent aucune femme noire dans leur vivier de cadres dirigeants et que 91 % d'entre elles n'ont aucune femme autochtone dans ces mêmes fonctions.

“La présence d'un pipeline de dirigeants inclusifs a la capacité de transformer non seulement une entreprise, mais aussi l'avenir des entreprises canadiennes.” - Heather Baker, associé et président du conseil d'administration de KPMG

Examinez les possibilités de formation offertes aux femmes qui favorisent l'évolution de leur carrière - planification stratégique, compétences en matière de négociation, prise de parole en public, influence, etc. Recherchez également des opportunités de parrainage significatives pour les rotations de postes et les rôles élargis qui soutiennent un pipeline de talents solide et la planification de la succession.

Étape 2 : Ressources

Votre équipe aura besoin de soutien et de conseils pour mener à bien cette initiative à long terme et il est important de trouver ces ressources clés dès le début du programme afin d'en assurer le succès. Les ressources que nous recommandons sont les suivantes:

1. Des consultants en RH et en développement organisationnel spécialisés dans le DEIA pour aider à la mise en œuvre du programme et à la mesure des résultats.
2. Consultants et formateurs DEIA
3. Expert en RH spécialisé dans les enquêtes sur le lieu de travail (pour enquêter sur toute plainte de harcèlement sur le lieu de travail)



[La trousse à outils sur l'équité](#) de la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières a été conçue pour

aider la FCSI et ses organisations membres à faciliter l'inclusion et la participation des groupes en quête d'équité. Cette trousse à outils comprend des index terminologiques sur le langage inclusif, des modèles d'ateliers, des énoncés de vision sur les droits de la personne et l'équité, des listes de contrôle pour l'analyse de l'environnement et une liste de contrôle pour l'accessibilité aux événements.

Cela nécessite un engagement à long terme pour le développement d'un programme DEIA dans l'ensemble de l'organisation, ce qui demandera du temps, des fonds et des ressources pour :

- Embaucher des consultants et du personnel certifié DEIA (ou les faire former).
- Ressources financières continues pour passer à une culture d'entreprise basée sur la DEIA.
- Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie DEIA
- Modifications des politiques actuelles
- Élaboration et mise en œuvre de politiques d'entreprise en matière de ressources humaines et de DEIA
- Éducation et formation en matière de DEIA
- Équité salariale pour tous
- Développement du mentorat/coaching et d'autres opportunités de soutien à la croissance, etc.

[Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion](#) a soutenu des espaces, tels que l'accueil de divers événements DEIA, l'obtention du titre de " Professionnel canadien certifié en matière d'inclusion ", la mise en œuvre de diverses initiatives, des partenariats avec des agences d'inclusion et d'autres ressources telles que des rapports et des trousseaux à outils sur l'éducation et l'inclusion.

Veuillez consulter les nombreuses ressources énumérées à l'annexe A : Ressources, qui permettent d'approfondir et de partager volontiers avec d'autres personnes au sein de l'organisation.

Étape 3 : Responsabilité (Politique)

Le succès de tout programme repose sur la responsabilisation, et c'est en veillant à ce que chaque dirigeant et chaque employé soit responsable de la réussite du programme que l'on peut garantir le succès de ce dernier. Les objectifs de performance individuels doivent inclure des objectifs DEIA. Les politiques de votre organisation en matière de DEIA doivent clairement définir les attentes de l'organisation en ce qui concerne l'engagement, les responsabilités et le comportement de chaque employé sur le lieu de travail.

Une fois l'équipe constituée et dotée des ressources nécessaires, il est temps d'élaborer la politique de l'entreprise en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance. Pour ce faire, vous pouvez travailler avec une organisation tierce qui vous aidera à fixer des objectifs et vous tiendra responsable. Quelle que soit l'étape à laquelle vous vous trouvez dans l'élaboration de votre stratégie DEIA, ils travailleront avec vous pour créer un plan à la fois impactant et réalisable. En interne, vous pouvez trouver des moyens d'intégrer le DEIA dans l'entreprise. Vous trouverez à l'annexe A une liste de consultants spécialisés dans la DEIA, la réconciliation, l'inclusion et le leadership. La mise en place d'une politique de DEIA définit les intentions de la culture d'entreprise, souligne l'engagement de la direction, crée une responsabilité pour tous et jette les bases du développement de stratégies, de buts et d'objectifs pour votre organisation.

Exemples de politiques et normes de travail

Deux exemples de politiques et un exemple de document sur les normes du lieu de travail sont inclus et peuvent être adaptés à votre organisation :

- [Engagement des employés pour la diversité, l'égalité et l'inclusion;](#)

- [Politique d'égalité des genres](#) - L'objectif de la **politique d'égalité entre les sexes** est de souligner l'engagement d'une organisation à créer un lieu de travail sain, exempt de toute forme de discrimination ou d'inégalité fondée sur le genre, où chaque employé est traité équitablement et soutenu dans sa carrière pour atteindre son plein potentiel ;
- [La politique de travail à distance](#) - La **politique de travail à distance** est particulièrement importante pour les femmes qui sont les principales personnes à s'occuper de leur famille. Une politique claire décrivant le travail à distance et les horaires de travail flexibles peut grandement aider les femmes dans leur carrière et c'est une politique que nous recommandons de mettre en œuvre.

Comme aucune organisation n'est la même, chacune aura besoin d'un ensemble différent de politiques de diversité adaptées à son activité unique. Pour commencer, voici quelques politiques qui jettent les bases d'une culture et d'un lieu de travail inclusifs :

- Politique en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance
- Politique de recrutement et de sélection
- Politique et procédure d'enquête en matière de violence, de harcèlement, de violence et de microagressions sur le lieu de travail
- Politique relative à la dignité au travail / à l'intimidation, au harcèlement et à la discrimination.
- Politique en matière de handicap et d'ajustements raisonnables
- Politique de dénonciation
- Politique en matière de santé mentale, de bien-être et de ménopause
- Politique en matière de vie professionnelle et de vie privée
- Politique de travail flexible
- Code de conduit

Cette liste n'est pas exhaustive et les politiques spécifiques dont votre organisation a besoin peuvent varier en fonction de l'échelle, de l'industrie et du secteur. Une fois que les détails ont été clairement communiqués à l'ensemble de l'organisation, les politiques doivent être revues, marquées et distribuées à tous les employés pour qu'ils les examinent et les signent. Les politiques doivent être affichées et facilement accessibles. En élaborant ces politiques, l'entreprise/organisation et ses dirigeants s'assurent que tout le monde est désormais impliqué et engagé dans une stratégie et une culture DEIA au sein de l'entreprise/organisation. Cela crée un précédent pour les engagements à mettre en œuvre des pratiques d'embauche diversifiées, à fournir des formations et des ressources éducatives à l'ensemble de l'entreprise/organisation, à créer des groupes de ressources pour les employés, à investir dans la croissance et le bien-être des employés, à auditer les politiques internes de l'entreprise/organisation régulièrement et à long terme, et à organiser des vacances ouvertes à tous. La DEIA nécessite une approche à multiples facettes, qui commence par une responsabilisation à son égard, par le biais de politiques auxquelles tout le monde adhère.

Étape 4 : Définition des stratégies et des objectifs de la DEIA

En tant qu'équipe de direction, vous devez examiner l'outil "Définir une stratégie et des objectifs" et décider des objectifs que votre organisation mettra en œuvre. Cette étape est essentielle à la réussite du programme. Les objectifs décrits dans l'outil comportent chacun un sous-ensemble de stratégies qui doivent être mises en œuvre dans l'ensemble de l'organisation.

Chaque organisation est unique, avec une culture différente, un style de leadership différent et un ensemble de défis différents à relever. Il est important de garder à l'esprit que la DEIA est un changement d'état d'esprit au sein de l'organisation (attitudes et comportements) et qu'elle doit être ancrée dans la culture de votre lieu de travail. Pour réussir, les programmes doivent être dirigés avec un esprit et un style de communication ouverts afin de garantir que tout problème causant des tensions aux employés soit traité rapidement.

Pour garantir la réussite de votre programme, il est essentiel de faire le point sur la situation actuelle de votre organisation et de fixer des objectifs réalistes que votre organisation peut atteindre. Avant de définir des stratégies et des objectifs:

- Assurez-vous de disposer des ressources nécessaires à l'exécution de votre plan ;
- Communiquez vos idées à l'équipe dirigeante et obtenez ses commentaires et son adhésion ;
- Fixez des objectifs réalistes sur une période donnée, de 12 à 24 mois et plus ;
- Tenez votre équipe de direction responsable des résultats ;
- Prenez un aperçu des statistiques de votre organisation avant la mise en œuvre (nombre total d'employés, nombre total de femmes, nombre total de femmes issues de groupes minoritaires et 2SLGBTQIA+, femmes dans des rôles de leadership, taux de rotation des femmes, embauches, etc.).

Représentation croissante des personnes de couleur dans la population active

En 2016, près d'un quart (22 %) de la population active du Canada était composée de personnes de couleur, et ce groupe démographique devrait représenter plus d'un tiers (36 %) de la population active en 2036 (Martel, 2019).

“Le monde de la DEIA est tellement vaste que l'on peut y faire mille choses. Il est difficile de savoir par où commencer et où concentrer ses efforts. Nous devons nous efforcer d'identifier nos plus grandes lacunes. Toutes les entreprises ont des problèmes liés à la DEIA, mais nous devrions nous efforcer de trouver notre plus grande lacune interne et nous concentrer sur celle-ci en premier lieu.”

Chef de "People Analytics", une grande entreprise de technologie

Les organisations ne doivent pas se contenter de proposer des formations et des cours à leurs employés. Elles doivent l'envisager et l'aborder de manière holistique, de sorte qu'elle soit intégrée à la gestion de l'entreprise, au lieu d'être un élément secondaire ou spécial. À cette fin, les organisations doivent:

- Comprendre où ils se situent actuellement et comment ils sont perçus par leurs employés. Ils doivent savoir quels sont les problèmes actuels
- Comprendre pourquoi ces problèmes existent. Les organisations doivent découvrir les raisons pour lesquelles elles ne sont pas à la hauteur dans ces domaines.
- Identifier ce qu'elles peuvent faire pour y remédier. Les organisations doivent planifier leurs initiatives et interventions ciblées afin de tirer le maximum de valeur et de résultats de leurs efforts.

Dans les pages suivantes, vous trouverez 2 outils qui vous guideront dans la mise en place d'une initiative/stratégie DEIA axée sur l'égalité entre les genres sur le lieu de travail. **Le premier outil est un guide pour la définition de stratégies et d'objectifs.** Il comprend des exemples de stratégies et d'objectifs qui peuvent avoir un impact majeur sur toutes les organisations, petites ou grandes. Ces stratégies et objectifs peuvent être adaptés pour répondre aux besoins de votre organisation. En outre, ces stratégies et objectifs peuvent être décomposés et classés par ordre de priorité au fil du temps afin de garantir la réalisation de chaque objectif et d'observer des changements mesurables qui auront un impact à long terme sur votre organisation.

Accroître la sensibilisation de l'organisation aux questions relatives à la DEIA

La sensibilisation est une première étape importante dans la définition des objectifs de DEIA. Tous les employés devraient être informés des différents comportements qui affectent les femmes et les autres groupes en quête d'équité sur le lieu de travail, ainsi que de leur impact sur les individus et l'organisation dans son ensemble. La DEIA est souvent considérée comme une initiative de la direction ou des ressources

- ⇒ Proposer des formations ou des webinaires qui abordent les questions liées à la DEIA, telles que les préjugés, l'isolement et les comportements qui affectent les employés sur le lieu de travail. Chaque dirigeant et employé devrait participer à la formation.
- ⇒ Rendre obligatoire la formation à la prévention du harcèlement et de la discrimination pour tous les employés.

humaines, mais il incombe à chaque employé de s'informer et de contribuer à faire évoluer la culture du lieu de travail vers plus de diversité, d'équité et d'inclusion.

⇒ Les dirigeants devraient être encouragés à avoir des conversations individuelles et collectives concernant l'importance de la DEIA et à faire participer leur équipe aux objectifs de l'entreprise.

Exemples d'objectifs que votre organisation peut fixer :

Objectif : 100 % de formation sur la DEIA pour tous les employés et dirigeants sur une période de 6 mois.

Objectif : Les dirigeants doivent organiser 3 réunions par an (2 réunions d'équipe, 1 individuelle) pour discuter des objectifs de DEIA, des progrès et de toute préoccupation/réaction des employés.

- [Micropedia of Microaggressions](#): Utilisez cette ressource pour en savoir plus sur les microagressions et leur impact (ressource en anglais)
- [Cultivating Safe Spaces](#) - Elaine Alec pratique et enseigne la décolonisation et la guérison sur le lieu de travail et dans tous les domaines de la vie. Elle propose une variété d'ateliers **de formation en ligne, de séminaires et de conférences** (ressource en anglais)
- [LGBTQ2+ Workplace Inclusion Training](#) par Pride at Work Canada (ressource en anglais)
- Gouvernement du Canada [Analyse comparatif entre les sexes plus](#)

L'étude de Catalyst intitulée [Building Inclusion For Indigenous Peoples In Canadian Workplaces](#) a révélé que lorsque les dirigeants créent un lieu de travail habitant, sont responsables et font preuve d'humilité, les employés autochtones se sentent psychologiquement plus en sécurité.

| L'AUTONOMISATION | RESPONSABILITÉ | HUMILITÉ |
|--|---|---|
| <p>Assurez-vous que tous les membres de l'équipe disposent de ce dont ils ont besoin pour réussir et s'épanouir au travail et qu'ils peuvent s'y épanouir pleinement en exprimant et en partageant leur culture.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modéliser votre propre apprentissage, vos vulnérabilités et les défis liés à la lutte contre les inégalités et à la sortie de votre zone de confort. ● Recueillir et mettre en œuvre des suggestions pour créer un lieu de travail plus inclusif. ● S'orienter vers un état d'esprit plus collectif où la santé et la réussite de l'équipe sont la priorité absolue de chacun - où on attend de chacun qu'il contribue au bien-être de la communauté. ● Encourager les occasions d'établir des relations respectueuses, authentiques et de confiance entre tous les membres de l'équipe. | <p>Tenir tous les membres de l'équipe responsables de leur comportement, de leur développement et de leurs processus de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discuter ouvertement de la manière de démontrer qu'une grande variété de perspectives, d'identités et de cultures sont valorisées. ● Fixer des objectifs explicites en matière d'apprentissage, de collaboration et de dialogues potentiellement inconfortables sur le colonialisme, le racisme, le sexisme et d'autres sujets difficiles. ● Demandez aux membres de l'équipe et aux dirigeants comment ils interrompent les comportements et les processus empreints de préjugés. ● Incorporez la responsabilité envers la communauté, l'environnement et les générations futures dans toutes les décisions. ● Les erreurs ; trouvez la grâce pour les collègues de faire des erreurs et de prendre des risques sans être | <p>Lancez-vous le défi d'en apprendre davantage sur les expériences historiques et actuelles des peuples autochtones au Canada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pratiquez l'écoute humble en mettant de côté vos idées préconçues sur la façon dont le monde fonctionne, et écoutez vraiment l'expérience d'une autre personne. ● Explorer les valeurs indigènes. Un exemple parmi tant d'autres est celui des sept enseignements du peuple Anishinaabe, à savoir l'amour, le respect, le courage, l'honnêteté, l'humilité, la sagesse et la vérité, qui sont partagés par de nombreux peuples indigènes à travers le pays. ● Apprendre des membres de l'équipe et avec eux par le biais de conversations - en partageant les perspectives et en se remettant mutuellement en question, sans chercher à "gagner". ● Être prêt à admettre vos propres erreurs, trouver la grâce pour les collègues de faire des erreurs et de prendre des risques sans être pénalisé. |

Promouvoir un comportement inclusif

La promotion d'un comportement inclusif commence par l'équipe dirigeante ; le comportement de l'équipe dirigeante donnera le ton à l'ensemble de l'organisation. Les mots et les actions sont importants. Les employés jugeront s'ils doivent ou non partager ouvertement leurs idées, leurs défis ou leurs opinions en fonction de la manière dont ils ont vu les dirigeants se comporter et réagir à des situations antérieures. La promotion de l'inclusivité doit faire partie de l'ADN de l'organisation et cela commence par l'équipe dirigeante.

- ⇒ Les dirigeants doivent adopter un comportement inclusif, par exemple en invitant tous les membres de l'équipe à partager leurs idées et leurs opinions, en écoutant activement et en respectant les idées et les opinions de tous les membres de l'équipe.
- ⇒ Traiter les informations sensibles avec soin et en toute confidentialité lorsqu'un employé se confie à vous ou signale avoir des difficultés avec d'autres responsables d'équipe ou dirigeants.
- ⇒ Modéliser et promouvoir une communication empathique et l'inclusivité.
- ⇒ Dénoncez tout comportement toxique et veillez à ce qu'une politique de tolérance zéro à l'égard des microagressions, du harcèlement ou de la discrimination soit appliquée, jusqu'à l'adoption de mesures disciplinaires ou au licenciement.
- ⇒ Établir un lien avec les employés, en montrant de l'empathie, en tenant compte de leurs besoins et de leurs souhaits, en créant un espace sûr où ils se sentent à l'aise pour partager leurs pensées ou leurs préoccupations.
- ⇒ Célébrer les événements et les fêtes telles que la Journée des femmes dirigeantes, le Nouvel An chinois, le mois de la Fierté, la Journée nationale pour la vérité et la réconciliation, le Mois de l'histoire autochtone et la Journée de l'histoire des Noirs.
- ⇒ Invitez les employés à partager des informations sur leur culture, leur religion ou leurs origines.

Exemples d'objectifs que votre organisation peut fixer :

Objectif : Chaque dirigeant doit avoir des objectifs de performance DEIA dont il est responsable. Voir les exemples ci-dessous:

- a) Veiller à ce que chaque membre de l'équipe soit formé à la DEIA.
- b) Communiquer les objectifs de la DEIA et prévoir des points de contact tout au long de l'année pour discuter des progrès réalisés et/ou des difficultés rencontrées.
- c) Créer un lieu de travail respectueux, exempt de harcèlement et de discrimination.
- d) Réduire le taux de rotation des femmes dirigeantes au sein de leur équipe.
- e) Participer à un programme de mentorat pour les femmes de talent.
- f) Promouvoir le DEIA.
- g) Se faire le champion des initiatives DEIA.

[Guides pédagogiques et d'inclusion](#) - Suggestions pour l'éducation et l'inclusion par [CCDI](#)

[Faire avancer la discussion sur le racisme systémique : auto-évaluation](#) par le gouvernement du Canada

[Programme de mentorat de la FFD](#) Programme de mentorat virtuel primé.

[Speaker Series "Corporate Culture"](#) - Ce webinaire s'adresse aux dirigeants qui souhaitent apprendre comment ils peuvent avoir un impact positif sur la culture de leur entreprise (ressource en anglais).

Une [politique inclusive sur le lieu de travail](#) (ressource en anglais) comprend des lignes directrices qui définissent l'engagement de l'entreprise dans les domaines suivants:

- Faire des efforts raisonnables pour garantir la dignité, la confidentialité, l'indépendance, l'intégration et l'égalité des chances d'un employé.
- Communiquer avec les personnes handicapées d'une manière qui tienne compte de leur handicap et leur fournir des appareils d'assistance si nécessaire.
- Faire en sorte que les personnes handicapées et leurs animaux d'assistance ou personnes de soutien se sentent les bienvenus sur le lieu de travail.
- Procéder à des aménagements en fonction des besoins et offrir une formation à l'accessibilité au personnel si nécessaire.
- Mettre en place un processus de réception et de réponse au retour d'information.

Créer une stratégie de recrutement pour augmenter l'embauche de femmes

La création d'une stratégie de recrutement est essentielle pour attirer et retenir les femmes, en particulier pour les postes de direction. Il est essentiel d'analyser les chiffres de votre organisation et de fixer des objectifs de recrutement. Ces objectifs guideront votre stratégie en aidant votre équipe de recrutement à être plus consciente des préjugés liés au genre et à apprendre à recruter des femmes de manière plus ciblée.

- ⇒ Analysez vos chiffres (c'est-à-dire la proportion de femmes et d'autres groupes en quête d'équité au sein de votre entreprise par rapport aux hommes, les femmes occupant des postes de direction) et fixez-vous pour objectif d'augmenter de X le nombre de femmes au sein de votre organisation sur une période donnée (le pourcentage et la période doivent être réalistes et atteignables pour votre entreprise).
- ⇒ Collaborez avec des organisations telles que Fondation des Femmes Dirigeantes pour afficher des rôles afin d'augmenter les chances d'embaucher des femmes talentueuses. Diversifiez vos sources d'embauche en publiant des offres sur diverses plateformes.
- ⇒ Établissez des relations avec les universités locales pour aider à recruter des femmes de cultures et de milieux divers.
- ⇒ Formez les gestionnaires d'embauche sur le DEIA et les avantages d'avoir une main-d'œuvre diversifiée.
- ⇒ Prendre des mesures pour former votre équipe de recrutement aux préjugés inconscients afin d'améliorer le processus d'entretien et de sélection.
- ⇒ Inclure un groupe diversifié de gestionnaires d'embauche dans le processus d'embauche et de sélection.
- ⇒ Réécrivez les descriptions de poste, les offres d'emploi et les questions d'entretien pour y inclure un langage non discriminant.

Exemples d'objectifs que votre organisation peut fixer :

Objectif : Augmenter le nombre d'embauches de femmes de talent par X.

Objectif : Promouvoir/recruter X femmes à des postes de direction : Promouvoir/recruter X femmes dirigeantes.

Objectif : Améliorer nos pratiques de recrutement : Améliorer nos pratiques de recrutement en enseignant aux responsables du recrutement comment éliminer les préjugés inconscients et inclure un minimum de deux personnes (groupe diversifié) dans le processus de recrutement et de sélection.

[Le recrutement et la rétention de jeunes professionnel.le.s](#) par CCDI

[Embauche inclusive : cinq conseils pour diversifier votre effectif](#) par le Gouvernement du Canada

[Recruit & Retain Staff Inclusively](#) par Tacofino

[Legistics Gender-neutral Language](#) par le Gouvernement du Canada

Le programme [IgniTe ! Gender Diversity](#) de la Banque Scotia continue de faire de la Banque Scotia une destination de carrière attrayante pour les femmes dans le domaine de la technologie en mettant l'accent sur l'autonomisation et le soutien de la croissance personnelle et professionnelle des femmes par l'entremise de programmes qui renforcent les compétences des femmes et leur permettent de défendre leurs intérêts. Le programme met l'accent sur l'élimination des préjugés en matière de recrutement, le soutien des descriptions de poste neutres sur le plan du sexe, la transparence des rapports et du recrutement, et la création de programmes de perfectionnement professionnel et de parrainage. IgniTe ! s'associe à d'autres entreprises techniques, à des établissements universitaires et à des groupes de recherche pour encourager les femmes à rejoindre des entreprises technologiques comme la Banque Scotia. Grâce à divers partenariats et à des programmes de développement internes, la Banque Scotia a constaté une augmentation de l'engagement et du nombre de femmes occupant des postes de gestion et de direction.



Créer des initiatives en faveur du bien-être des employés

Le bien-être des employés est un terme qui décrit la manière dont le travail d'une personne affecte sa santé et son bonheur en général. Lorsqu'une organisation donne la priorité au bien-être, ses équipes sont probablement plus heureuses et moins stressées.

Plusieurs facteurs contribuent au bien-être d'un employé, notamment:

- Santé physique
- Santé émotionnelle
- Santé spirituelle
- Santé financière
- Santé psychologique
- Santé sociale

Il est important de garder à l'esprit que le bien-être des employés touche à tous les aspects de la vie professionnelle, et qu'il a par conséquent un impact significatif sur la fidélisation, l'engagement et la réussite de l'entreprise.

La plus grande récompense des initiatives de bien-être est une main-d'œuvre en bonne santé et heureuse. Elles permettent également d'obtenir des résultats intéressants, tels que:

- Amélioration du moral, de la productivité et de la motivation
- Une réduction du présentisme
- Une proposition de valeur forte pour les employés
- Une loyauté et une rétention accrues des employés
- Des avantages qui attireront les meilleurs talents dans votre domaine
- Une réduction des absences

Les initiatives en faveur du bien-être des travailleurs jouent un rôle important dans la mise en œuvre des programmes DEIA en créant des environnements de travail ouverts et sains où les femmes et tous les employés se sentent valorisés et soutenus. Il est essentiel de créer des espaces plus sûrs où les employés, en

- ⇒ Donnez la priorité à la création d'un environnement de travail sain où les employés se sentent valorisés et respectés.
- ⇒ Pourvoir vos équipes en personnel afin d'éviter de surcharger les employés en les obligeant à travailler régulièrement de longues heures.
- ⇒ Mettez en place des horaires flexibles et travaillez à domicile si possible afin d'offrir une certaine souplesse aux employés.
- ⇒ Organisez des événements sociaux ouverts à tous, où les employés ont la possibilité de s'amuser et d'apprendre à se connaître en dehors de leur environnement de travail. Lors de la sélection des événements et des activités, choisissez des événements qui sont inclusifs et qui ne limitent pas la participation d'individus ou de groupes (en raison du sexe, de la culture, de la religion, etc.).

particulier les femmes, peuvent discuter ouvertement de tous les problèmes rencontrés sur le lieu de travail. De même, la flexibilité et le soutien apportés aux employés pour les aider à gérer le stress (lié au lieu de travail ou personnel) sont essentiels et peuvent aider une organisation à attirer et à retenir les talents des femmes.

- ⇒ Fournir une subvention pour encourager les employés à participer à des activités physiques afin de les aider à gérer le stress.
- ⇒ Mettre en place des journées de congé pour la santé mentale où les employés peuvent prendre du temps pour se reposer, se ressourcer et récupérer sans jugement.
- ⇒ Mettre en place une politique et une procédure qui décrivent clairement les étapes qu'un employé peut suivre pour signaler toute forme d'intimidation, de microagressions, de violence ou de harcèlement sur le lieu de travail. Veiller à ce que toutes les plaintes soient traitées de manière confidentielle afin de renforcer la crédibilité et la confiance des employés.

Exemples d'objectifs que votre organisation peut fixer :

Objectif : Donner la priorité à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en réduisant autant que possible les heures supplémentaires.

Objectif : Mettre en œuvre des horaires de travail flexibles et le travail hybride.

Objectif : Mettre en place deux jours de santé mentale par an, pouvant être pris à tout moment : Mettre en place deux jours de santé mentale par an qui peuvent être pris à tout moment.

Objectif : 500 dollars par employé et par an pour une subvention pour les activités physiques, à utiliser pour un abonnement à une salle de sport ou pour des activités physiques.

Objectif : mettre en œuvre la lutte contre les brimades et le harcèlement : Mettre en œuvre une politique et une procédure de lutte contre les brimades et le harcèlement pour traiter les brimades, les microagressions, le harcèlement et la violence sur le lieu de travail, y compris un processus de signalement et d'enquête.

Comment élaborer une stratégie de bien-être des employés pour votre organisation

L'un des moyens de s'assurer que le bien-être des employés est une priorité consiste à élaborer une stratégie de bien-être des employés, qui peut être développée continuellement afin de cultiver un lieu de travail sain.

" [The Roadmap To Pursue Gender Equality In The Workplace](#) " (ressources en anglais) : Le bien-être et la sécurité sur le lieu de travail" offrent une feuille de route perspicace dans ce domaine et dans de nombreux autres domaines de la DEIA. Il s'agit d'une excellente ressource à conserver dans votre bibliothèque et à utiliser comme élément constitutif de votre programme DEIA.

“Pour offrir des conditions de travail favorables à tous, il faut intégrer la dimension de genre dans tous les aspects liés à la santé, à la sécurité, au bien-être et à la gestion des risques.”

- The Roadmap to Pursue Gender Equality In The Workplace
Workplace Wellbeing And Safety

Les employés sont des atouts précieux pour chaque organisation et le fait de veiller à leur bonne santé physique et mentale leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes. Voici quelques conseils sur les politiques et les programmes à envisager pour améliorer le bien-être des travailleurs:

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Horaires flexibles et travail hybride: Aider les employés à gérer leur vie professionnelle et familiale. La création d'un certain équilibre dans leur vie présente de nombreux avantages, ce qui accroît la stabilité sur le lieu de travail, l'engagement et le bien-être des employés.</p> | <p>Politiques et programmes équitables: Garantir un traitement équitable de tous les employés, ce qui inclut l'équité salariale. La réduction des inégalités, des déséquilibres et des injustices permet aux employés de bénéficier d'un traitement équitable qui favorise le bien-être des travailleurs.</p> | <p>Couverture des prestations de l'assurance de groupe: Fournir des prestations physiques, émotionnelles et mentales adéquates, y compris des services de conseil. Créer des espaces sûrs pour que les travailleurs puissent partager, se sentir bien, être soutenus, guidés et avoir la possibilité de se développer.</p> | <p>L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée: Créer un environnement de travail où les longues heures sont l'exception et non la norme afin de réduire le stress et d'encourager l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée permet aux employés de s'épanouir.</p> |
| <p>Programmes d'aide aux employés (PAE): Soutenir les employés qui ont des problèmes de santé mentale qui contribuent au stress. Ces programmes sont généralement peu coûteux et peuvent être très bénéfiques pour les employés, ce qui crée un bien-être dans l'environnement de travail, améliorant ainsi la qualité de la main-d'œuvre et de l'environnement.</p> | <p>Subventions pour la santé et les activités physiques: Le fait de rester actif contribue à réduire le stress, ce qui permet aux employés d'être plus productifs au travail. Offrir une subvention pour la santé ou la forme physique, qui peut être utilisée pour un abonnement à une salle de sport ou pour toute autre activité liée à la santé ou à la forme physique, est un avantage très apprécié par les employés.</p> | <p>Activités sociales: Créer des opportunités pour les employés de s'engager et de se connecter en dehors de leur travail contribue à créer un environnement de travail plus agréable et collaboratif.</p> | <p>Programme de formation à la communication empathique: Commence par l'équipe dirigeante, afin de disposer des compétences nécessaires pour répondre aux situations difficiles, aider à soutenir les employés et créer un environnement de travail sain.</p> |

Mener une évaluation de l'équité salariale pour garantir l'équité pour les femmes sur le lieu de travail

L'équité salariale pour les femmes sur le lieu de travail reste un problème, les femmes étant toujours moins bien payées pour des emplois de valeur égale. L'équité salariale signifie que deux emplois de valeur égale pour l'employeur doivent être rémunérés de la même manière. Les femmes sont payées en moyenne par un tiers de moins que les hommes pour un travail de valeur égale. Ces écarts salariaux sont une source d'insatisfaction pour les femmes, qui quittent souvent leur emploi en raison de l'iniquité.

- ⇒ Il existe une loi sur l'équité salariale pour les entreprises relevant du droit fédéral et des lois sur l'équité salariale dans chaque province du Canada, qui obligent les employeurs à évaluer leurs rôles en interne et à verser toute augmentation de rémunération. Ces programmes sont obligatoires et doivent être réalisés par un consultant en ressources humaines spécialisé dans l'équité salariale. Ce programme comprend l'identification des différentes catégories d'emploi au sein de l'organisation, la détermination de la prédominance masculine ou féminine de la catégorie d'emploi, la détermination de la valeur de chaque catégorie d'emploi, le calcul de la rémunération pour les emplois à prédominance féminine et la comparaison avec le salaire actuel de l'employé. Une fois l'exercice terminé, l'employé doit payer les augmentations de la rémunération jugée non équitable.
- ⇒ Mettre en place des échelles de rémunération pour chaque rôle et embaucher/promouvoir les employés en fonction des fourchettes de salaire correspondant au rôle et non en fonction du sexe.
- ⇒ Créez un processus de révision des salaires qui inclut un budget pour les augmentations salariales, avec des lignes directrices établies pour les résultats des performances et des pourcentages alloués pour les augmentations correspondant aux performances, afin de maintenir l'équité au sein de votre organisation.
- ⇒ Former les dirigeants, les sensibiliser aux écarts salariaux et donner la priorité à la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale.

Exemples d'objectifs que votre organisation peut fixer :

Objectif : Engager un consultant en ressources humaines pour mener à bien un programme d'équité salariale.

Objectif : Établir des barèmes de rémunération pour chaque fonction au sein de l'organisation : Établir des barèmes de rémunération pour chaque rôle dans l'organisation, qui seront utilisés pour l'embauche et la promotion des employés.

Objectif : Établir un processus équitable d'évaluation des performances et de révision des salaires : Mettre en place un processus équitable d'évaluation des performances et de révision des salaires qui comprend des fourchettes établies pour les augmentations de salaire basées sur les performances.

La Commission canadienne des droits de la personne propose [une trousse d'outils d'équité salariale](#) conçue pour aider les petites et moyennes organisations sous réglementation fédérale à créer leur plan d'équité salariale.

Remédier à l'écart de rémunération entre les genres

Avant de se confronter à l'équité salariale, les chefs d'entreprise doivent prendre en compte les défis potentiels qui sont inhérents à la plupart des organisations et difficiles à surmonter rapidement :

- La prise en compte des performances et de l'expérience
- Éliminer les préjugés de la direction
- Éliminer la subjectivité

Cependant, l'inégalité salariale entre les genres n'est pas seulement un problème de rémunération. Elle est également le produit de ces problèmes :

- Les choix professionnels
- Hypothèses injustes
- Performances sous-estimées

Que peuvent donc faire les employeurs pour régler la question de la rémunération des genres ?

Les dirigeants peuvent commencer par acquérir une compréhension de haut niveau de l'état de l'équité entre les hommes et les femmes dans leur organisation.

Ils doivent approfondir leurs recherches pour déterminer si les rémunérations et les évaluations des performances sont impartiales pour les hommes et les femmes.

Les cadres doivent prendre des mesures pour corriger l'inégalité entre les sexes, en commençant par leurs processus d'embauche et de promotion. Une idée consiste à mettre en œuvre la règle Rooney - pour chaque poste de direction à pourvoir, prendre en compte "au moins une femme et une minorité sous-représentée" dans la liste des candidats.

Créer des groupes de ressources d'employés (GRE) pour soutenir les femmes sur le lieu de travail

Les groupes de ressources pour employés aident efficacement les organisations à atteindre les objectifs du DEIA. Un GRE bien structuré permet aux femmes de se rencontrer et de discuter de sujets d'intérêt, ainsi que de partager leurs expériences sur le lieu de travail. Le groupe peut contribuer aux initiatives DEI et fournir un soutien et un mentorat aux jeunes talents féminins. Ces groupes peuvent aider les femmes à surmonter les croyances limitantes et les défis qui les empêchent de progresser dans leur carrière.

- ⇒ Sonder les femmes pour savoir si elles seraient intéressées par une participation au groupe ERG Women of (insérer le nom de l'entreprise) dont la mission est de soutenir les femmes et les initiatives de DEIA dans l'ensemble de l'organisation.
- ⇒ Promouvoir le GRE par courriel, intranet, réunions publiques, réunions d'équipe, réunions virtuelles, par tous les moyens utilisés habituellement par l'organisation pour communiquer des informations.
- ⇒ Le GRE doit être soutenu par l'équipe de direction - en accordant du temps aux femmes pour participer aux événements, en fournissant l'espace et les ressources financières nécessaires à l'organisation d'événements (ateliers, conférenciers, invités, café et collations pour les réunions, etc.), en reconnaissant les efforts et les réussites du GRE ou en sollicitant un retour d'information sur les améliorations qui peuvent être apportées au sein de l'organisation.
- ⇒ Veiller à la représentation et à la participation des femmes au sein du groupe.
- ⇒ Veiller à ce que le groupe se réunisse régulièrement et que son temps soit structuré en préparant des sujets de discussion, en prévoyant du temps pour la discussion et la participation du groupe, en organisant des débats d'experts, en demandant aux membres de partager leur parcours et leurs expériences ou en organisant des ateliers.
- ⇒ Contrôler la participation à chaque réunion pour s'assurer que la participation et la représentation sont adéquates.

Exemples d'objectifs que votre organisation peut fixer :

Objectif : Mettre en place le groupe de ressources des employés de Femmes de (insérer le nom de l'entreprise) pour soutenir les femmes sur le lieu de travail.

Objectif : Le groupe de ressources des employés doit se réunir une fois par mois.

Objectif : Le GRE doit faire part chaque trimestre de ses observations sur la manière dont le programme DEI de l'entreprise aide les femmes sur le lieu de travail, formuler des recommandations en vue d'une amélioration et signaler tout problème.

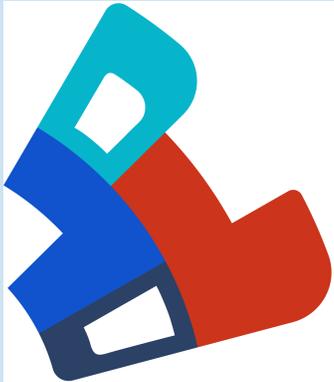
Une brève liste de ressources liées à un sujet spécifique que vous pouvez consulter pendant votre lecture. D'autres ressources sont disponibles dans notre section Annexes et ressources.

[Forming an Employee Resource Group \(ERG\)](#) (ressource en anglais) - TAP Network EDIB Resource Hub

[Groupes-ressources des employé\(e\)s](#) - Trousse d'outils de la CCDI

Banque de développement des GRE du Canada

Les GRE sont constitués d'employés volontaires issus de l'ensemble de l'organisation, qui impulsent des changements inclusifs et apportent des éclairages sur les besoins des employés et des clients diversifiés. Ils soutiennent les communautés locales et aident les collègues à se sentir valorisés en raison de leurs différences, et non en dépit de celles-ci.



La Banque de développement du Canada compte six GRE, chacun se concentrant sur un aspect de la diversité :

- Les femmes
- Les populations autochtones
- Minorités visibles
- Les personnes en situation de handicap
- 2SLGBTQIA+ communauté
- Les militaires, y compris les réservistes, ou les anciens combattants.

Étape 5 : Indicateurs de mesure des objectifs de la DEIA

Une fois que les stratégies et les objectifs du DEIA ont été définis, l'étape suivante consiste à prendre un instantané des indicateurs dans chaque domaine et à fixer le calendrier pour mesurer les progrès, comme indiqué dans l'outil "**Indicateurs pour mesurer les objectifs du DEIA et responsabiliser votre équipe**". Cet outil doit s'aligner sur chaque objectif fixé et votre équipe doit mesurer régulièrement les progrès accomplis et communiquer les résultats (par exemple, tous les trimestres ou tous les ans).

L'outil de mesure DEIA soutient la ligne directrice et aide les organisations à mesurer les résultats. Tous les objectifs que vous fixez doivent être énumérés et mesurés à la fin de la période fixée (au moins 12 mois, jusqu'à 36 mois). Les stratégies et les objectifs doivent être revus chaque année et adaptés si nécessaire.

La mesure des résultats doit également inclure l'obtention d'un retour d'information de la part des dirigeants et des employés sur le programme de manière régulière et la réévaluation de ce qui fonctionne et des domaines qui nécessitent des améliorations. La clé Leading Practices d'IBM, par exemple, inclut un travail continu d'amélioration du programme DEI grâce à son système de retour d'information.

Indicateurs pour mesurer les objectifs du DEIA et responsabiliser votre équipe

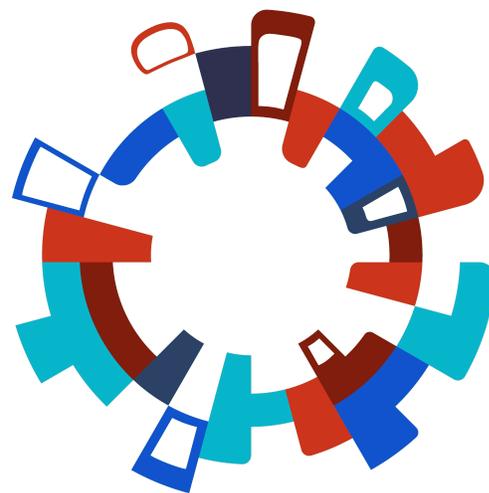
| Objectif | Total | Pourcentage | Statut | Plan d'action |
|---|---|------------------------------------|--|---------------|
| Formation | Nombre total d'employés formés sur DEIA | % d'employés formés | Objectif : (100 % des employés formés) Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Réunions de l'équipe dirigeante sur la sensibilisation au DEIA et la promotion du programme | Nombre total d'employés | % de réunions d'employés réalisées | Objectif : tous les employés participent à 3 réunions par an (2 réunions d'équipe, 1 réunion individuelle) Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |

| | | | | |
|---|---|---|---|---------------|
| Objectifs de DEIA de l'équipe de direction dans le cadre de l'examen des performances | Nombre total de dirigeants | % de dirigeants ayant atteint leurs objectifs en matière de DEIA | Objectif : Objectifs du DEIA pour les dirigeants Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Embauchement | Nombre total de postes à pourvoir au cours des 12 derniers mois | Nombre de rôles occupés par des femmes | Objectif : Augmenter de X % le nombre de femmes recrutées pour occuper des postes vacants Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Embauchement | Nombre total de postes de direction à pourvoir au cours des 12 derniers mois | Nombre de rôles occupés par des femmes | Objectif : Augmenter de X % le nombre de femmes recrutées pour occuper des postes de direction. Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Embauchement | Nombre total de femmes embauchées | % d'employés | Objectif : recruter X nombre de femmes Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Embauchement | Nombre total de femmes embauchées à des postes de direction | % de l'équipe de direction | Objectif : recruter X nombre de femmes pour des postes de direction Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Renouvellement | Nombre total de femmes ayant quitté l'organisation | % d'employés | Objectif : Réduire le taux de rotation des employées de X % Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Renouvellement | Nombre total de femmes occupant des postes de direction qui ont quitté l'organisation | % de femmes dirigeantes | Objectif : Réduire de X % le taux de rotation des femmes dirigeantes Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Bien-être des employés : Mise en œuvre de la politique et du programme de travail à domicile | Nombre total d'employés travaillant à domicile X jours par semaine | % de femmes travaillant à domicile | Objectif : Mettre en œuvre une politique et un programme de travail à domicile Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Bien-être des employés : Mise en œuvre de X jours de santé mentale | Nombre total d'employés | Nombre d'employés ayant pris des journées de santé mentale | Objectif : Mettre en œuvre une politique prévoyant deux journées consacrées à la santé mentale par an Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Bien-être des employés : Mise en œuvre d'une politique de zéro tolérance, de lutte contre les brimades et le harcèlement | | | Objectif : Mettre en œuvre la politique de lutte contre les brimades et le harcèlement Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Bien-être des employés : Résolution des problèmes/plaintes liés à la politique de tolérance zéro, à la lutte contre les | Nombre total d'employés | Nombre de plaintes/incidents liés à des brimades, des microagressions, du harcèlement ou de la violence | Objectif : Résoudre tous les problèmes/plaintes Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |

| | | | | |
|---|--|---|--|---------------|
| brimades et le harcèlement | | | | |
| Programme d'équité salariale | Nombre total de femmes souffrant d'inégalités salariales | Pourcentage de femmes dans l'organisation | Objectif : Procéder à tous les ajustements salariaux en vue de l'équité salariale Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |
| Groupe de ressources des employés (ERG) | Nombre total de femmes dans l'organisation | Nombre total de femmes participant au programme | Objectif : mettre en œuvre le programme GRE " Femmes de (insérer le nom de l'entreprise) " Atteint / En cours / Non atteint | Plan d'action |

Étape 6 : Communication

Une fois que les stratégies, les objectifs et les mesures de votre DEIA ont été définis, l'étape suivante consiste à communiquer les détails du programme à tous les employés. La communication doit commencer au niveau de l'équipe de direction. L'équipe de direction doit communiquer clairement les objectifs du programme et la responsabilité de chacun pour assurer le succès du programme en s'informant sur la DEIA et en modifiant les comportements qui ne sont pas conformes au programme et à la culture de l'organisation.



Étape 7 : Résultats à long terme

Il est important de garder à l'esprit que ce n'est pas un seul changement qui fera la différence sur un lieu de travail. C'est plutôt l'état d'esprit, les attitudes, les comportements et les actions cohérentes, au fil du temps, qui feront évoluer la culture de votre lieu de travail. La cohérence est essentielle pour obtenir des résultats à long terme. La transformation des lieux de travail est un travail continu qui nécessite un engagement constant de la part des dirigeants. Les dirigeants efficaces sont intentionnellement curieux, à l'écoute, s'engagent, s'adaptent et se transforment en cours de route.

Les champions de la FFD et les pratiques exemplaires

“IG Wealth a fait un effort conscient pour créer un environnement de travail sain et une culture d'entreprise qui favorise l'état d'esprit DEI. Une fois cet état d'esprit ancré dans la culture, un changement complet s'est opéré au niveau du programme et de la mise en œuvre des meilleures pratiques, notamment en ce qui concerne la manière d'organiser des réunions inclusives. En tant qu'organisation, nous avons fait preuve d'une volonté collective d'intégrer la perspective de l'IED dans les moments qui comptent le plus pour notre personnel - y compris les personnes que nous recrutons, celles dans lesquelles nous investissons et celles que nous promouvons. Ce faisant, nous constatons les résultats positifs d'une culture plus diversifiée et plus inclusive.”

Kimberley Messer, vice-présidente, Diversité, équité et inclusion à IGM Financial/IG Wealth

L'équipe du projet Supprimer le fossé entre les sexes a mené des entretiens avec les employeurs les plus importants du Canada afin de découvrir les pratiques de pointe en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Nous apprécions grandement tous les employeurs qui ont participé et qui ont partagé avec nous leurs histoires inspirantes.

IG Wealth

IG Wealth a fait un effort conscient pour créer un environnement de travail sain et une culture du lieu de travail qui favorise un état d'esprit DEIA. Ils ont un programme DEIA incroyable et ont partagé avec nous certaines de leurs pratiques de pointe, notamment :

1. Un modèle de travail hybride qui non seulement répond à la nécessité d'un environnement de travail flexible pour attirer et retenir les meilleurs talents, mais qui inclut également une approche méthodique pour déterminer les rôles qui peuvent faire l'objet d'un travail à distance en fonction du niveau d'interaction avec les parties prenantes et les clients, des modèles de travail de l'équipe, des interactions au sein de l'équipe qui équilibrent les besoins de l'équipe ainsi que les préférences de l'individu et le travail qui doit être effectué. Le modèle prévoit également une communication ouverte avec des lignes directrices sur les réflexions de l'individu et du responsable sur les modalités de travail hybride.
2. Le programme est ancré dans la culture d'IG Wealth, il y a eu un changement complet avec le programme et la mise en œuvre des meilleures pratiques, y compris la façon de mener des réunions inclusives.
3. IG Wealth inclus des objectifs de performance DEI pour chaque individu qui sont liés à une prime pour tous les niveaux jusqu'au PDG.
4. IG Wealth est fière d'organiser des événements qui s'inscrivent dans le cadre de son programme DEI.
5. IG Wealth a défini des stratégies et des objectifs clairs en matière de recrutement et de sélection d'employés issus de groupes divers, de rétention et de développement de talents divers, ainsi que de formation et d'éducation à la diversité.
6. IG Wealth honorent, célèbrent et promeuvent également l'histoire et la culture des diverses communautés en célébrant :
 - Mois de l'histoire des Noirs
 - Journée de la visibilité des personnes transgenres
 - Mois de la sensibilisation à la santé mentale
 - Mois de la fierté
 - Journée internationale des personnes handicapées
 - Journée nationale des peuples autochtones (21 juin) et Mois national de l'histoire autochtone (juin).
 - Journée nationale de la vérité et de la réconciliation

IBM

“L'entreprise s'efforce constamment de constituer et de développer une main-d'œuvre plus diversifiée, de cultiver des environnements flexibles, d'honorer une culture inclusive et de plaider en faveur de l'équité... intégrée dans nos politiques et donc dans l'ADN de l'entreprise. Mener un changement systémique pour créer des opportunités, être un "upstander", défendre les intersections de la diversité, et la responsabilité à tous les niveaux.”

- Lindsay Evans (elle/féminin), IBM Responsable mondial du développement commercial, Diversité sur le marché

IBM est un champion de la DEI. Elle a commencé à travailler sur la DEI dans les années 1990 pour aider davantage de femmes à rejoindre l'industrie technologique et à faire progresser leur carrière dans des rôles de direction. IBM nous a fait part de ses pratiques de pointe, notamment :

1. Travailler en permanence à l'amélioration du programme DEI grâce à son système de retour d'information ;
2. Mise en œuvre de programmes de réinsertion des techniciens et de diversité des talents ;
3. Mettre en œuvre des mesures de performance équitables pour les hommes et les femmes ;
4. Assurer l'égalité d'accès aux opportunités de carrière internes ;
5. Offrir des programmes de coaching, de mentorat et de parrainage ;
6. Offrir des possibilités de développement de carrière, d'apprentissage et d'éducation ;
7. Partenariats/adhésions avec des organisations telles que Fondation des Femmes Dirigeantes afin d'accroître l'accès aux opportunités ;
8. Travailler avec diligence pour s'assurer qu'ils favorisent une culture qui permet un leadership et un emploi diversifié dans toutes les unités de l'organisation.

BLUEPRINT FOR GENDER EQUALITY LEADERSHIP IN THE CANADIAN PRIVATE SECTOR (PLAN D'ACTION DES DIRIGEANTS DU SECTEUR PRIVÉ CANADIEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES)

Le plan d'action est une feuille de route réalisable conçue pour aider les organisations qui cherchent à briser les barrières systémiques et à améliorer les performances sur un certain nombre d'attributs de l'égalité entre les genres sur le lieu de travail. Le modèle de maturité est un outil d'auto-évaluation complet qui peut guider les organisations cherchant à faire progresser l'égalité entre les genres sur le lieu de travail en fournissant une évaluation des différents attributs décrits dans le plan d'action.

PLAN D'ACTION

Cadre pour faire progresser l'égalité entre les genres par la direction, l'inclusion, la transparence et la responsabilité

MODÈLE DE MATURITÉ

Questionnaire pour identifier les opportunités d'améliorer l'égalité entre les genres sur le lieu de travail

Appel à l'ACTION de la Fondation des Femmes Dirigeantes

Participez au changement

Notre guide a été conçu pour surmonter ces obstacles et aider les organisations à apporter les changements nécessaires pour faire progresser les carrières des femmes sur le lieu de travail. Pour que la transformation organisationnelle se produise sur votre lieu de travail, mettez en œuvre autant de petites étapes que possible et faites une différence positive en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance.

Engagements réalisables:

- 1. Soyez un avocat de la cause Supprimer le fossé entre les sexes et signez**

L'Engagement à transformer le lieu de travail!



2. **Participez à nos programmes et explorez nos ressources de [la Fondation des Femmes Dirigeantes](#) !** Accédez au développement professionnel, au programme de mentorat et publiez des offres d'emploi sur notre portail de carrière de la FFD, [Leading Talent](#). Notre bibliothèque de ressources contient des rapports de recherche, des récits de sagesse, des entretiens "Power 5" et des balados.
3. **Renforcez votre investissement communautaire** en partenariat avec [la Fondation des Femmes Dirigeantes](#), présentez vos femmes dirigeantes et alliées, connectez-vous avec nous, suivez-nous sur nos médias sociaux (LinkedIn: [Women in Leadership Foundation](#), Facebook: [Women in Leadership Foundation](#), Instagram [@WomeninLeadership.ca](#), et soutenir notre [Programme de mentorat](#).

Engagement à transformer le lieu de travail

Chez **[Nom de l'entreprise]**, nous nous engageons à favoriser un lieu de travail inclusif et équitable, où tous les employés sont appréciés et respectés, et ont des chances égales de croissance, de promotion et de réussite. En prenant cet engagement, nous affirmons notre détermination à promouvoir et à garantir l'équité entre les sexes dans nos politiques et pratiques organisationnelles, en nous engageant à prendre les mesures suivantes.

Nous nous engageons à:

Créer une culture d'entreprise inclusive : Nous nous engageons à favoriser une culture d'entreprise inclusive qui célèbre la diversité et valorise l'égalité des droits, des responsabilités et des opportunités pour tous les employés. Nous nous engageons à nous attaquer de manière proactive aux préjugés et aux obstacles existants dans nos processus organisationnels, et à donner aux employés les moyens d'apporter leur personnalité authentique au travail.

Apprentissage et amélioration continus de nos politiques, pratiques et processus organisationnels : Nous reconnaissons que la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes nécessite des efforts et un apprentissage continu dans le cadre de nos politiques, pratiques et processus organisationnels. Nous nous engageons à évaluer et à adapter en permanence nos politiques, pratiques et processus organisationnels afin de garantir le respect de tous les engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Offrir de l'éducation et de la formation : Nous nous engageons à fournir à nos employés une éducation et une formation sur l'équité entre les sexes, les préjugés inconscients et la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance. Nous nous engageons à doter les dirigeants, les cadres et les services des ressources humaines des connaissances et des compétences nécessaires pour traiter efficacement les questions liées à l'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail.

Promouvoir des opportunités égales et accessibles : Nous nous engageons à fournir un accès juste et équitable à l'avancement de carrière, au développement professionnel et aux opportunités de leadership pour tous les employés. Nous nous engageons à mettre en œuvre des processus de recrutement et de promotion transparents et impartiaux.

Adresser le harcèlement et la discrimination : Nous nous engageons à soutenir et à maintenir un lieu de travail sûr et respectueux pour tous les employés, avec une politique de tolérance zéro pour toute forme de racisme, d'intimidation, de microagressions, de violence, de discrimination ou de harcèlement sur le lieu de travail. Nous nous engageons à mettre en place des mécanismes de signalement sûrs et responsables qui garantissent un traitement rapide et confidentiel des plaintes.

Soutenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : Nous nous engageons à favoriser un lieu de travail positif qui reconnaît et prend en compte les divers besoins et responsabilités de tous les employés en soutenant et en mettant en œuvre des initiatives de bien-être des employés, telles que des environnements de travail flexible et hybride et des soutiens et programmes de santé mentale et de bien-être.

Responsabilité et transparence des rapports : Nous nous engageons à être transparents sur nos progrès en matière d'égalité entre les hommes et les femmes et à fixer des objectifs mesurables pour suivre les progrès accomplis. Nous nous engageons à évaluer, contrôler et rendre compte régulièrement de nos mesures afin d'identifier les domaines à améliorer. Nous nous engageons à déclarer publiquement que nous sommes déterminés à promouvoir et à garantir l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de notre organisation en signant cet engagement.

En prenant cet engagement, **[Nom de l'entreprise]** démontre sa volonté d'encourager un lieu de travail inclusif qui accueille et garantit la diversité, l'inclusion et l'équité pour tous les employés.

Le statut de **[Nom de l'entreprise]** en ce qui concerne les politiques, les pratiques et les processus organisationnels en matière d'égalité entre les genres :

(Ex: pas de politiques et de pratiques existantes en matière d'équité entre les sexes, nécessité de mettre à jour les politiques et les pratiques de travail)

Identifiez trois lacunes dans les politiques et pratiques de votre organisation :

1)

2)

3)

Identifiez trois objectifs pour combler ces lacunes. (Soyez précis dans ces objectifs) :

1)

2)

3)

Dans 3 mois, où voulez-vous être ? Comment allez-vous procéder ?



Signataire :

Titre:

Prénom:

Nom de famille:

Titre du poste:

Organisation:

Courriel:

Date:

Signature:

Veillez envoyer vos engagements signés à info.wil@womeninleadership.ca et nous vous contacterons bientôt.

Annexe A:

Veillez cliquer sur ce lien pour accéder au document "Exemples de questions d'entretien": [Exemples de questions d'entretien](#)

Ressources supplémentaires

Dans chacune de ces sections, vous trouverez des liens vers des ressources recommandées, des livres, des balados, des vidéos, etc. Cliquez sur le lien pour accéder au document contextuel qui vous permettra de lire et d'accéder à ces ressources.

| | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|
| Ressources DEIA | Ressources indigènes | Ressources antiracistes | Ressources 2SLG BTQIA+ | Ressources Fondation des Femmes Dirigeantes |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|

Consultants et formateurs

Vous trouverez ici des spécialistes et des consultants de la direction qui vous aideront dans votre démarche de DEIA. Ces consultants peuvent vous aider dans des domaines tels que la formation à la diversité, à l'équité, à l'appartenance et à l'inclusion, la facilitation de la réconciliation, la prise de parole en public, l'évaluation des besoins, l'inventaire du développement interculturel (IDI), les cours de développement de carrière, le lieu de travail respectueux, l'enquête sur le harcèlement au travail, la résolution des conflits et l'accompagnement après l'enquête et le développement de l'équipe.

| | | |
|---|---|--|
| Candy Khan, Propriétaire - Canden Consulting (https://candenconsulting.ca/) Conseillère stratégique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Entraîneur en direction, administrateur qualifié en développement interculturel, entraîneur de carrière, praticien certifié en gestion du changement, auteur de discours et de best-sellers. candy@candenconsulting.ca | Jessica Vandenberghe - Guiding Star Consulting Consultant auprès de la communauté autochtone, Keynote, Présentations, EDI pour les ingénieurs professionnels. Jessica.vandenberghe.canada@gmail.com | Betty Mutwiri - BM Leadership Coaching & Consulting Inc. Entraîneur de cadres, de dirigeants et d'équipes, formateur en entraînement, facilitateur d'ateliers et de développement de stratégies EDIB et praticien certifié en gestion du changement. |
| Dr. Susan E. Murray - Clearpath Leadership Entraînement des cadres, des équipes et des dirigeants, développement de la stratégie, discours, présentations, facilitation. susan@susan-e-murray.com | Kristy Ware - Coaching & Consulting 2SLGBTQI+ Inclusion, facilitation d'ateliers et discours, livraison en personne et virtuelle. Kristy@kristyware.com | Denise Young MAct - Tiger's Eye Advisory Group Ltd. Formateur en EDI/Communications, Facilitation et Présentation, Présentateur qui permet aux individus de créer des |

| | | |
|---|---|--|
| | | espaces plus inclusifs par le biais de modèles de conversation simples.. deniseyoung@tigerseye.ca |
| Linda Mota - Topanga HR Consulting and Coaching Consultante en ressources humaines et entraîneur de dirigeants. linda@topangahr.com | Sxwpilemaat Siyam/ Chef Leanne Joe - Siyam Consulting Entrez dans la rivière) : Un cadre de réconciliation économique et des services de conseil axés sur la réconciliation économique. hello@siyamconsulting.com | La Fondation des Femmes Dirigeantes continue de présenter et de mettre en valeur des spécialistes et des consultants diversifiés en matière de leadership sur nos plateformes de FFD. |

Annexe B : Références

- Adams, H. G. (2022, February 9). *DEIA Metrics: An Essential Guide - RedThread Research*. RedThread Research - Connecting People, Ideas, Data, and Stories to Provide Better Insights.
https://www.google.com/url?q=https://redthreadresearch.com/DEIA-metrics/&sa=D&source=docs&ust=1688563261791238&usg=AOvVaw2H_IQmXLJHYHFmOYB9A5Nw
- Brown, K. (2018, December 4). *To Retain Employees, Focus on Inclusion — Not Just Diversity*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2018/12/to-retain-employees-focus-on-inclusion-not-just-diversity>
- Fédération canadienne des syndicats d’infirmières et infirmiers (2019). *Trousse à outils sur l'équité*. https://fcsii.ca/wp-content/uploads/2019/12/CFNU_Toolkit_web_f.pdf
- Catalyst. (2019). *Getting Real About Inclusive Leadership Report*. Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-report/>
- Catalyst. (2022). *Sponsorship and Mentoring: Ask Catalyst Express*. Catalyst.
<https://www.catalyst.org/research/sponsorship-and-mentoring-ask-catalyst-express/>
- Gouvernement du Canada. (2015). *Rapport statistique de 2016 sur l'équité en matière d'emploi*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/employment-equity/reports/2016-annual.html>
- Gouvernement du Canada, P. S. and P. C. (2022, Mars 28). *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion* <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/publications/equite-diversite-inclusion-equity-diversity-inclusion-fra>
- Gouvernement du Canada., S. C. (2016). *Visible Minority Women*. www150.statcan.gc.ca.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14315-eng.htm>
- Gouvernement du Canada, S. C. (2019, Mars 20). *The labour force in Canada and its regions: Projections to 2036*. www150.statcan.gc.ca. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2019001/article/00004-eng.htm>
- Kerr, G., & Pollack, A. (2022). *ENGAGING MEN Barriers and Gender Norms*. Catalyst. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2022/01/Engaging-Men_Barriers-and-Gender-Norms.pdf

-
- Martel, L. (2019, March 20). *The labour force in Canada and its regions: Projections to 2036*. Statistics Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2019001/article/00004-eng.htm>
- Siyám, S., & Neufeld, N. (2022). *Le Cercle de Direction Autochtone Un projet de la Fondation des Femmes Dirigeantes*. Fondation des Femmes Dirigeantes. https://1e22f00e-fb5d-4a22-9243-fe3627735efb.filesusr.com/ugd/00ca4c_a0dbcd3a623340039073b0381de31fc4.pdf
- Statistics Canada. (2016a). *Aboriginal Population Profile, 2016 Census*. Wwww12.Statcan.gc.ca.
https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/abpopprof/details/page.cfm?Lang=E&Geo1=PR&Code1=01&Data=Count&SearchText=Canada&SearchType=Begins&B1=Aboriginal%20peoples&C1=All&SEX_ID=1&AGE_ID=1&RESGEO_ID=1
- Statistics Canada. (2016b). *Visible Minority (15), Generation Status (4), Age (12) and Sex (3) for the Population in Private Households of Canada, Provinces and Territories, Census Metropolitan Areas and Census Agglomerations, 2016 Census - 25% Sample Data*. Statcan.gc.ca . <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/td/Rp-eng.cfm?LANG=E&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=110531&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2017&THEME=120&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=>
- Statistics Canada. (2021). *Labour force characteristics by sex and detailed age group, annual*. Statistics Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410032701>
- Sun Life, & Western University Ivey Business School. (2014). *Sun Life-Ivey Canadian Wellness ROI Study Update*. Sun Life.
<https://www.ivey.uwo.ca/media/3607204/roi-study-update-2014.pdf>
- The Prosperity Project. (2023). *2023 Annual Report Card on Gender Diversity and Leadership: The Zero Report*.
https://blog.canadianprosperityproject.ca/wp-content/uploads/2023/02/TPP_ARC_2023_EN.pdf
- UN Women. (2019). *OSAGI Gender Mainstreaming - Concepts and definitions*. Un.org.
<https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>
- Wong, K. (2023). *Organizational Culture: Definition, Importance, and development*. Achievers.
<https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>