

A network diagram with numerous nodes (dots) connected by thin lines, forming a complex web. The nodes are colored in shades of blue and grey. The entire graphic is enclosed in a dark blue rectangular border.

Plaider en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion

**Trousse pour développer un impératif
de DÉI qui va au-delà du RCI**

Octobre 2022



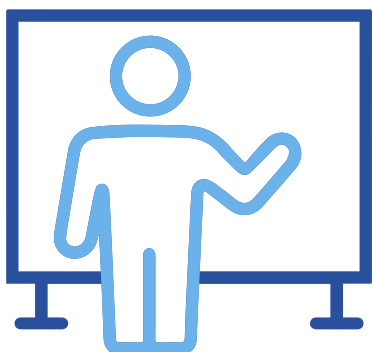
**Canadian Centre for Diversity and Inclusion
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion**

www.ccdi.ca

Table des matières

À PROPOS DE CETTE TROUSSE	3
Document d'analyse de rentabilité : Objectif	4
DOCUMENT DE L'ANALYSE DE RENTABILITÉ	6
Contexte et définitions	6
Impacts organisationnels et impératifs commerciaux	7
Avantages d'investir dans la diversité, l'équité et l'inclusion	8
Risques liés au fait de ne pas investir dans la diversité, l'équité et l'inclusion	12
Cadres juridiques et ramifications	13
Politiques et pratiques exemplaires	13
Évaluation de l'état actuel	16
Mesures	19
Faire des recommandations	21
CONCLUSION	22
RÉFÉRENCES	27

À propos de cette trousse



En 2013, le CCDI a organisé une série d'activités pour la communauté de pratique en personne, appelé « Apprendre à vous connaître », dans quatre villes du Canada : Vancouver, Edmonton, Calgary et Toronto. Les participant.e.s comprenaient des professionnel.le.s des ressources humaines, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DÉI), ainsi que des personnes occupant d'autres fonctions dans leurs organisations – des champion.ne.s de la diversité – qui se consacrent à améliorer l'inclusion de leurs organisations. Les participant.e.s venaient du secteur public, d'organismes sans but lucratif et du secteur privé et représentaient presque tous les principaux secteurs d'activité au Canada.

Lors de ces événements, nous avons demandé aux participant.e.s de déterminer les plus grands défis à relever pour créer des organisations inclusives au Canada. L'un des thèmes principaux des discussions portait sur le fait que les dirigeant.e.s organisationnel.le.s ne « saisissent » pas l'argumentaire en faveur d'une analyse de rentabilité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

Pour notre prochaine série d'activités pour la communauté de pratique, nous avons mobilisé les participant.e.s pour l'élaboration d'un dossier de rentabilité pour la diversité, l'équité et l'inclusion. Nous avons demandé aux participant.e.s de participer à un remue-méninges en groupe et de travailler ensemble à l'élaboration de la structure de l'analyse de rentabilité de sorte qu'elle soit facilement personnalisable et applicable à tous les types d'organisations, grandes ou petites, à but non lucratif, des secteurs public ou privé.

Après avoir recueilli ces renseignements auprès des participant.e.s, nous avons élaboré ce que nous croyons être un modèle, un guide ou un prototype que tout.e employeur.euse peut utiliser pour élaborer un document personnalisé d'analyse de rentabilité.

Cette version, élaborée en 2022, s'appuie sur les renseignements recueillis lors des activités pour la communauté de pratique en 2013, ainsi que sur des renseignements tirés de recherches et de ressources récentes, afin d'apporter une nouvelle perspective à l'analyse de rentabilité en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Ce qui a été ajouté à cette version de la trousse :

- des détails supplémentaires sur l'évaluation de l'état actuel de votre organisation;
- des outils et des guides pour mesurer la réussite;
- une vaste gamme de données sur des dossiers d'analyse de rentabilité, tirées de recherches récentes;
- des détails supplémentaires sur les risques liés au refus d'investir dans la DÉI;
- une ventilation des lois pertinentes;
- une perspective élargie sur la justification de la DÉI, à l'appui des avantages financiers pour inclure les avantages humains, communautaires et sociétaux;
- des questions de réflexion pour guider votre processus.

Grâce à ces ajouts et à une nouvelle perspective, nous espérons qu'il vous sera encore plus facile de présenter des arguments convaincants en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, pertinents pour votre organisation afin d'obtenir l'adhésion dont vous avez besoin pour une mise en œuvre réussie.

Remarque au sujet de la terminologie : Dans cette trousse, nous utilisons l'acronyme DÉI (diversité, équité et inclusion). Votre organisation et d'autres personnes peuvent employer un certain nombre d'acronymes, y compris DI (diversité et inclusion), ÉDI (équité, diversité et inclusion), IDÉA (inclusion, diversité, équité et accessibilité), etc. Votre choix d'acronyme dépend des données démographiques sur l'effectif de votre organisation, de son emplacement géographique, de sa taille, de sa maturité en matière de DÉI et de ses objectifs. En fait, le processus d'élaboration de votre analyse de rentabilité et de votre stratégie subséquente peut être utile pour déterminer les objectifs de votre organisation et l'acronyme le plus approprié pour les décrire.

DOCUMENT D'ANALYSE DE RENTABILITÉ : OBJECTIF

Les documents d'analyse de rentabilité visent à expliquer brièvement la raison pour laquelle votre organisation investit des ressources dans la DÉI. Traditionnellement, l'analyse de rentabilité se concentrait sur le coût, les ressources et le rendement du capital investi (RCI) dans la mise en œuvre de toute initiative proposée. Cependant, nous suggérons de recadrer l'analyse de rentabilité à une analyse qui va au-delà des considérations traditionnelles.

Les données publiées au fil des ans montrent clairement que la DÉI est un investissement « juste » et « rentable » pour les organisations. Par exemple, les entreprises dont la diversité ethnique et la diversité des genres se situent dans le quartile supérieur sont de 36 % et de 25 % plus susceptibles de surperformer sur le plan de la rentabilité, respectivement.¹ De plus, les organisations dont la diversité est supérieure à la moyenne au sein de leurs meilleures équipes de direction gagnent 19 points de pourcentage de plus en revenus d'innovation.²

L'objectif de l'analyse de rentabilité est passé des « avantages traditionnels d'investir dans la DÉI » à « ce qui peut être gagné en investissant dans la DÉI et en s'y prenant correctement ».

Au fur et à mesure que vous élaborerez votre analyse de rentabilité relativement à la DÉI à l'aide de cette boîte à outils, prenez en considération ce qui suit :

- Stratégie et valeurs organisationnelles;^{3 4}
- Culture organisationnelle actuelle, satisfaction des employé.e.s (engagement, appartenance, ouverture, sécurité psychologique, etc.);
- Cartographie de tou.te.s les intervenant.e.s;
- Structures et politiques de recrutement, de sélection, de relève et de rémunération;
- Programmes de formation et de perfectionnement actuels;⁵
- Structure des équipes, des forces de travail et des comités de DÉI et les personnes mobilisées;
- Engagement de la direction envers la DÉI.⁶

Votre analyse de rentabilité doit être concise, mais contenir suffisamment de renseignements convaincants pour que les lecteur.trice.s – vos collègues, votre équipe et la haute direction de l'organisation – comprennent l'impératif d'une mise en œuvre efficace des efforts en matière de DÉI. Par conséquent, la durée de l'analyse de rentabilité de votre organisation doit être d'un maximum de deux pages.

Certaines des sections de cette boîte à outils ne seront pas requises pour votre analyse de rentabilité en matière de DÉI puisque chaque organisation, ses dirigeant.e.s et ses défis sont uniques en leur genre. Choisissez les aspects et le format qui auront le plus d'impact pour votre organisation.⁷

Commençons!

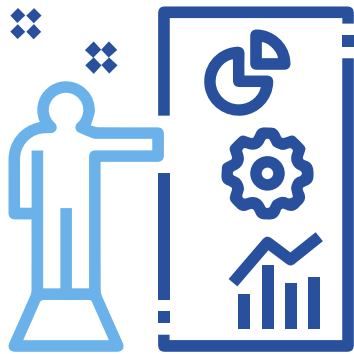
REMARQUE : Les sources sont répertoriées dans la langue de disponibilité.



Ressources utiles

- [Viewpoint: Building a Business Case for Diversity and Inclusion](#), Gestion stratégique des ressources humaines

Document de l'analyse de rentabilité



Le document d'analyse de rentabilité comprend les éléments suivants : l'établissement du contexte et les définitions, les impacts organisationnels et les impératifs commerciaux, la vision, la mission et la stratégie de votre organisation en ce qui concerne la diversité, l'équité et l'inclusion (DÉI) et une évaluation de l'état actuel. Le document commence par le « pourquoi » : la raison pour laquelle la DÉI est essentielle et la manière dont elle aidera l'organisation à atteindre ses objectifs. Une fois que vous avez établi le « pourquoi », passez à l'évaluation de la situation actuelle de l'organisation en matière de DÉI. Lorsque vous connaissez l'état actuel, vous pouvez le relier au « pourquoi » pour une analyse de rentabilité solide.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Commencez votre document d'analyse de rentabilité en fournissant un bref contexte sur la nécessité des efforts à déployer pour la DÉI au sein des organisations. Cela comprend les données d'analyse comparative de la DÉI, les données démographiques et de représentation ou l'information sur les obstacles qui existent pour les groupes sous-représentés. Explorez pourquoi la DÉI est importante en général avant de passer à la raison pour laquelle elle est importante pour votre organisation.

Ensuite, définissez la terminologie et soulignez les concepts clés. Réfléchissez à la façon dont votre organisation définit la diversité, l'équité et l'inclusion, ainsi que l'accessibilité. Chez CCDI, nous définissons ces termes comme suit :

La diversité La diversité concerne l'individu. Il s'agit d'une variété de dimensions, de qualités et de caractéristiques uniques en leur genre que nous possédons tou.te.s.

L'équité L'équité consiste à traiter les individus en fonction de leurs divers besoins de manière à permettre à tou.te.s de participer, de performer et de s'engager dans la même mesure.

L'inclusion L'inclusion porte sur le collectif. Il s'agit de créer une culture qui vise l'équité, qui adopte, respecte, accepte et valorise la différence.

L'accessibilité L'accessibilité consiste à veiller à ce que tout.e.s les employé.e.s puissent réaliser leur plein potentiel. L'accessibilité comprend les caractéristiques physiques du milieu de travail, la technologie, la culture et les attitudes organisationnelles, ainsi que les approches en matière d'accommodements raisonnables.

La diversité et l'inclusion La diversité et l'inclusion visent à saisir le caractère unique des personnes et à créer un milieu qui valorise et respecte ces personnes pour leurs talents, leurs compétences et leurs capacités au bénéfice de la communauté.

Lorsque vous rédigez le reste de votre analyse de rentabilité, vous pouvez revenir à cette section, en ajoutant des termes clés qui, selon vous, nécessitent une définition claire.

En gardant le contexte et les termes clés à l'esprit, créez un titre accrocheur pour votre document. Il est de plus en plus difficile d'attirer et de garder l'attention des gens qui ont des milliers de priorités concurrentes. Le titre est le crochet qui encouragera vos dirigeant.e.s, vos gestionnaires et vos collègues à en apprendre davantage.



Questions de réflexion

- Comment votre organisation définit-elle la diversité, l'équité et l'inclusion?
- Pourquoi chaque concept est-il important pour votre organisation?
- Pendant que vous rédigez la section « Contexte et définition » de votre analyse de rentabilité, réfléchissez à la vision, à la mission et aux valeurs de votre organisation. Comment la diversité, l'équité et l'inclusion s'inscrivent-elles dans ces éléments?



Ressources utiles

- [Global diversity and inclusion benchmarks](#), PWC
- [Statistiques sur la diversité et l'inclusion](#), Gouvernement du Canada
- [Diversity & inclusion workplace survey](#), Glassdoor
- [Diversity wins: How inclusion matters \(PDF\)](#), McKinsey & Company
- [The Role of Leaders in Building Inclusive Workplaces](#), CEO Health + Safety Leadership Network
- [How to define diversity, equity, and inclusion at work](#), Culture Amp

IMPACTS ORGANISATIONNELS ET IMPÉRATIFS COMMERCIAUX

Dans cette section, vous devez décrire les répercussions commerciales ou opérationnelles que l'organisation pourrait avoir en investissant dans vos initiatives en matière de DÉI. Montrez l'impact direct de la DÉI sur des aspects précis du plan stratégique global de votre organisation. Encore une fois, le fait de reproduire votre vocabulaire dans les documents stratégiques clés de votre organisation vous donnera une plus grande crédibilité.

Les changements démographiques au Canada soulignent l'importance de la DÉI :

- Entre 2016 et 2036, la proportion de travailleur.euse.s immigrant.e.s au Canada devrait augmenter, passant de 1 sur 4 à 1 sur 3.⁸
- 47 % des travailleur.euse.s de plus de 15 ans sont des femmes⁹, et 53 % des travailleur.euse.s formé.e.s à l'université sont des femmes.¹⁰
- Les gens prennent leur retraite plus tard, ce qui signifie qu'il y a une plus grande diversité générationnelle dans l'effectif.¹¹
- La population s'identifiant comme Autochtone au Canada connaît une croissance significativement plus rapide que la population non Autochtone.¹²
- La proportion de personnes en situation de handicap au sein de l'effectif est passée de 4,9 % à 9,1 % entre 2006 et 2016.¹³

Compte tenu de l'augmentation du nombre de groupes en quête d'équité sur le marché du travail, l'impératif opérationnel de la DÉI est clair. Les organisations se doivent d'intégrer la DÉI dans leurs stratégies afin d'éviter de limiter leur accès aux talents et de s'assurer qu'elles permettent à leur effectif de réaliser son plein potentiel.

Avantages d'investir dans la diversité, l'équité et l'inclusion

De nombreuses études ont été menées pour examiner l'analyse de rentabilité de la DÉI et découvrir des preuves concrètes de ses avantages commerciaux. Nous avons compilé une liste de points de données décrits ci-dessous, mais nous vous encourageons à trouver d'autres recherches qui pourraient correspondre davantage à votre organisation, à votre secteur ou à votre emplacement.

➔ Engagement, satisfaction et fidélisation des employé.e.s

- La présence réelle de la diversité des genres en milieu de travail, ainsi que les politiques qui permettent la diversité des genres, réduisent le roulement du personnel.¹⁴
- La diversité au sein de la haute direction entraîne une diminution de 64 % de la perception des préjugés par les employé.e.s.¹⁵
- Le sentiment d'inclusion représente 35 % de l'investissement émotionnel d'un.e employé.e dans son travail.¹⁶
- Les sentiments d'inclusion jumelés à la diversité de représentation renforcent les sentiments de confiance et d'engagement des employé.e.s.¹⁷
- Renforcer le sentiment d'inclusion de 10 % améliore l'assiduité de presque un jour par année, par employé.e.¹⁸
- Le sentiment d'inclusion représente 20 % du « désir de demeurer dans son organisation ». ¹⁹
- Les employé.e.s associent positivement les cultures inclusives aux « vertus éthiques » de l'organisation.²⁰
- 92 % des employé.e.s souhaitent voir leur PDG s'exprimer sur la diversité et les questions d'égalité.²¹
- Dans les organisations où les employé.e.s signalent un sentiment élevé d'inclusion jumelé à un engagement organisationnel élevé à l'égard de la diversité, les employé.e.s sont 80 % plus susceptibles de percevoir l'organisation comme étant très performante.²²
- Bien que la diversité puisse renforcer l'engagement des employé.e.s de 1,20 fois, compte non tenu de l'inclusion, le sentiment d'inclusion peut renforcer l'engagement de 1,67 fois, compte non tenu de diversité.²³
- La combinaison d'un engagement élevé envers la diversité et de sentiments élevés d'inclusion peut renforcer l'engagement de 2,01 fois.²⁴
- Les employé.e.s qui se sentent fortement inclus.e.s sont plus susceptibles de performer d'une manière qui dépasse ou dépasse de loin les attentes.²⁵
- Un sentiment d'appartenance élevé, associé à un sentiment d'inclusion, correspond à 50 % de moins de roulement, à une augmentation du rendement de 56 % et à une diminution de 75 % du recours à des congés pour maladie.²⁶
- Le sentiment d'appartenance renforce de 167 % la probabilité qu'un.e employé.e recommande l'organisation.²⁷
- Un sentiment d'appartenance plus élevé renforce l'engagement, la loyauté, la fidélisation, la perception positive qu'ont les employé.e.s de l'organisation et de la progression de carrière.²⁸

- Les dirigeant.e.s inclusif.ve.s diminuent la perception qu'ont les employé.e.s des préjugés de 87 %.²⁹
- Les dirigeant.e.s inclusif.ve.s renforcent l'engagement de 21 %.³⁰

➔ Attirer des talents

- 76 % des personnes en recherche d'emploi examinent la diversité des entreprises.³¹
- 32 % des personnes en recherche d'emploi ne présentent pas leur candidature à une entreprise qui n'a pas de diversité.³²
- Les membres de la génération Y recherchent des organisations inclusives, dont 30 % quittent leur employeur actuel et 42 % prévoient partir pour un employeur plus inclusif.ve.³³
- 47 % des membres de la génération Y considèrent la DÉI comme un facteur important lorsqu'il.elle.s postulent pour un emploi, et 33 % des membres de la génération X ainsi que 37 % des baby-boomers ressentent autant.³⁴

➔ Innovation

- Les entreprises dont la diversité est supérieure à la moyenne dans leurs équipes de gestion enregistrent des revenus d'innovation plus élevés que celles dont la diversité est inférieure à la moyenne.³⁵
- Les revenus ayant pour source l'innovation augmentent encore plus lorsque l'attention est portée à plusieurs dimensions de la diversité (origine nationale, genre, industrie, cheminements de carrière, etc.).³⁶
- Dans les organisations à la fois diversifiées et compétentes en matière de diversité, les employé.e.s sont plus enclins à partager des idées commercialisables, les commentaires sont plus facilement donnés et reçus, et ces idées ont plus de chances d'aboutir sur le marché.³⁷
- 56 % des entreprises interrogées affichant plus de 10 milliards de dollars de revenus annuels ont indiqué qu'elles étaient tout à fait d'accord pour dire que l'innovation est stimulée par la diversité.³⁸
- Les cultures et les politiques inclusives renforcent la créativité, l'innovation et l'ouverture au sein de l'effectif de 59 %.³⁹
- Le sentiment d'inclusion peut expliquer 18 % de l'innovation de la part des employé.e.s.⁴⁰
- Les sentiments d'inclusion jumelés à l'engagement organisationnel envers la diversité renforcent l'innovation de 83 %.⁴¹

➔ Profits, valeur et revenus

- Les entreprises dont la représentation ethnique et de genre est plus diversifiée au sein de leurs équipes de direction sont plus rentables.⁴²
- La divulgation de données positives sur la diversité peut augmenter le cours de l'action d'une organisation.⁴³
- Les entreprises sujettes au harcèlement sexuel constatent une perte moyenne de 2,1 milliards de dollars en valeur pour les actionnaires.⁴⁴
- Les scandales de harcèlement racial et sexuel entraînent une baisse moyenne de 7 % de la valeur marchande.⁴⁵
- Le sentiment d'appartenance peut augmenter la productivité de 52 000 000 \$ pour une entreprise de 10 000 employé.e.s.⁴⁶

→ Travail d'équipe

- La diversité dans les équipes réduit la pensée groupale en présentant une mosaïque de perspectives, ce qui améliore la capacité de l'équipe à résoudre les problèmes,^{47 48} la vitesse de prise de décision,⁴⁹ la créativité,⁵⁰ la qualité des résultats⁵¹ et la gestion des conflits.⁵²
- Les équipes qui font preuve d'une « mentalité de diversité », où la diversité de l'équipe est reconnue et adoptée, offrent le meilleur rendement.⁵³
- Dans les organisations dont la direction est à la fois diversifiée et compétente en matière de diversité, les équipes font l'expérience d'une plus grande sécurité psychologique, d'une plus grande volonté de prendre des risques, d'une plus grande disposition à donner et à recevoir de la rétroaction et d'une plus grande responsabilité partagée des échecs et des succès.⁵⁴
- Le sentiment d'inclusion peut expliquer 49 % de la résolution de problèmes de l'équipe.⁵⁵
- Les sentiments d'inclusion jumelés à l'engagement organisationnel envers la diversité renforcent la collaboration de l'équipe de 42 %.⁵⁶
- Un.e seul.e allié.e inclusif.ve au sein d'une équipe peut atténuer les effets négatifs de l'exclusion d'une personne.⁵⁷

→ Réputation, consommateurs et marchés

- Les cultures et les politiques inclusives améliorent la capacité d'une organisation à améliorer sa réputation de 58 %.⁵⁸
- La diversité et l'inclusion dans les publicités sont importantes pour les consommateur.trice.s et pour l'augmentation de leur probabilité d'achat, alors que 64 % des personnes interrogées indiquent qu'elles ont pris des mesures positives après avoir vu une publicité authentiquement inclusive.⁵⁹
- Les cultures et les politiques inclusives améliorent la capacité d'une organisation à évaluer les besoins de ses client.e.s de 38 %.⁶⁰
- Les sentiments d'inclusion jumelés à l'engagement organisationnel envers la diversité augmentent la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des client.e.s de 31 %.⁶¹
- 73 % des consommateur.trice.s ont indiqué dans un sondage qu'il.elle.s refuseront d'acheter une marque qui ne soutient pas la justice sociale.⁶²
- 90 % des consommateur.trice.s souhaitent voir les organisations engagées en matière d'égalité, et 78 % d'entre eux.elles indiquent qu'il.elle.s font des recherches pour s'assurer que l'organisation fait preuve d'authenticité.⁶³

→ Rester concurrentiel

- 97 % des organisations interrogées par Forbes se sont déjà dotées de stratégies formelles de DÉI.⁶⁴
- 78 % des organisations interrogées par Forbes ont déclaré qu'elles prévoient de se concentrer davantage sur la DÉI.⁶⁵
- 72 % des répondant.e.s nord-américain.e.s au sondage mondial sur la diversité et l'inclusion, mené par PWC, ont déclaré que la DÉI est une valeur ou une priorité au sein de leur organisation.⁶⁶
- 85 % des employeur.euse.s dans un sondage mené par Robert Walters ont déclaré que l'augmentation de la diversité est une priorité.⁶⁷



Questions de réflexion

- D'après votre analyse précédente, quels domaines présentaient les plus grands écarts et risques ou les plus grandes faiblesses?
- Lesquels des points de données précédents s'appliquent le mieux à ces domaines? (C'est-à-dire quels sont les avantages d'aborder ces points de données?)
- Qu'est-ce qui résonne le plus chez vos dirigeant.e.s?
- Quels sont les avantages potentiels pour vos client.e.s, consommateur.trice.s, patient.e.s. etc.?
- Quels sont les avantages potentiels pour vos employé.e.s?
- Quels sont les avantages potentiels pour la communauté?
- Quels sont les avantages potentiels pour les autres intervenant.e.s?



Ressources utiles

- The mix that matters: Innovation through diversity, BCG
- Breaking the mold: Investing in diversity in tech, OpenMIC
- The value of belonging at work: The business case for investing in workplace inclusion, BetterUp
- Innovation diversity and market growth (PDF), COQUAL
- Diversity wins: How inclusion matters (PDF), McKinsey & Company
- Key Insights on Diversity & Inclusion (PDF), HRP & Diversio
- Building Inclusive Workplaces, CIPD
- Diversity and inclusion in recruitment (PDF), Robert Walters
- What Works: Evidence-Based Ideas to Increase Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace, University of Massachusetts Amherst
- Waiter, is that inclusion in my soup? (PDF), Deloitte

Risques liés au fait de ne pas investir dans la diversité, l'équité et l'inclusion

Il peut être tout aussi important de présenter les risques de ne rien faire que les avantages d'aller de l'avant avec votre stratégie. Comme vous pouvez vous y attendre, le principal risque de ne pas investir dans la DÉI est de ne pas profiter des avantages mentionnés ci-dessus. Sans une stratégie de DÉI, vous risquez d'obtenir un mauvais travail d'équipe, une mauvaise pensée groupale, une réduction de l'innovation, une réduction de l'engagement, une augmentation du roulement de personnel, une limitation des bassins de talents, de mauvaises perceptions de la part de consommateur.trice.s, et plus encore. Certains exemples précis de risques sont décrits ci-dessous, y compris les risques d'investir dans la diversité tout en ne tenant pas compte de l'inclusion.

➔ Perceptions des employé.e.s

- Un sondage mené par Glassdoor a révélé que 41 % des employé.e.s interrogé.e.s avaient quitté leur emploi après avoir été témoin ou victime d'une discrimination au travail, et que 63 % des employé.e.s sont convaincu.e.s que leur employeur.euse devrait faire plus pour améliorer la diversité.⁶⁸
- La même étude a révélé que les personnes à la recherche d'un emploi sont plus susceptibles de faire confiance aux informations fournies par les employé.e.s actuel.le.s lors de l'évaluation des efforts qu'une organisation déploie en matière de DÉI.

➔ Préjugés

- Un rapport de 2017 du Center for Talent Innovation (Centre pour l'innovation en matière de talents) a révélé que les personnes de couleur, les personnes en situation de handicap et les immigrant.e.s sont beaucoup plus susceptibles de percevoir des préjugés négatifs que les autres groupes.⁶⁹
- Les personnes qui perçoivent des préjugés sont plus susceptibles de se sentir aliénées, de garder pour elles des idées ou des solutions, de s'abstenir de recommander des candidat.e.s, de parler négativement de l'organisation ou de quitter leur emploi.⁷⁰
- Catalyst rapporte que de 50 à 69 % des personnes de couleur qui perçoivent ou anticipent des préjugés ont l'intention de quitter leur emploi.⁷¹

➔ L'inclusivité de façade^a

- La diversité sans inclusion limite non seulement le potentiel d'amélioration du rendement de l'entreprise, mais elle risque également de donner des perceptions de l'inclusivité de façade.⁷²
- Les perceptions de l'inclusivité de façade peuvent nuire à la crédibilité d'une organisation et à la confiance que la communauté lui accorde.⁷³
- Les perceptions de l'inclusivité de façade sont également perçues de manière nocive par les employé.e.s, en ce que ces mesures exercent de la pression sur ces dernier.ère.s pour qu'il.elle.s représentent leur groupe minoritaire, et entrave, par le fait même, le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation, ce qui, à son tour, nuit à leur capacité à atteindre leur plein potentiel.⁷⁴

^a L'inclusivité de façade désigne le fait qu'une organisation se concentre sur la représentation limitée des groupes sous-représentés pour donner l'impression d'être inclusive sans prendre de mesures pour favoriser une inclusion significative.

- La diversité sans inclusion peut empêcher la création d'un milieu de travail psychologiquement sécuritaire et nuire à un bon travail d'équipe.⁷⁵
- L'organisation BetterUp a fait état de son appartenance et de son exclusion et a constaté que les sentiments d'exclusion minent le travail d'équipe.
- Même une micro-exclusion, à elle seule, dans un contexte d'équipe peut réduire de 25 % le rendement d'une personne dans le cadre du projet.⁷⁶



Questions de réflexion

- D'après votre analyse précédente, quels domaines présentaient les plus grandes lacunes ou les plus grandes faiblesses?
- Quels sont les risques associés aux lacunes ou aux faiblesses?
- Que perdez-vous en ne les abordant pas?
- Quels sont les risques potentiels pour vos client.e.s, consommateur.trice.s, patient.e.s, etc.?
- Quels sont les risques potentiels pour vos employé.e.s?
- Quels sont les risques potentiels pour la communauté?
- Quels sont les risques potentiels pour les autres intervenant.e.s?

Cadres juridiques et ramifications

Ici, vous devez expliquer clairement les risques et les coûts juridiques associés au fait de ne pas porter attention à la DÉI. Par exemple, déterminez toutes les exigences juridiques susceptibles de s'appliquer à votre organisation et les risques ou pénalités en cas de non-conformité. De plus, le cas échéant, tenez compte du coût associé aux vérifications de toute législation connexe. Consultez l'annexe pour un aperçu des lois clés qui peuvent s'appliquer aux efforts à déployer en faveur de la DÉI par votre organisation.

Politiques et pratiques exemplaires

Bon nombre des lois applicables exigent des politiques claires et concrètes pour assurer la conformité. Vous trouverez ci-dessous quelques politiques relatives à la DÉI et des exemples de pratiques exemplaires.

POLITIQUE	EXEMPLES DE PRATIQUES EXEMPLAIRES
Accessibilité	Tenir compte de tous les aspects de l'entreprise, y compris les installations, le service à la clientèle, l'information et les communications, afin d'assurer la dignité, l'indépendance, l'intégration et l'égalité des chances dans l'ensemble. ⁷⁷
Hébergement	Consulter des spécialistes pour déterminer la nécessité d'un accommodement et pour connaître les accommodements appropriés. ⁷⁸
Code de conduite	• Inclure des lignes directrices claires et la communication des valeurs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion dans votre code de conduite destiné aux employé.e.s.⁷⁹ • Établir une politique de tolérance zéro à cet effet.
Équité en matière d'emploi	Établir des objectifs qui s'appliquent à chaque groupe cible. ⁸⁰
Parité salariale	• Embaucher un.e spécialiste pour évaluer les écarts de rémunération existants (SAP).⁸¹ • Faire preuve de transparence salariale tout au long du processus (SAP).⁸² • Assurer des mesures de rendement claires, éliminer les classements forcés (SAP et Accenture).⁸³ • Passer en revue le plan de relève pour déceler les écarts entre les genres (SAP). • Faire des évaluations fréquentes.
Harcèlement	• Développer un système accessible, réactif et équitable de traitement des plaintes que les employé.e.s se sentent à l'aise d'utiliser.⁸⁴ • Établir une politique autonome sur le harcèlement sexuel.⁸⁵
Recrutement et sélection	• Recourir à l'intelligence artificielle (IA) pour réduire avec transparence les préjugés sur la façon dont l'IA fonctionne (IBM).⁸⁶ • Mettre l'accent sur les aptitudes et les compétences plutôt que sur les années d'expérience dans les offres d'emploi (Siemens). • Offrir des occasions de perfectionnement et de recyclage professionnels, destinées aux personnes qui retournent sur le marché du travail (Visa). • Éliminer les questions relatives à l'historique salarial (Starbucks and SAP).⁸⁷
Congés (congrés de maladie, heures flexibles, congés, etc.)	• Établir des politiques de congés mobiles et flexibles.⁸⁸ • Offrir un « congé familial » pour les aidant.e.s et les partenaires, avec un complément salarial de 100 % (Xero).⁸⁹
Formation	Élaborer des programmes de recyclage professionnel pour les personnes dont le travail peut être affecté par la nouvelle technologie (Accenture). ⁹⁰



Questions de réflexion

- Quelles sont les politiques qui existent actuellement dans votre organisation?
- Satisfont-elles ou dépassent-elles les exigences législatives?
- Quels sont les risques potentiels de ne pas tenir compte de la DÉI dans chacune des politiques?
- De quelles façons pourriez-vous ajuster les politiques existantes ou créer des politiques supplémentaires pour réduire au minimum les risques et atteindre vos objectifs en matière de DÉI?



Ressources utiles

- [Comment élaborer un plan et des politiques d'accessibilité](#), Gouvernement de l'Ontario
- [La discrimination systémique et les politiques, pratiques et processus décisionnels en milieu de travail](#), Commission ontarienne des droits de la personne
- [Zero tolerance policy \(DOC\)](#), HRP
- [Inclusive hiring best practices \(PDF\)](#), HRP
- [Modèle de politique sur les mesures d'adaptation dans le milieu de travail \(PDF\)](#), Commission ontarienne des droits de la personne
- [Modèle de politique antiharcèlement \(PDF\)](#), Commission ontarienne des droits de la personne

ÉVALUATION DE L'ÉTAT ACTUEL

Une évaluation de l'état actuel explore les forces, les faiblesses, les occasions et les menaces internes et externes de l'organisation. Dans le contexte de votre analyse de rentabilité en matière de DÉI, l'évaluation de l'état actuel consiste en une vérification des pratiques et des progrès actuels de votre organisation en ce qui a trait à la DÉI. Cette section de votre trousse d'analyse de rentabilité peut être appelée analyse situationnelle, analyse du milieu ou analyse de marché. Utilisez toujours le vocabulaire qui convient le mieux aux dirigeant.e.s de votre organisation.

Assurez-vous que votre évaluation est axée sur des facteurs propres à votre organisation et qu'elle est logique pour vous, votre équipe de direction, toute personne en dehors de votre fonction, voire toute personne en dehors de votre organisation.⁹¹ Vous pouvez utiliser les mesures décrites plus loin dans cette section et effectuer des recherches pour recueillir les données les plus pertinentes pour votre organisation. Toute information présentée dans le dossier d'analyse de rentabilité doit être un abrégé général de vos conclusions. Lorsque vous décidez où vous concentrer dans votre analyse de rentabilité, tenez compte de la priorité de chaque facteur en fonction de ce qui est le plus important pour vos objectifs.⁹²

Plusieurs modèles existent pour analyser le milieu interne et externe de l'organisation. Lorsque vous choisissez un modèle, examinez chaque facteur qui y est intégré et déterminez lequel est le plus pertinent pour votre organisation ou votre secteur. Il peut être utile d'utiliser plus d'un modèle pour effectuer une analyse plus détaillée dans certains cas. Voici quelques exemples de modèles : l'analyse FFPM, l'analyse PESTEL, l'analyse 5C et les cinq forces de Porter.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de domaines et de questions à prendre en compte lors de l'analyse de l'état actuel de votre organisation. Ces questions peuvent être un point de départ pour d'autres questions propres à votre organisation pour vous aider à guider votre analyse.⁹³

Organisation

➡ Vision, mission, valeurs, stratégie

- La DÉI est-elle une valeur ou une priorité déclarée pour l'organisation?
 - Dans l'affirmative, l'organisation illustre-t-elle actuellement cette valeur?
- La DÉI est-elle intégrée à la vision, à la mission ou aux objectifs de l'organisation?
 - Dans l'affirmative, atteint-elle ces objectifs?
- La DÉI fait-elle partie de la stratégie organisationnelle?
 - Dans l'affirmative, la stratégie est-elle mise en œuvre?
 - Cela fonctionne-t-il?
- Qu'est-ce qui changerait si l'organisation ajoutait un objectif en matière de DÉI ou élargissait l'objectif?

➔ Personnel, employé.e.s, bénévoles

- La DÉI s'aligne-t-elle sur les valeurs de votre effectif?
- La diversité de votre effectif reflète-t-elle la diversité de la zone géographique?

➔ Facteurs de réussite critiques

- Quels sont les facteurs de réussite essentiels pour la DÉI au sein de votre organisation?

Ressources

➔ Personnes

- Qui est actuellement responsable de la DÉI au sein de l'organisation?
- S'agit-il d'une personne ou d'une équipe, ou les responsabilités en matière de DÉI sont-elles réparties dans l'ensemble de l'organisation?
- De qui avez-vous besoin au sein de votre équipe?

➔ Outils

- Quels outils avez-vous à votre disposition?

➔ Budget

- Quels types de budgets sont mis à disposition?

Client.e.s

- Quelles sont les données démographiques de votre clientèle?
- Quels sont ses besoins?
- Quelles sont certaines des difficultés?
- Quelles sont leurs opinions et leurs expériences?
- Votre clientèle, ou tout groupe démographique qu'elle contient, est-elle en croissance ou en diminution?
- Les réponses à l'une des questions précédentes sont-elles différentes pour votre marché cible ou un marché que votre organisation aimerait saisir?

Chaîne de distribution et/ou d'approvisionnement

- Après de qui effectuez-vous vos achats?
- De quelles voies de distribution vous servez-vous?
 - Où sont-elles situées?
- Y a-t-il de la diversité dans votre chaîne d'approvisionnement?

Règlements et cadres juridiques

- Règlements et autorités en matière d'entreprise ou d'emploi
 - Quels règlements votre organisation doit-elle respecter?
 - Quels règlements concernent en particulier les efforts de DÉI?
 - Quelles sont les répercussions de la non-conformité?
 - Travaillez-vous à l'échelle nationale ou internationale?
 - Les exigences légales ou réglementaires diffèrent-elles d'un emplacement à l'autre?
- * Voir l'annexe portant sur des cadres juridiques pour obtenir une ventilation plus détaillée

Concurrent.e.s

- Comment vos concurrent.e.s abordent-ils.elles la DÉI?
 - Cela fonctionne-t-il ou non?
- Forces et faiblesses
 - Comment vos forces en matière de DÉI se comparent-elles à celles de vos concurrent.e.s?
 - Comment vos faiblesses en matière de DÉI se comparent-elles à celles de vos concurrent.e.s?
- Avantage concurrentiel
 - D'après les autres questions, quel est l'avantage concurrentiel de votre organisation en matière de DÉI? (Par exemple, effectif solide, diversité de la direction, relations positives avec des fournisseur.euse.s diversifié.e.s, employé.e.s hautement engagé.e.s envers la DÉI, etc.)

Autres intervenant.e.s

- L'organisme est-il engagé auprès de groupes communautaires ou d'intérêts spéciaux susceptibles de soutenir vos activités de DÉI?
- Les intervenant.e.s (p. ex., employé.e.s., investisseur.euse.s, membres du conseil d'administration, client.e.s) encouragent-il.elle.s la priorisation de la DÉI?
- Y a-t-il des initiatives gouvernementales ou d'autres initiatives dont on pourrait tirer profit? Voici des initiatives auxquelles votre organisation pourrait envisager de participer, ainsi que des outils, des ressources et des objectifs proposés dont elle pourrait tirer parti. Il pourrait y avoir d'autres initiatives dans votre région.
 - [Le Défi 50-30 / The 50-30 challenge](#) (Gouvernement du Canada)
 - [#PayUpForProgress](#)
 - [Dimensions / Dimensions](#) (Recherche et postsecondaire; gouvernement du Canada)
 - [Parité d'ici 30 / Equal by 30](#)
 - [The Black North Initiative](#)
- Envisagez d'effectuer une analyse des intervenant.e.s pour vous assurer de tenir compte de chacun.e d'entre eux.elles et de leurs intérêts, motivations, rôles, importance et impact en ce qui concerne vos activités potentielles de DÉI.



Ressources utiles

- [Analyse des parties prenantes : définition, outils et techniques](#), Borealis
- [PESTLE analysis](#), Chartered Institute of Personnel and Development
- [5C analysis](#), Corporate Finance Institute
- [SWOT analysis](#), Corporate Finance Institute
- [Porters five forces](#), Investopedia
- [SWOT analysis](#), Investopedia
- [Creating a stakeholder analysis: How do you do that?](#), Medium
- [Stakeholder analysis: A pivotal practice of successful projects](#), Project Management Institute
- [Stakeholder matrix - Key matrices for stakeholder analysis](#), Stakeholdermap.com

Mesures^{94 95 96}

Le recours à des mesures et analyses est utile pour élaborer votre analyse de rentabilité, et ce, tout au long de votre mise en œuvre de la DÉI. Vous ne disposez peut-être pas des ressources nécessaires pour recueillir un grand volume de données, mais certaines mesures peuvent être réalisables avec des données préexistantes dans votre organisation ou à l'aide d'un sondage rapide. La collecte de données permet de déceler les problèmes actuels dans votre organisation, d'effectuer des analyses supplémentaires et de mesurer les progrès au fur et à mesure que vous avancez. Il existe plusieurs méthodes pour recueillir ces renseignements, y compris des sondages, des groupes de discussion et des entrevues. Veuillez consulter la liste des ressources à la fin de cette section pour obtenir plus de conseils sur la collecte de données.

Lorsque vous présentez des données dans votre analyse de rentabilité, il est essentiel d'inclure le contexte et les renseignements. Que veulent dire les chiffres? Les problèmes observés dans les données pointent probablement vers des enjeux plus vastes, et de multiples points de données donneront une vue d'ensemble des domaines où une attention particulière est nécessaire. Il est conseillé de noter les problèmes éventuels, y compris le tort qu'ils peuvent causer, et de tenir compte de ce que votre organisation fait déjà bien. La collecte et la présentation de données vous aideront à expliquer l'état actuel de l'organisation.

La sélection suivante de mesures pertinentes peut servir à créer une base de référence pour votre organisation.

➔ Ratios de représentation

- Groupes racisés
- Femmes
- Personnes en situation de handicap
- LGBTQ2S+
- Autres groupes

Comparez la représentation des groupes individuels avec l'ensemble de l'effectif pour obtenir une vue d'ensemble de la diversité au sein de votre organisation. Un faible ratio pour tout groupe indique un besoin d'enquête supplémentaire. D'autres comparaisons pourraient inclure le niveau commercial, la fonction commerciale, ainsi que les références de l'industrie et de la géographie.

➔ Recrutement et sélection

- Diversité du bassin de candidat.e.s
- Diversité des personnes interrogées
- Diversité des personnes embauchées

Comparez la diversité du bassin de candidat.e.s, des candidat.e.s, des nouveaux.elles employé.e.s, de l'effectif actuel, de l'industrie et de la géographie.

➔ Fidélisation et engagement

- Attrition et roulement
- Départs volontaires et involontaires
- Sondages sur l'engagement
- Intention de rester
- Bien-être

Utilisez ces informations conjointement avec les données de représentation pour évaluer les lacunes. Les comparaisons entre le niveau commercial, la fonction commerciale ainsi que les références de l'industrie et de la géographie peuvent également être utiles ici.

➔ Avancement

- Diversité du bassin de relève
- Équité des évaluations du rendement
- Accès aux occasions de perfectionnement
- Recours à des occasions de perfectionnement
- Diversité en matière de promotions

Comparez le bassin de relève avec l'équipe de direction actuelle, l'effectif global et la zone géographique. Comparez les cotes de rendement entre les groupes. Analysez qui a accès aux occasions de perfectionnement et qui en profite.

➔ Paie et avantages sociaux

- Comparaison (mesure le salaire d'un.e employé.e par rapport à la fourchette médiane pour son poste ou des postes similaires ailleurs)
- Accès aux avantages sociaux et utilisation de ceux-ci

Comparez le coefficient de comparaison entre les groupes pour évaluer l'équité salariale au sein de votre organisation. Examinez d'abord la vue d'ensemble, puis tenez compte de choses comme l'ancienneté, l'âge et l'expérience. De plus, analysez qui a accès aux avantages sociaux des employé.e.s et le ratio de ceux.celles qui les utilisent.



Ressources utiles

- [CCDI Webinaire CCDI : Les mesures de succès](#) (Accès pour les employeurs affiliés seulement)
- [Fiche-conseils du CCDI : Élaborer une campagne efficace pour promouvoir votre sondage sur l'auto-évaluation des employés](#) (Accès pour les employeurs affiliés seulement)
- [Global Diversity Equity and Inclusion Benchmarks](#), The Centre for Global Inclusion
- [Diversity and Inclusion Survey Question Guidance](#), EDIS
- [Delivering on diversity and inclusion: How employers can achieve measurable results](#), Visier
- [A data driven approach to diversity and inclusion](#), Harver
- [Data and diversity: How numbers could ensure there's a genuine change for the better](#), Forbes
- [Statistiques sur le genre, la diversité et l'inclusion](#), Statistique Canada
- [Inclusion Measurement Blueprint](#), Toronto Region Immigrant Employment Council

FAIRE DES RECOMMANDATIONS

Dans cette section de votre analyse de rentabilité, après avoir clairement défini le « pourquoi » de la DÉI, vous devriez définir les « questions ». Expliquez ce que vous voulez que l'organisation fasse ensuite et proposez des échéanciers. Vous devriez également essayer de déterminer des ressources pour gérer les recommandations, le cas échéant.

Encore une fois, assurez-vous d'expliquer l'influence de vos recommandations sur les buts et les objectifs stratégiques de votre organisation et de rappeler les répercussions opérationnelles pertinentes sur la résolution de ces problèmes.



Questions de réflexion

- Selon vos recherches et analyses, quelles sont vos principales recommandations?
- Comment ces recommandations s'alignent-elles sur les objectifs stratégiques de votre organisation?
- Quelles ressources seraient nécessaires pour mettre ces recommandations en œuvre?
- En gardant à l'esprit les ressources disponibles, quel serait un échéancier réaliste pour l'atteinte de ces objectifs?

Conclusion



L'élaboration d'une analyse de rentabilité solide est essentielle pour obtenir l'adhésion de la direction aux efforts liés à la DÉI de votre organisation. Pour que les dirigeant.e.s de votre organisation puissent favoriser le changement et promouvoir la DÉI au sein de celle-ci, ils.elles doivent d'abord être en mesure de comprendre et d'articuler l'impératif pour votre organisation.

Chaque organisation aura ses propres raisons de mettre l'accent sur la DÉI, qu'il s'agisse de mieux répondre aux besoins de vos client.e.s, d'être un milieu de travail désirable, de demeurer concurrentielle dans votre secteur ou de profiter à la communauté. Par conséquent, vous, vos dirigeant.e.s, vos gestionnaires et vos employé.e.s devriez être en mesure d'en expliquer les raisons pour vous assurer que l'organisation établit ses priorités en conséquence.

Nous espérons que les outils que nous avons fournis dans ce document vous aideront à élaborer (ou à remanier) votre analyse de rentabilité.

Prochaines étapes

L'analyse de rentabilité est fondamentale dans la création de votre stratégie en matière de DÉI. Une fois que vous avez présenté votre analyse de rentabilité qui est convaincante et que vous avez reçu l'appui de la direction, servez-vous des renseignements recueillis pour établir un plan stratégique pour la mise en œuvre de la DÉI au sein de votre organisation.

Pour obtenir de l'aide sur les prochaines étapes, [consultez nos autres trousseaux](#).

Annexe : Ressources législatives canadiennes

Vous trouverez ci-dessous une liste des éléments clés des lois fédérales et provinciales qui se rapportent à la diversité, à l'équité et à l'inclusion en milieu de travail. Veuillez noter que cette liste contient des lois qui étaient en place ou proposées au moment de la rédaction, qu'il ne s'agit pas d'une liste de toutes les lois ayant une incidence sur les employeur.euse.s canadien.ne.s et qu'elle ne tient pas lieu de conseils juridiques.

Federal

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	- Loi canadienne sur les droits de la personne - Charte canadienne des droits et libertés
Équité en matière d'emploi	- Loi sur l'équité en matière d'emploi (Palier fédéral) - Programme de contrats fédéraux
Parité salariale	- Loi sur l'équité salariale (Palier fédéral) - Règlement sur l'équité salariale (Palier fédéral)
Emploi	- Code canadien du travail - Normes fédérales du travail - Droits des travailleurs temporaires - Loi sur la santé et la sécurité au travail (Palier fédéral) - Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail (Code canadien du travail) - Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail
Accessibilité	Loi canadienne sur l'accessibilité
Confidentialité	- Loi sur la protection des renseignements personnels (Palier fédéral) - Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (Palier fédéral) (secteur privé) - Exigences en matière de divulgation de la diversité de la Loi canadienne sur les sociétés par actions

Alberta

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	Alberta Human Rights Act
Emploi	- Employment standards (AB) - Occupational Health and Safety Act, Regulation and Code (AB) - Workers' Compensation Board (AB)
Confidentialité	- Freedom of Information and Protection of Privacy Act (AB) (secteur public) - Personal Information Protection Act (AB) (secteur privé) - Personal employee information (AB)

Colombie-Britannique

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	British Columbia Human Rights Code
Emploi	- Employment standards (BC) - Occupational Health & Safety Regulation (BC) - WorkSafeBC (Loi sur les accidents du travail)
Accessibilité	Accessible British Columbia Act
Confidentialité	- Freedom of Information and Protection of Privacy Act (BC) (secteur public) - Personal Information Protection Act (BC) (secteur privé)

Île-du-Prince-Édouard

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	Prince Edward Island Human Rights Act
Parité salariale	Pay Equity Act (PE)
Emploi	- Employment standards (PE) - Youth Employment Act (PE) - Loi sur la santé et la sécurité au travail (PE) - Workers Compensation Board (PE)
Confidentialité	Freedom of Information and Protection of Privacy Act (PE) (secteur public)

Manitoba

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	Code des droits de la personne du Manitoba
Parité salariale	Loi sur l'égalité des salaires (MB)
Emploi	- Normes d'emploi (MB) - Commission des accidents du travail du Manitoba (Loi et règlements sur les accidents du travail) - Loi sur la sécurité et l'hygiène du travail (MB)
Accessibilité	Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains
Confidentialité	Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (MB) (secteur public)

Nouveau-Brunswick

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	Loi sur les droits de la personne du Nouveau-Brunswick
Parité salariale	Loi sur l'équité salariale (NB)
Emploi	- Normes d'emploi (NB) - Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail (NB) - Travail sécuritaire NB (Loi sur les accidents du travail)
Confidentialité	Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée (NB) (secteur public)

Nouvelle-Écosse

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Nova Scotia Human Rights Act
Parité salariale	◦ Pay Equity Act (NS; PDF)
Emploi	◦ Labour standards (NS) ◦ Occupational Health and Safety Act (NS) ◦ Workers' Compensation Board (NS)
Accessibilité	◦ Accessibility Act (NS)
Confidentialité	◦ Freedom of Information and Protection of Privacy Act (NS) (secteur public)

Nunavut

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Nunavut Human Rights Act
Équité en matière d'emploi	◦ Article 23 of the Nunavut Land Claims Agreement
Emploi	◦ Labour standards (NU) ◦ Safety Act and Regulations and Workers' Compensation (NT and NU)
Confidentialité	◦ Access to Information and Protection of Privacy Act (NU) (secteur public)

Ontario

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Code des droits de la personne de l'Ontario
Parité salariale	◦ Loi sur l'équité salariale (ON)
Emploi	◦ Loi sur les normes d'emploi (ON) ◦ Loi sur la santé et la sécurité au travail (ON) ◦ Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (ON)
Accessibilité	◦ Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario
Confidentialité	◦ Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (ON) (secteur public provincial) ◦ Loi municipale sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (ON) (secteur public municipal)

Québec

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Charte des droits et libertés de la personne (QC)
Parité salariale	◦ Loi sur l'équité salariale (QC)
Emploi	◦ Labour Normes du travail (QC) ◦ Loi sur la santé et la sécurité au travail (QC) ◦ Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (QC)
Accessibilité	◦ Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale (QC)
Confidentialité	◦ Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (QC) ◦ Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé (QC)

Saskatchewan

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Saskatchewan Human Rights Code
Emploi	◦ Employment standards (SK) ◦ Saskatchewan Workers' Compensation Board ◦ Occupational Health and Safety Regulations (Loi sur l'emploi de la Saskatchewan)
Accessibilité	◦ Accessibility Act (SK) (projet de loi)
Confidentialité	◦ Freedom of Information and Protection of Privacy Act (SK) (secteur provincial public) ◦ Local Authority Freedom of Information and Protection of Privacy Act (SK) (secteur municipal public)

Terre-Neuve et Labrador

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Newfoundland and Labrador Human Rights Act
Emploi	◦ Labour standards (NL) ◦ Occupational Health and Safety Act (NL) ◦ WorkplaceNL (Workplace Health, Safety and Compensation Act)
Accessibilité	◦ Accessibility Act (NL)
Confidentialité	◦ Access to Information and Protection of Privacy Act (NL) (secteur public)

Territoires du Nord-Ouest

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Northwest Territories Human Rights Act
Emploi	◦ Employment standards (NT) ◦ Loi et règlements sur la sécurité et indemnisation des accidentés du travail (NT and NU) ◦ Oil & Gas Occupational Safety and Health Regulations (NT)
Confidentialité	◦ Access to Information and Protection of Privacy Act (NT) (secteur public)

Yukon

TYPE D'EMPLOI	LÉGISLATION
Droits de la personne	◦ Yukon Human Rights Act
Emploi	◦ Employment standards (YT) ◦ Occupational Health and Safety Act (YT) ◦ Workers' Safety and Compensation Board (YT)
Confidentialité	◦ Access to Information and Protection of Privacy Act (YT) (secteur public)

Références

1. History Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company, 2020.
2. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, BCG, 2018.
3. Delivering on Diversity and Inclusion, Visier, 2019.
4. Beyond the Business Case for Diversity: What Leaders Must Do, Wharton School of the University of Pennsylvania, 2021.
5. Delivering on Diversity and Inclusion, Visier, 2019.
6. Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company, 2020.
7. Beyond the Business Case for Diversity: What Leaders Must Do, Wharton School of the University of Pennsylvania, 2021.
8. Population active du Canada et de ses régions, Statistique Canada, 2019.
9. Caractéristiques de la population active selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, données annuelles, Statistique Canada, 2021.
10. Canada 2020 and Beyond, Environics Analytics, 2020.
11. How Demographic Pressures Could Shape Canada's Labour Market in 2030, Brookfield Institute, 2021.
12. Aboriginal identity population is growing in Canada. Here's why: APTN News, 2019.
13. Rapport statistique de 2016 sur l'équité en matière d'emploi, Statistique Canada, 2021.
14. Not just good for her: A temporal analysis of the dynamic relationship between representation of women and collective employee turnover, Organization Studies, 2019.
15. Disrupt Bias Drive Value, COQUAL, 2017.
16. Getting Real About Inclusive Leadership, Catalyst, 2019.
17. Addressing employee diversity to foster their work engagement, Journal of Business Research, 2019.
18. Waiter, is that inclusion in my soup? Deloitte, 2013.
19. Getting Real About Inclusive Leadership, Catalyst, 2019.
20. Diversity Management Efforts as an Ethical Responsibility, Journal of Business Ethics, 2020.
21. Key Insights on Diversity & Inclusion, HRP & Diversio, 2020.
22. Waiter, is that inclusion in my soup? Deloitte, 2013.
23. Waiter, is that inclusion in my soup? Deloitte, 2013.
24. Waiter, is that inclusion in my soup? Deloitte, 2013.
25. Waiter, is that inclusion in my soup? Deloitte, 2013.
26. The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond, BetterUp, 2020.
27. The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond, BetterUp, 2020.
28. The Power of Belonging, COQUAL, 2020.
29. Disrupt Bias Drive Value, COQUAL, 2017.
30. Disrupt Bias Drive Value, COQUAL, 2017.
31. Diversity & Inclusion Workplace Survey, Glassdoor, 2020.
32. Diversity & Inclusion Workplace Survey, Glassdoor, 2020.
33. Key Insights on Diversity & Inclusion, HRP & Diversio, 2020.
34. Millennials@Work: Perspectives on Diversity & Inclusion, Institute for Public Relations, 2016.
35. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, BCG, 2018.
36. How and Where Diversity Drives Financial Performance, Harvard Business Review, 2018.
37. Innovation, Diversity and Market Growth, COQUAL, 2013.
38. Global Diversity and Inclusion, Forbes Insights, 2011.

Références

39. [History Women in Business and Management: The business case for change](#), International Labour Organization, 2019.
40. [Getting Real About Inclusive Leadership](#), Catalyst, 2019.
41. [Waiter, is that inclusion in my soup?](#) Deloitte, 2013.
42. [Diversity wins: How inclusion matters](#), McKinsey & Company, 2020.
43. [Yes, Investors Care About Gender Diversity](#), KelloggInsight, 2020.
44. [Key Insights on Diversity & Inclusion](#), HRP & Diversio, 2020.
45. [Key Insights on Diversity & Inclusion](#), HRP & Diversio, 2020.
46. [The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond](#), BetterUp, 2020.
47. [Mere Membership in Racially Diverse Groups Reduces Conformity](#), Social Psychological and Personality Science, 2017.
48. [Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential](#), Social and Personality Psychology Compass, 2019.
49. [Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse](#), Harvard Business Review, 2017.
50. [Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity](#), Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2017.
51. [The New Analytics of Culture](#), Harvard Business Review, 2020.
52. [Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity](#), Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2017.
53. [Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential](#), Social and Personality Psychology Compass, 2019.
54. [Innovation, Diversity and Market Growth](#), COQUAL, 2013.
55. [Getting Real About Inclusive Leadership](#), Catalyst, 2019.
56. [Waiter, is that inclusion in my soup?](#) Deloitte, 2013.
57. [The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond](#), BetterUp, 2020.
58. [Women in Business and Management: The business case for change](#), International Labour Organization, 2019.
59. [Inclusive ads are affecting consumer behavior, according to new research](#), Think with Google, 2019.
60. [Women in Business and Management: The business case for change](#), International Labour Organization, 2019.
61. [Waiter, is that inclusion in my soup?](#) Deloitte, 2013.
62. [Key Insights on Diversity & Inclusion](#), HRP & Diversio, 2020.
63. [Key Insights on Diversity & Inclusion](#), HRP & Diversio, 2020.
64. [Global Diversity and Inclusion](#), Forbes Insights, 2011.
65. [Global Diversity and Inclusion](#), Forbes Insights, 2011.
66. [Global Diversity & Inclusion Survey](#), PWC, 2021.
67. [Diversity and inclusion in recruitment](#), Robert Walters, 2017.
68. [Diversity & Inclusion Workplace Survey](#), Glassdoor, 2020.
69. [Disrupt Bias Drive Value](#), COQUAL, 2017.
70. [Disrupt Bias Drive Value](#), COQUAL, 2017.
71. [Empowering Workplaces Combat Emotional Tax for People of Colour in Canada](#), Catalyst, 2019.

Références

72. [The Dangers Of Mistaking Diversity For Inclusion In The Workplace](#), Forbes, 2019.
73. [Tokenism: What It Is & How It Affects Our Workplaces](#), InHerSight, 2010.
74. [Tokenism: What It Is & How It Affects Our Workplaces](#), InHerSight, 2010.
75. [The Dangers Of Mistaking Diversity For Inclusion In The Workplace](#), Forbes, 2019.
76. [The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond](#), BetterUp, 2020.
77. [Accessibility Policy & Guidelines](#), The Canadian Association for Supported Employment, n.d.
78. [Accessibility Policy & Guidelines](#), The Canadian Association for Supported Employment, n.d.
79. [Code of Conduct Guidebook](#), HRP A and Diversio, 2020.
80. [Pocket Guide to Employment Equity](#), The Professional Institute of the Public Service of Canada, n.d.
81. [How Companies are Achieving Pay Equity](#), Diversity Best Practices, 2018.
82. [Pay Equity Best Practices Guidelines](#), Institute of Public Policy, University of Missouri, 2018.
83. [How Companies are Achieving Pay Equity](#), Diversity Best Practices, 2018.
84. [Promising Practices for Preventing Harassment](#), US Equal Employment Opportunity Commission, 2017.
85. [Doing Our Duty: Preventing Sexual Harassment In The Workplace](#), HRP A, 2018.
86. [Leading Practices in Modernizing Candidate Recruitment, Hiring, and Training](#), American Workforce Policy Advisory Board, 2020.
87. [How Companies are Achieving Pay Equity](#), Diversity Best Practices, 2018.
88. [Is Your Holiday Policy Inclusive?](#) SHRM, 2011.
89. [This Software Company Made its Family Leave Policy Far More Inclusive](#), Triple Pundit, 2020.
90. [Leading Practices in Modernizing Candidate Recruitment, Hiring, and Training](#), American Workforce Policy Advisory Board, 2020.
91. [The Purpose and Elements of Situation Analysis](#), The Balance Small Business, 2020.
92. [The Purpose and Elements of Situation Analysis](#), The Balance Small Business, 2020.
93. [Delivering on Diversity and Inclusion](#), Visier, 2019.
94. [De-Mystify Diversity With These 5 Critical Steps](#), Visier, n.d.
95. [A Data-Driven Approach to Diversity and Inclusion](#), Harver, 2021.
96. [Data And Diversity: How Numbers Could Ensure There's A Genuine Change For The Better](#), Forbes, 2020.