



Application de l'Outil de Diagnostic de la Diversité

Résultats préliminaires
obtenus auprès de plus
de 200 petites, moyennes
et grandes organisations



Partenaires



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences Futures.



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui a pour mission de préparer les Canadiennes et Canadiens à la réussite professionnelle. Nous croyons que les citoyens et citoyennes du Canada devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir dans un marché du travail qui évolue. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons pour déterminer, mettre à l'essai, mesurer et échanger avec rigueur des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les gens du Canada auront besoin pour réussir dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres comprennent l'Université métropolitaine de Toronto (Toronto Metropolitan University), Blueprint et le Conference Board du Canada, et il est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Commanditaire

Ce rapport est financé par le Programme du Centre des compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations présentées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Financé par le programme du
Centre des Compétences futures
du gouvernement du Canada



Auteurs

Wendy Cukier

Fondatrice et directrice
académique

Diversity Institute

Professeure en stratégie
et entrepreneuriat

*Université métropolitaine
de Toronto*

Lindsay Coppens

Chercheuse postdoctorale

Diversity Institute

Guang Ying Mo

Directrice de la recherche

Diversity Institute

Katlynn Sverko

Directrice de la recherche – Projets
spéciaux

Diversity Institute

Contributeurs

Mingxin (Shayla) Wang

Assistante de recherche

Jason Martyn

*Gestionnaire principal,
portefeuille et projets
informatiques*

Joey Chong

Gestionnaire de programme

Date de publication :

Novembre 2024

Contenu

<u>Sommaire décisionnel</u>	ii
<u>Contexte</u>	1
<u>L’Outil de Diagnostic de la Diversité</u>	4
<u>Méthodologie</u>	9
<u>Résultats</u>	11
<u>Conclusion : étapes à suivre liées à l’Application ODD</u>	31
<u>Appendix : les questions du sondage de l’Outil de Diagnostic de la Diversité</u>	33
<u>Références</u>	37



Sommaire décisionnel

Contexte

L'Équité, la Diversité et l'Inclusion (EDI) sont non seulement des impératifs éthiques et moraux, mais offrent également des avantages stratégiques qui peuvent améliorer la performance organisationnelle, stimuler l'innovation et accroître la satisfaction des employés tout en réduisant les risques. Cependant, de nombreuses organisations, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des stratégies efficaces en matière d'EDI.

En décembre 2022, le Canada comptait 1,22 million d'entreprises employeuses, dont 99,7 % étaient des petites et moyennes entreprises (PME). Ces PME constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne, favorisant le progrès économique et la création d'emplois.

Malgré cela, les PME font face à de nombreux obstacles qui peuvent freiner leur croissance et leur compétitivité, notamment des lacunes dans les pratiques de recrutement et de rétention, ainsi que dans les possibilités de développement professionnel. Des stratégies axées sur l'EDI sont essentielles pour permettre aux PME de surmonter ces obstacles.

Application de l'Outil de Diagnostic de la Diversité

L'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD) de l'Institut de la Diversité offre aux PME un moyen pratique d'évaluer leurs pratiques, politiques et stratégies en matière EDI et de déterminer les domaines à améliorer.

L'ODD a été initialement conçu pour surmonter les obstacles et améliorer la représentation des femmes dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Des ajustements ultérieurs, fondés sur des recherches approfondies, ont permis d'étendre l'outil à d'autres secteurs, tels que les services financiers et l'éducation.

Cependant, le coût élevé des projets de consultation et de l'administration de l'ODD constituait un frein pour les PME. En conséquence, en 2022, le Diversity Institute a lancé l'Application ODD, un outil numérique gratuit conçu pour permettre aux PME d'évaluer leurs pratiques en matière d'EDI et de recevoir des recommandations personnalisées. L'ODD continue d'évoluer, avec des améliorations au niveau des plateformes, des langues disponibles, de l'accessibilité et de la conception Web.

L'Application ODD aborde les éléments fondamentaux de la stratégie de toute organisation et peut être adaptée à la plupart des secteurs. Elle comprend six catégories liées aux aspects clés de la stratégie d'entreprise : la gouvernance, le leadership et la stratégie ; les processus en matière de ressources humaines (RH) ; les valeurs et la culture ; la mesure et le suivi de l'EDI ; la diversité à travers la chaîne de valeur ; ainsi que la sensibilisation et l'élargissement du bassin de talents.



Lors de l'utilisation de l'Application ODD, les organisations ont été invitées à remplir un questionnaire dans lequel elles fournissaient des informations sur leurs pratiques en matière d'EDI selon ces six dimensions. Une fois le questionnaire complété, elles recevaient un rapport personnalisé comportant trois éléments principaux :

Lors de l'utilisation de l'Application ODD, les organisations ont été invitées à remplir un questionnaire dans lequel elles fournissaient des informations sur leurs pratiques en matière d'EDI selon ces six dimensions. Une fois le questionnaire complété, elles recevaient un rapport personnalisé comportant trois éléments principaux :

- > Un rapport contenant des recommandations sur mesure,
- > Un diagramme en araignée, un outil de visualisation qui situe la performance de l'organisation par rapport à des points de référence,
- > Des exemples de pratiques à envisager.

Méthodologie

Les questions suivantes orientent ce rapport :

- > Quelles sont les caractéristiques des organisations utilisant l'Application ODD ? Existe-t-il des différences de résultats entre elles ?
- > Quel est l'impact de l'Application ODD sur les organisations qui l'utilisent ?
- > Quels sont les domaines d'amélioration et de modification de l'Application ODD ?

Ce rapport s'appuie sur les données de 209 organisations, dont 160 PME, ayant complété l'Application ODD entre novembre 2023 et août 2024. Il examine les caractéristiques organisationnelles, telles que la taille, le secteur, l'industrie et les pratiques en matière d'EDI, en fonction des six dimensions de l'ODD.

Après avoir complété le questionnaire, les organisations ont été invitées à donner leur avis sur la convivialité et l'utilité de l'outil, ainsi qu'à soumettre des suggestions d'amélioration. En raison de la petite taille de l'échantillon des retours, seules les réponses ouvertes ont été utilisées pour mettre en lumière les réussites et les axes d'amélioration de l'outil.

Résultats

Notre analyse examine les caractéristiques des organisations (par exemple, la taille, le secteur, le domaine d'activité) ainsi que leurs pratiques actuelles en matière d'EDI. Nous avons constaté que les organisations, utilisant l'Application ODD, présentent des caractéristiques variées et opèrent dans différents secteurs et domaines d'activité, tels que les services d'hébergement et de restauration, ainsi que les soins de santé et l'assistance sociale. Elles se répartissent entre les secteurs sans but lucratif, privé et public. La majorité des organisations sont des PME (76,6 %) avec moins de 500 employés, tandis qu'environ un quart (23 %) sont des grandes organisations comptant 500 employés ou plus.

L'examen des pratiques en matière d'EDI de ces organisations a révélé une diversité d'approches, illustrant une volonté d'intégrer la diversité dans tous les aspects de la stratégie d'entreprise. Cependant, les organisations ont également montré des domaines dans lesquels elles pourraient s'améliorer, soulignant la capacité de l'Application ODD à identifier les axes de développement.

Gouvernance, leadership et stratégie

Un leadership diversifié est essentiel pour promouvoir l'inclusivité. Pourtant, près de la moitié des organisations (48,3 %) ont indiqué ne pas avoir de stratégie pour identifier et recruter une équipe de direction diversifiée. En ce qui concerne les PME, ce chiffre atteint 54,4 %.

Les résultats montrent également que les objectifs en matière d'EDI sont intégrés de manière inégale dans les objectifs organisationnels. Plus de la moitié des organisations (51,2 %) alignent certains de leurs objectifs sur l'EDI, tandis que plus d'un quart (26,3 %) n'ont aucun objectif lié à l'EDI.

Processus en matière de ressources humaines

Des pratiques inclusives en matière de ressources humaines sont essentielles pour favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif. Près d'un tiers des organisations (29,2 %) n'ont pas de stratégies formelles et ne déploient aucun effort pour recruter des candidat(e)s issu(e)s de groupes visés par des mesures d'équité, et seule une petite fraction (5,7 %) utilise régulièrement des stratégies de recrutement globales. L'utilisation de comités de recrutement diversifiés est également limitée, avec seulement 3,3 % des entreprises ayant mis en place des processus formels pour garantir la diversité au sein des équipes de sélection. Des améliorations sont également nécessaires en matière de développement personnel des employés, car 71,3 % des organisations ne disposent pas de programme formel de mentorat ou de coaching.

Valeurs et culture

Une culture organisationnelle inclusive intègre des aménagements flexibles de travail et une gestion des attentes en matière de charge de travail. Près de 70 % des organisations définissent clairement ces attentes, ce qui témoigne d'un engagement en faveur du bien-être des employés. De plus, 83,7 % des organisations offrent une certaine forme de flexibilité dans les aménagements du travail, avec ou sans l'approbation de la direction.

Mesure et suivi

La définition et le suivi des objectifs en matière d'EDI sont essentiels pour assurer la responsabilité et la transparence dans toutes les fonctions organisationnelles. Près de deux cinquièmes des organisations (38,8 %) n'ont pas d'objectifs explicites en matière de diversité pour leurs équipes de direction. Plus de 60 % n'ont aucun indicateur clé de performance lié à l'EDI. Bien que certaines organisations se fixent des objectifs en matière de diversité, le suivi et la mesure des progrès restent un défi.

Diversité à travers la chaîne de valeur

L'intégration de l'EDI à travers la chaîne de valeur varie d'une organisation à l'autre, et seules certaines envisagent la diversité dans la conception et la commercialisation des produits. Par exemple, 27,8 % des organisations ont indiqué qu'elles intègrent l'expérience des utilisateurs diversifiés dans la conception de leurs produits, tandis qu'une proportion similaire (27,3 %) n'envisage pas activement la diversité dans la conception des produits.



Sensibilisation et expansion du bassin

L'engagement auprès de conseils de fournisseurs diversifiés et des projets externes axés sur la diversité est limité. Plus des deux tiers des organisations (67,5 %) ne connaissent pas ces conseils, et seulement 6,7 % les ont utilisés. Bien que notre analyse montre que 29,7 % des organisations sont impliquées dans des projets axés sur la diversité avec un partenaire externe, 41,1 % ont des partenaires externes, mais n'appliquent pas de cadre de diversité à leurs projets.

Conclusions

Avec près de 400 organisations, issues de divers domaines d'activités, utilisant l'Application ODD, celle-ci s'est révélée être une ressource inestimable pour évaluer et améliorer les pratiques en matière d'EDI, en particulier pour les PME. À mesure que l'ODD évolue, le Diversity Institute reste engagé à améliorer sa fonctionnalité, son ergonomie et son accessibilité.

En plus d'améliorer l'expérience utilisateur à travers l'application, les plans à venir intégreront :

- > l'exploration d'avancées technologiques, telles que l'optimisation des algorithmes.
- > le développement de cas d'utilisation supplémentaires adaptés à divers domaines d'activités (par exemple, les municipalités)
- > la création de boîtes à outils des pratiques exemplaires, encore plus personnalisées pour les organisations, contribueraient également à faire progresser l'EDI dans l'économie canadienne.



Contexte

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) ne sont pas seulement des impératifs éthiques et moraux. Elles offrent des avantages stratégiques qui stimulent l'innovation tout en améliorant la satisfaction des employés, les résultats commerciaux et en réduisant les risques. Les recherches soulignent régulièrement les avantages de l'EDI au sein des milieux de travail.

Des bénéfices importants pour le soutien des employés dotés de profils diversifiés et l'amélioration des performances organisationnelles :^{1, 2, 3}

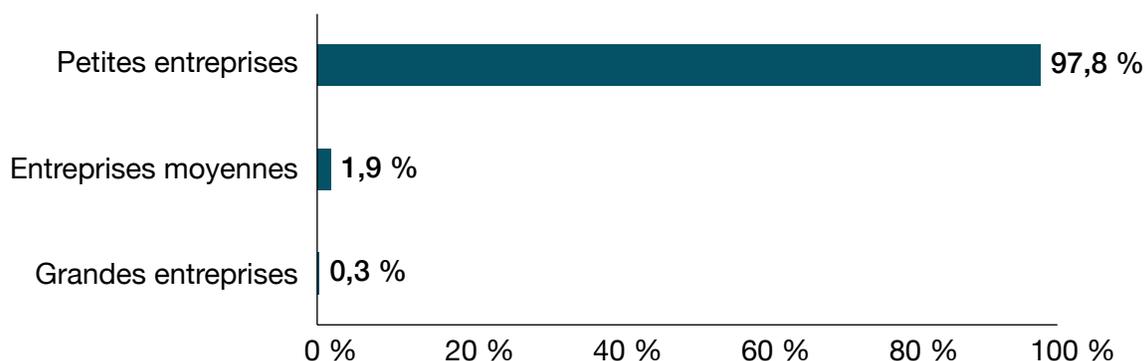
- > Un leadership diversifié conduit à de meilleurs résultats organisationnels, tels qu'une meilleure performance commerciale,⁴ un accroissement de la productivité⁵ et de l'innovation,⁶ ainsi qu'une augmentation des bénéfices et des revenus⁷. Les conseils d'administration dotés de profils diversifiés sont plus susceptibles de limiter les risques financiers,⁸ de maintenir une performance plus durable,⁹ et d'adopter et développer de nouvelles stratégies.¹⁰
- > Les cultures organisationnelles diversifiées et inclusives jouent un rôle crucial dans le soutien des employés. Les employés qui se sentent valorisés, respectés et soutenus affichent généralement un engagement plus fort, un sentiment d'appartenance accru et une plus grande satisfaction, ce qui réduit le roulement de personnel ainsi que les coûts associés.^{11, 12}

- > Les environnements inclusifs de travail ne se contentent pas d'attirer et de retenir les meilleurs talents issus de bassins de talents diversifiés, mais favorisent également une culture de créativité et d'innovation. Ces milieux de travail valorisent une diversité de voix et de perspectives, ce qui conduit à une innovation accrue et à de meilleurs résultats commerciaux.^{13, 14}

Malgré ces avantages évidents, de nombreuses organisations éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des stratégies d'EDI efficaces et pertinentes. L'accès aux ressources et à l'expertise varie d'une organisation à l'autre, ce qui peut influencer la conception, la création et la mise en place de stratégies, pratiques et politiques en matière d'EDI. Cela peut entraîner des résultats inégaux dans l'adoption et l'implémentation de ces stratégies. Par exemple, les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent manquer de stratégies en matière de ressources humaines pour attirer, recruter et retenir des talents dotés de profils diversifiés.^{15, 16, 17}

Figure 1

Taille des entreprises employeuses au Canada en 2022



Les petites et moyennes entreprises au Canada

L'écasante majorité des entreprises canadiennes sont des PME. En décembre 2022, le Canada comptait 1,22 million d'entreprises employeuses. Parmi celles-ci, 97,8 % étaient des petites entreprises comptant de 1 à 99 employés, 1,9 % étaient des entreprises de taille moyenne (100 à 499 employés) et seulement 0,3 % étaient des grandes entreprises (500 employés ou plus, voir figure 1). Les microentreprises désignent les entreprises comptant moins de 10 employés.

Ces PME jouent un rôle crucial dans l'économie canadienne :

- > **Elles créent des emplois**
En 2022, les organisations du secteur privé employaient plus de 12 millions de Canadien(ne)s, dont la majorité (63,8 %) était employé(e) dans des PME.¹⁸
- > **Elles contribuent de manière significative à l'économie canadienne.**
Entre 2016 et 2020, les PME représentaient près de la moitié (48,2 %) du PIB du Canada.¹⁹
- > **Elles participent aux activités d'exportation.**
En 2022, les PME canadiennes ont contribué à hauteur de 40,8 % (près de 300 milliards de dollars) des 718 milliards de dollars de biens exportés dans tout le pays.²⁰

Défis en matière de main-d'œuvre

L'accès aux talents reste un défi majeur pour les PME, dont beaucoup estiment que le manque de main-d'œuvre qualifiée menace la croissance de leur entreprise.

Un rapport de 2020 de la Chambre de commerce de l'Ontario a révélé que 65 % des PME considèrent le recrutement et la formation des talents comme l'un des trois principaux facteurs contribuant à la compétitivité organisationnelle.²¹ Malgré cela, les PME rencontrent régulièrement des difficultés à recruter de nouveaux employés. Dans ce même rapport de 2020, 62 % des PME ont signalé des difficultés à embaucher de nouveaux employés au cours des six derniers mois.²² Les recherches confirment ces défis et montrent que les PME considèrent leur capacité à attirer et retenir des talents comme une question prioritaire.^{23, 24, 25}

Les stratégies et les mesures en matière d'EDI sont donc essentielles pour les PME, dans l'objectif de favoriser un lieu de travail inclusif, d'attirer des talents dotés de profils diversifiés et de rester compétitives. Cependant, ces entreprises manquent souvent de professionnels dévolus aux ressources humaines ainsi que des ressources nécessaires pour soutenir le recrutement de main-d'œuvre qualifiée et diversifiée.

Un autre défi majeur pour les PME consiste à offrir des occasions de développement professionnel, comme la formation, afin de fidéliser et perfectionner les employés en poste.²⁶

^{27, 28, 29} Dans un sondage mené auprès de 331 entreprises au Québec, 75 % des organisations ont indiqué la nécessité d'investir dans la formation et la rétention de leur main-d'œuvre. Cependant, ces aspirations ne se traduisent pas toujours en actions, puisque moins de la moitié de ces entreprises ont déclaré avoir consacré des ressources à la formation. Les organisations ont cité plusieurs raisons expliquant leur incapacité à investir dans la formation, notamment un manque de temps et de ressources.³⁰

En raison d'un manque de professionnels dévolus aux ressources humaines, les PME ont souvent recours à des processus de recrutement informels, ce qui peut désavantager les femmes et d'autres groupes visés par des mesures d'équité.³¹ Une étude basée sur un sondage auprès de 297 entreprises au Canada a révélé que seules quelques organisations disposaient de plans concrets pour recruter des individus dotés de profils diversifiés, malgré un intérêt pour un bassin de talents inexploité.³² Une autre étude menée auprès de PME en Ontario a montré que ces entreprises soutiennent les pratiques en matière d'EDI, mais ont besoin de conseils, de ressources ou d'expertise pour être plus inclusives.³³ Parallèlement, les données suggèrent que les PME qui embauchent des immigrant(e)s et des étudiant(e)s internationaux manifestent souvent des attitudes plus positives à leur égard et sont plus susceptibles de continuer à les recruter.³⁴ Ces conclusions indiquent que les PME ne savent peut-être pas par où commencer.³⁵

Une étude récente menée auprès de 331 entreprises au Québec a révélé que les grandes organisations étaient plus susceptibles d'avoir mis en place des mesures en matière d'EDI par rapport aux plus petites. Les microentreprises ainsi que les petites et moyennes entreprises ont signalé des taux élevés d'absence de plans concrets pour mettre en œuvre des programmes EDI (32 %, 35 % et 31 %, respectivement).³⁶ Cependant, il est important de noter que les PME peuvent faire face à des contraintes financières ou temporelles qui limitent leur capacité à développer et à mettre en œuvre des stratégies EDI. Par exemple, des pratiques en matière d'EDI, telles que les stratégies de recrutement et les aménagements de travail flexibles, sont courantes dans les grandes organisations, mais peuvent être plus difficiles à mettre en œuvre pour les PME en raison de contraintes financières.³⁷

L'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD) du Diversity Institute est un outil numérique pratique que les PME peuvent utiliser pour évaluer leurs pratiques, politiques et stratégies en matière d'EDI. Il les aide à identifier les réussites ainsi que les domaines à améliorer dans leurs opérations internes, tout en fournissant des pratiques exemplaires adaptées, provenant de petites et grandes organisations à travers le monde.

Cette approche offre aux PME des recommandations pertinentes, telles que des initiatives concrètes pour promouvoir l'EDI, et les aide à créer des cultures organisationnelles plus inclusives, soutenant ainsi les femmes et les autres groupes visés par des mesures d'équité.

L'Outil de Diagnostic de la Diversité

Le Diversity Institute a lancé L'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD) afin d'évaluer les politiques, pratiques et procédures des organisations en matière d'EDI, ceci en réponse aux défis croissants de l'EDI au sein des organisations.

L'outil initial avait été conçu afin de surmonter les obstacles et proposer des stratégies, visant à accroître la participation des femmes dans le secteur des technologies, de l'information et des communications (TIC),³⁸ avant d'être affiné grâce à des recherches approfondies menées dans divers contextes et dans d'autres secteurs, telles que les services financiers, les services de police, les organisations à but non lucratif, les services d'éducation et de soins de santé. Ces résultats ont orienté le développement de la première itération de l'ODD.

Cependant, le coût de mise en œuvre de l'ODD était élevé, les projets de consultation allant de 25 000 \$ à plus de 300 000 \$, selon l'échelle et la complexité. Cela constituait une barrière d'accès pour les PME, qui manquent souvent de ressources, de temps et de capacité pour développer et mettre en œuvre des stratégies EDI formelles. Il était donc essentiel de trouver une approche évolutive.

En 2022, le Diversity Institute a réalisé des progrès pour améliorer l'accessibilité à l'ODD en lançant l'Application ODD, un outil numérique gratuit spécifiquement conçu pour les PME. Cette Application permet aux PME d'évaluer leurs pratiques internes en matière d'EDI et génère un rapport personnalisé, assorti de recommandations exploitables pour des améliorations et d'exemples de pratiques exemplaires personnalisées.



Le Diversity Institute a lancé L'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD) afin d'évaluer les politiques, pratiques et procédures des organisations en matière d'EDI, ceci en réponse aux défis croissants de l'EDI au sein des organisations.



L'Application l'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD) évolué

Depuis son lancement, l'Application l'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD) a évolué à travers plusieurs itérations, et ses fonctionnalités ont été personnalisées pour répondre aux besoins diversifiés des petites et moyennes entreprises (PME).

PHASE 1

En 2022, le prototype de l'Application ODD a été développé sur le système de gestion de l'apprentissage (LMS) D2L dans le cadre de l'initiative du supercluster DIGITAL. Ce projet a été le fruit d'une collaboration avec VentureLabs de l'Université Simon Fraser, Magnet, D2L et SalesChoice.³⁹

PHASE 2

En raison des préoccupations continues des PME concernant l'accès, l'Application ODD a été migrée vers Qualtrics, une plateforme de sondage.

PHASE 3

De nouvelles versions de l'Application ODD ont été développées avec le soutien du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (IDSE) du Canada et du Centre des Compétences Futures. Elles incluent notamment une base de données des pratiques exemplaires, offrant ainsi des solutions EDI plus adaptées aux organisations.

PHASE 4

En 2024, le Diversity Institute a développé une version française de l'Application ODD en collaboration avec l'Université de Montréal. La base de données des pratiques exemplaires a également été élargie pour prendre en compte des pratiques spécifiques à des domaines d'activités variés, offrant des solutions encore plus adaptées aux organisations.

PHASE 5

Le Diversity Institute continue à améliorer l'Application ODD, notamment l'expérience utilisateur, et travaille à l'expansion des pratiques exemplaires applicables aux organisations. Cet engagement continu garantit que l'ODD reste un outil efficace afin d'évaluer et améliorer les pratiques en matière d'EDI pour les PME au Canada.

Les six dimensions clés de la performance en matière d'équité, de diversité et d'inclusion de l'Outil de Diagnostic de la Diversité



Gouvernance, leadership et stratégie



Processus en matière de ressources humaines



Valeurs et culture



Mesure et suivi de l'EDI



La diversité à travers la chaîne de valeur



Sensibilisation et élargissement du bassin

Dimensions fondamentales

L'Application ODD est fondée sur des faits selon lesquels les stratégies en matière d'EDI sont plus efficaces lorsqu'elles sont liées aux buts et aux objectifs de l'organisation. L'Application ODD est conçue pour couvrir les éléments essentiels de la stratégie de toute organisation et peut être étendue à d'autres secteurs.

Elle comporte six catégories, correspondant à des aspects clés de la stratégie d'entreprise. Ces catégories sont les suivantes :

> **Gouvernance, leadership et stratégie :**

Les stratégies efficaces commencent par établir le « ton au sommet ». Une représentation diversifiée au sein des équipes de direction, de gouvernance et de prise de décision garantit une pluralité de voix et de perspectives sur les questions stratégiques. Cela permet également de mobiliser des employés dotés de profils diversifiés et de répondre aux attentes des parties prenantes.

> **Processus en matière de ressources humaines :**

Les pratiques en matière de ressources humaines couvrent tout le cycle de vie de l'emploi, depuis la conception de postes professionnels et des processus de recrutement, de sélection, de promotion, de rétention et de séparation. Intégrer les principes d'EDI à chaque phase peut favoriser une main-d'œuvre diversifiée, refléter l'engagement de l'organisation envers une culture inclusive, et promouvoir la satisfaction et la rétention des employés.^{40, 41}

> **Valeurs et culture :**

Les organisations dotées de cultures inclusives créent des environnements où les employés visés par des mesures d'équité se sentent valorisés, respectés et soutenus. Bien que cela soit essentiel pour les employés, cela profite également à l'organisation. Par exemple, les stratégies d'EDI favorisent la performance et la loyauté des employés tout en renforçant la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

> **Mesure et suivi de l'EDI :**

Les mesures sont des éléments clés pour traduire l'engagement d'une organisation en faveur de l'EDI en résultats concrets. L'établissement d'objectifs et le suivi des résultats constituent une pratique exemplaire et un mécanisme important pour faire progresser l'EDI,⁴² comme l'illustre l'utilisation de sondages pour assurer le suivi de la diversité de la représentation des membres visés par des mesures d'équité. Le partage de ces résultats permet de mieux comprendre l'efficacité des stratégies d'EDI d'une organisation.⁴³

> **La diversité à travers la chaîne de valeur :**

Les organisations peuvent intégrer la diversité à travers leur chaîne de valeur en incorporant des pratiques d'EDI dans les activités commerciales, telles que les achats, la recherche et le développement, la conception de produits, le marketing, la communication et le service à la clientèle. Cette pratique entraîne des bénéfices mesurables, tels que répondre aux besoins des marchés et des consommateurs et consommatrices diversifié(e)s et atténuer les risques.⁴⁴

> **Sensibilisation et élargissement du bassin :**

Cela fait référence à la manière dont une organisation mobilise et développe des partenariats avec les parties prenantes pour faire progresser l'EDI et générer des changements. Cela peut comprendre des activités philanthropiques, la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que des partenariats avec des institutions éducatives pour développer la prochaine génération.

Dans l'Application ODD, plusieurs questions sont posées aux organisations pour chaque domaine. Cela permet d'obtenir une compréhension complète de leurs pratiques, politiques et stratégies en matière d'EDI. Par exemple, dans la catégorie gouvernance, leadership et stratégie, les organisations devaient fournir des détails sur la diversité au sein de leurs conseils d'administration et de leurs équipes de direction. Elles devaient aussi indiquer leurs politiques, si elles existent, pour identifier, recruter et nommer des personnes dotées de profils diversifiés. Des informations supplémentaires sur les questions posées se trouvent à l'annexe A.

Caractéristiques du rapport

Une fois l'Application ODD complétée, les organisations reçoivent un rapport, qui comprend trois éléments principaux :

- > Un rapport contenant des recommandations personnalisées
- > Un diagramme en toile d'araignée qui est un outil de visualisation permettant de comparer les performances d'une organisation à des critères de référence.
- > Des exemples de pratiques à envisager.

Le rapport décrit l'état de l'organisation en matière d'EDI et fournit des recommandations d'amélioration, couvrant toutes les dimensions et questions de l'ODD. Par exemple, dans la catégorie chaîne de valeur, les recommandations concernent différentes activités organisationnelles,

telles que les achats, le développement de produits et services, le marketing et la formation au service à la clientèle.

Le diagramme en araignée permet de visualiser les performances d'une organisation dans les six dimensions de l'ODD sur une échelle allant de 1 à 5. 1 correspond à une conformité minimale et 5 correspond au plus haut degré d'intégration des pratiques d'EDI dans la stratégie de l'organisation. Il est également possible d'obtenir un zéro. Ce diagramme permet aux organisations de prendre connaissance de leurs performances et des domaines dans lesquels elles peuvent s'améliorer. (Voir la figure 2 à titre d'exemple).

Le rapport décrit l'état de l'organisation en matière d'EDI et fournit des recommandations d'amélioration qui couvrent toutes les dimensions et questions de l'ODD. Par exemple, dans la catégorie chaîne de valeur, les recommandations concernent diverses activités organisationnelles telles que les achats, le développement de produits et services, le marketing et la formation au service à la clientèle.

Le dernier volet est constitué des pratiques exemplaires, tirées d'organisations à travers le Canada et le monde. L'avantage de ces recommandations est que les PME n'ont pas besoin de concevoir une stratégie EDI à partir de zéro ni de chercher des ressources par elles-mêmes. Elles peuvent plutôt se référer à des ressources adaptées et les utiliser ou les ajuster à leur propre contexte.

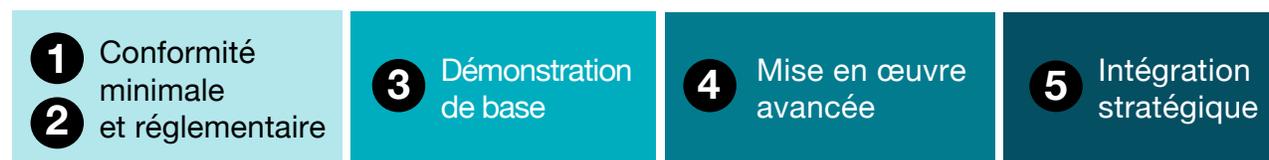
Par exemple, les organisations doivent disposer de plusieurs politiques pour soutenir une culture inclusive, telles qu'une politique de santé et de sécurité au travail, une politique d'accessibilité et un code d'éthique. Cependant, le développement de ces politiques peut être très chronophage. Les pratiques exemplaires adaptées de l'Application ODD peuvent servir de modèle aux PME pour élaborer leurs propres politiques, leur faisant ainsi gagner du temps et des ressources.

Figure 2

Exemple de rapport en diagramme en toile d'araignée pour l'application ODD : suivi de la conformité en matière d'équité, de diversité et d'inclusion



Niveaux





Méthodologie

Cette évaluation préliminaire vise à évaluer l'Application ODD, conçue pour les PME et est disponible gratuitement sur le site du Défi 50 – 30 du Diversity Institute.ⁱ

Depuis son lancement, l'Application ODD a été déployée dans divers contextes, auprès de près de 400 organisations de différents secteurs et tailles. Elle a été déployée avec une série de partenaires, dont l'initiative DIGITAL supercluster, D2L, SalesChoice, VentureLab de l'Université Simon Fraser, la Chambre de commerce de l'Ontario, le supercluster de fabrication NGen et le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches du Canada, entre autres. L'Application a été traduite en français et a été utilisée par plus de 100 entreprises grâce à un projet en partenariat avec la ville de Montréal.

Ce rapport se concentre sur les organisations ayant complété l'Application ODD lors de la phase 4 du projet ODD, entre novembre 2023 et août 2024. Pendant cette période, 209 organisations (dont 160 PME) ont complété le questionnaire en anglais et en français. L'analyse se concentre sur une seule phase en raison de certaines limitations, telles que les différences dans les mécanismes de collecte de données (c.-à-d. LMS versus Qualtrics), les catégories de réponses et la structure générale des données.

ⁱ L'application ODD est accessible via le site [Web des outils 50-30 de l'AI](#).

Questions d'évaluation

Ce rapport vise à répondre aux questions suivantes :

- > Quelles sont les caractéristiques des organisations utilisant l'Application ODD ? Y a-t-il des différences dans les résultats entre elles ?
- > Quel est l'impact de l'Application ODD sur les organisations qui l'utilisent ?
- > Quels sont les domaines à améliorer et les modifications à apporter à l'Application ODD ?

Collecte de données

Le projet a reçu une dispense du protocole du comité d'éthique de la recherche (REB #2021-556) de Toronto Metropolitan University, afin de garantir le respect des normes éthiques dans la collecte des données pour l'évaluation du programme. La collecte de données comprend des informations sur la taille, la structure, l'emplacement de l'organisation ainsi que la nature de ses activités, et ses pratiques en matière d'EDI selon les six dimensions de l'ODD.

Après avoir complété l'Application ODD, les utilisateurs et les utilisatrices ont été invités à répondre à un court sondage sur leur expérience et l'utilité de l'outil pour élaborer des stratégies en matière d'EDI. Ce sondage d'expérience utilisateur a été mis en place en 2024. Cependant, en raison d'un faible taux de réponse, seules les réponses ouvertes ont été examinées.



Analyse de données

Ce rapport propose une évaluation préliminaire des utilisateurs et utilisatrices de l'Application ODD et de leurs pratiques en matière d'EDI. L'objectif est de comprendre les caractéristiques des organisations, l'état actuel de leurs politiques, pratiques et processus en matière d'EDI, ainsi que leur expérience en ce qui concerne l'utilisation de l'outil.



Ce rapport propose une évaluation préliminaire des utilisateurs et utilisatrices de l'Application ODD et de leurs pratiques en matière d'EDI. L'objectif est de comprendre les caractéristiques des organisations, l'état actuel de leurs politiques, pratiques et processus en matière d'EDI, ainsi que leur expérience en ce qui concerne l'utilisation de l'outil.

Résultats

Cette section présente une évaluation des utilisateurs et des utilisatrices de l'Application ODD et de leurs pratiques en matière d'EDI. Elle se concentre sur les organisations ayant complété l'Application ODD lors de la phase 4, entre novembre 2023 et août 2024, et examine leurs caractéristiques et leurs pratiques en matière d'EDI. Un total de 209 réponses a été analysé, dont 160 provenaient de PME. Cela est suivi par une analyse de l'expérience des utilisateurs et des utilisatrices avec l'Application ODD, afin de comprendre leur perception de la convivialité et de l'applicabilité de l'outil.

Profils des organisations

La majorité des organisations analysées sont des PME (76,6 %, voir figure 3) comptant moins de 500 employés. Près d'un quart sont des grandes organisations, avec 500 employés ou plus (23 %).

Figure 3

Taille des organisations ayant complété l'application ODD

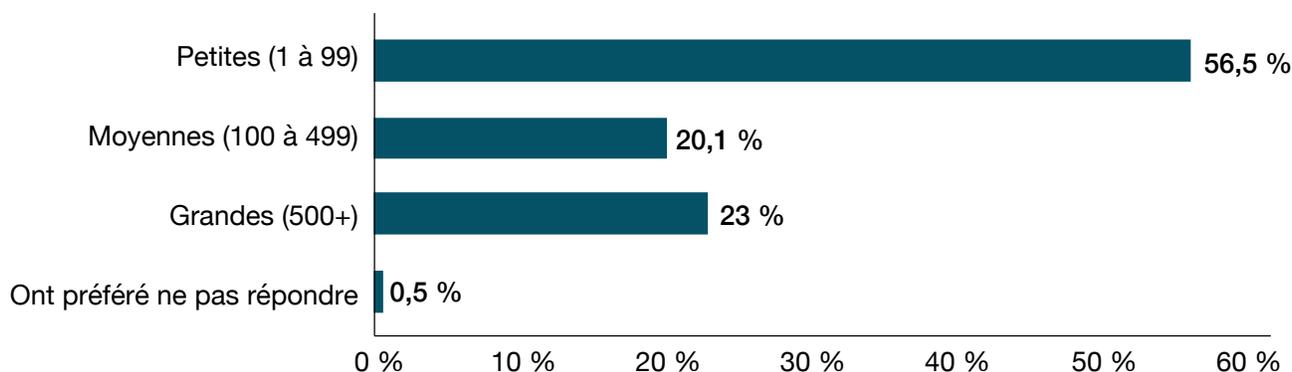
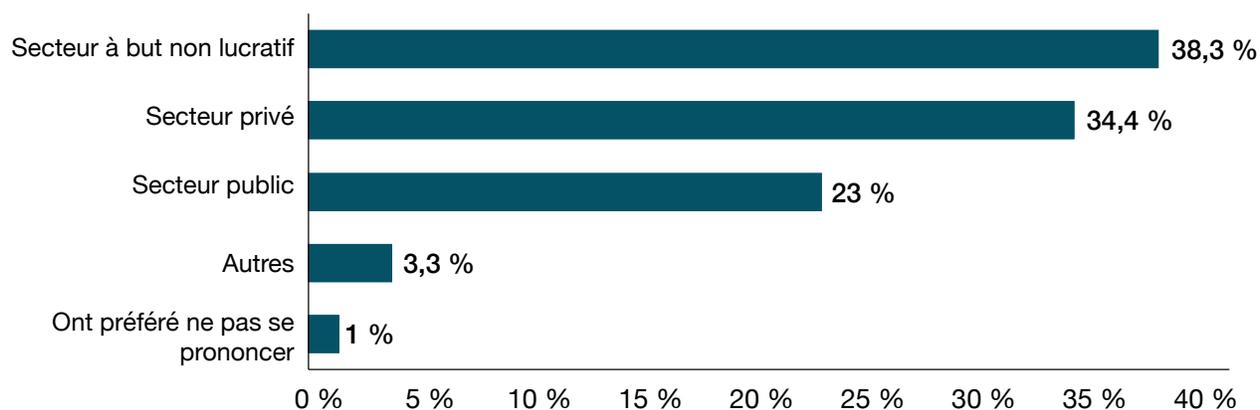


Figure 4

Secteur des organisations ayant complété l'application ODD



Les organisations opèrent dans différents secteurs et industries. Près de deux cinquièmes (38,3 %) ont indiqué être actives dans le secteur à but non lucratif, suivies de 34,4 % dans le secteur privé et de 23 % dans le secteur public (voir figure 4). Parmi les 160 PME analysées, près de la moitié (48,1 %) sont dans le secteur à but non lucratif, suivies de 38,1 % dans le secteur privé et de 9,3 % dans le secteur public.



Tableau 1**Secteur d'activité des organisations ayant complété l'application ODD**

Domaine d'activités	Nombre	Pourcentage (%)
Hébergement et services de restauration	2	1
Agriculture, foresterie, chasse et pêche	2	1
Arts, divertissement et loisirs	18	8,7
Construction	4	1,9
Services éducatifs	18	8,7
Finances et assurances	8	3,8
Soins de santé et assistance sociale	25	12
Industries de l'information et culturelles	4	1,9
Gestion des entreprises	1	0,5
Fabrication	10	4,8
Extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz	1	0,5
Autres services (sauf administration publique)	32	15,4
Préfère ne pas répondre	5	2,4
Services professionnels, scientifiques et techniques	45	21,6
Administration publique	23	11,1
Commerce de détail	4	1,9
Transport et entreposage	5	2,4
Services publics	1	0,5
Total	208	100

Note : Le total est de 100,1 % en raison de l'arrondissement.

Les organisations opéraient dans divers secteurs, comme le montre le tableau 1. Les secteurs les plus courants sont les services professionnels, scientifiques et techniques (21,9 %), les autres services (15,4 %), les soins de santé et l'assistance sociale (12 %) et l'administration publique (11,1 %).

Les organisations ont partagé diverses expériences concernant leurs politiques, pratiques et procédures en matière d'EDI. Cette section explore ces retours, afin d'offrir une analyse approfondie, tout en mettant en avant les défis rencontrés et les réussites observées, notamment pour les PME.



Gouvernance, leadership et stratégie

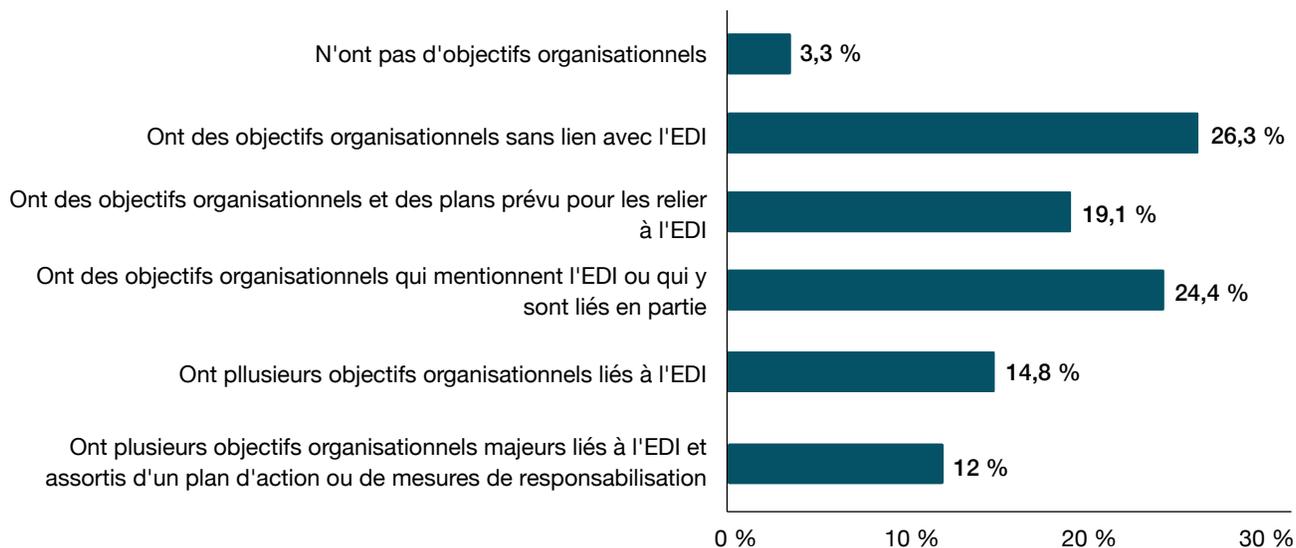
Une représentation diversifiée au sein des équipes de direction, de gouvernance et de prise de décision permet d'intégrer une variété de points de vue sur les questions stratégiques et renforce l'inclusivité de l'organisation. Des outils comme les matrices de compétences peuvent aider à identifier et recruter des membres dotés de profils diversifiés pour le conseil d'administration et l'équipe de direction.

Près de la moitié des organisations ont indiqué qu'elles n'avaient pas de stratégie pour identifier et recruter une équipe de direction diversifiée (48,3 %), ce qui suggère que des efforts supplémentaires sont nécessaires (voir figure 5). Moins de 10 % ont indiqué avoir mis en place une stratégie, et seulement 3,3 % ont déclaré avoir une stratégie globale.

Figure 5
Identifier et recruter une équipe de direction diversifiée



Figure 6
Objectifs organisationnels en matière d'EDI



Lorsque l'on examine les stratégies en matière de diversité des PME, plus de la moitié d'entre elles déclarent ne pas encore avoir de stratégie pour nommer et recruter un conseil d'administration diversifié (54,4 %) et seulement 2,5 % ont une stratégie globale qu'elles sont en train de mettre en œuvre.

Les stratégies efficaces en matière d'EDI sont étroitement liées aux objectifs organisationnels. Ces objectifs permettent aux organisations de concentrer leurs efforts en matière d'EDI et de progresser sur leurs priorités. Par exemple, ces objectifs peuvent inclure des objectifs en matière de ventes, de recrutement ou de service à la clientèle.

Parmi les 209 organisations ayant complété l'Application ODD, les organisations, ayant répondu, ont partagé des perspectives variées sur le lien entre leurs objectifs et l'EDI (voir figure 6). Un peu plus de la moitié (51,2 %) ont déclaré avoir certains ou plusieurs objectifs liés à l'EDI, dont 12 % avec un plan d'action ou des mesures de responsabilité. Plus d'un quart (26,3 %) ont indiqué que leurs objectifs ne sont pas liés à l'EDI. Parmi les 160 PME interrogées, 45,6 % ont déclaré avoir certains ou plusieurs objectifs liés à l'EDI.



Processus en matière de ressources humaines

Des processus inclusives en ressources humaines sont essentielles pour créer un environnement de travail diversifié et inclusif. Par exemple, des stratégies de recrutement intentionnelles axées sur le recrutement de personnes visées par des mesures d'équité peuvent favoriser une main-d'œuvre diversifiée et promouvoir l'inclusivité.

Cette analyse montre que plus de 60 % des organisations ont indiqué ne pas avoir de stratégie pour recruter des candidat(e)s visé(e)s par des mesures d'équité (voir figure 7). Seulement 9,1 % ont mentionné avoir une stratégie formelle qu'elles utilisent occasionnellement, et 5,7 % disposent d'une stratégie complète et documentée qu'elles utilisent régulièrement.

Figure 7

Stratégie de recrutement de personnes visées par des mesures d'équité

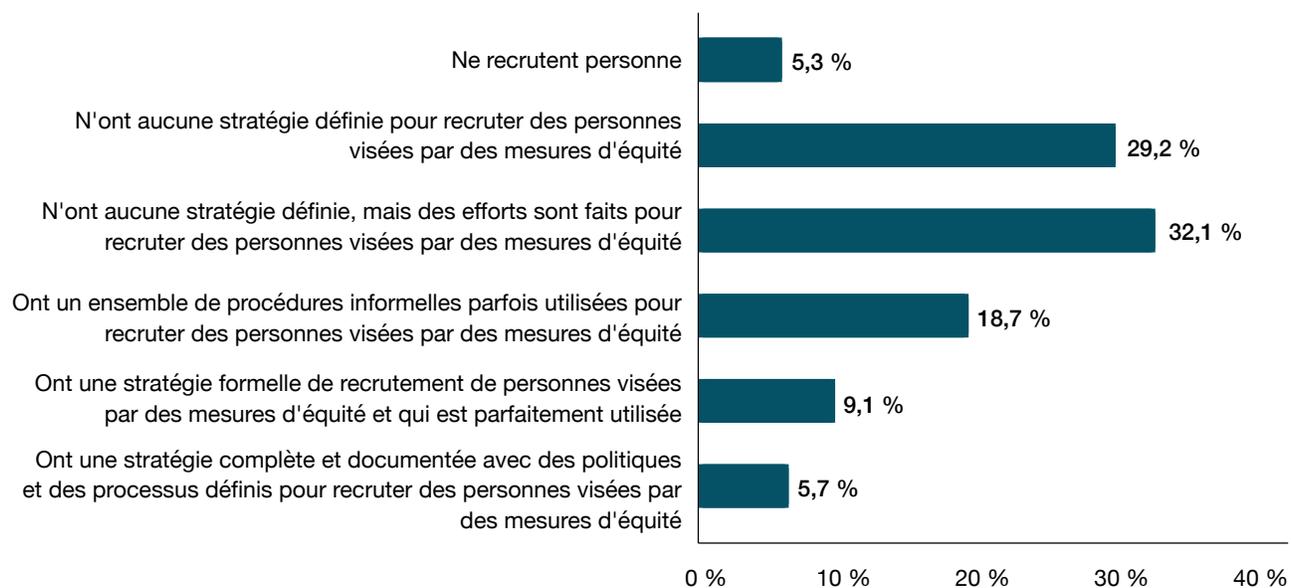
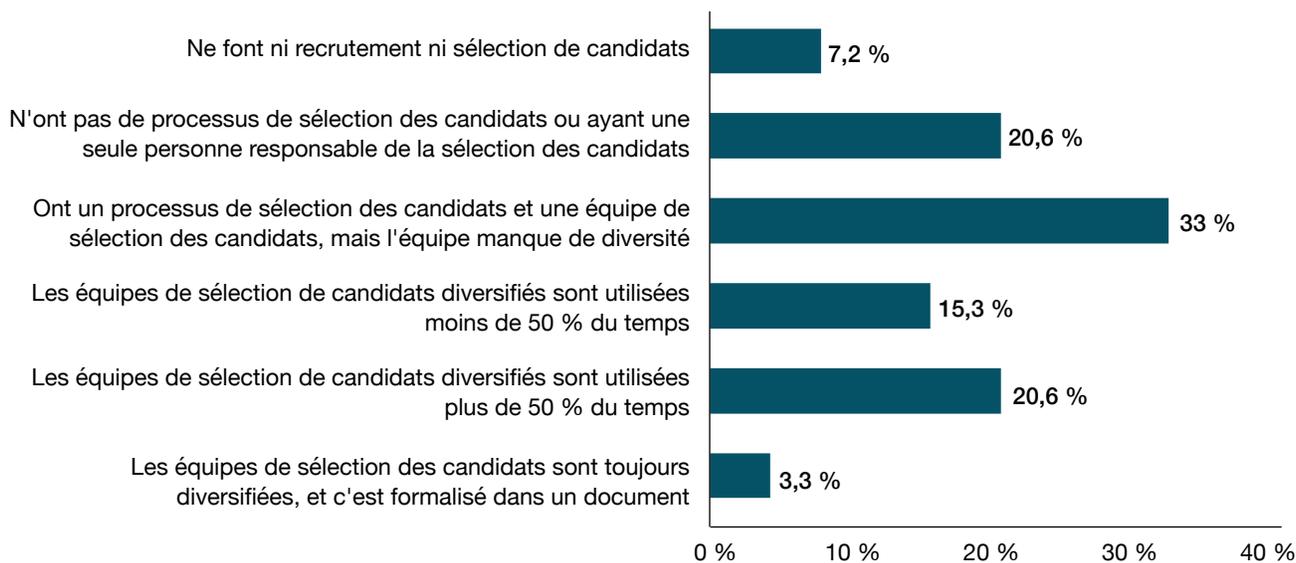


Figure 8

Utilisation de comités de sélection diversifiés



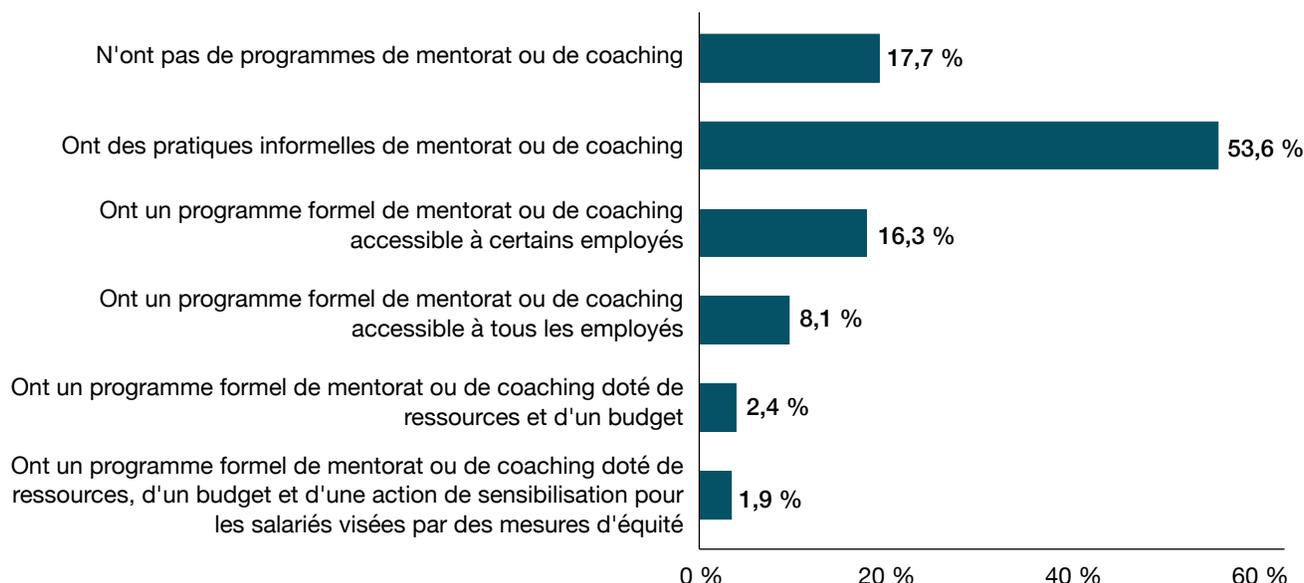
En examinant les stratégies de recrutement des PME, l'analyse révèle que 30,6 % de ces entreprises n'ont pas encore de stratégie pour recruter des personnes visées par des mesures d'équité. De plus, les PME sont moins nombreuses à disposer de stratégies formalisées que l'ensemble des organisations ayant répondu. Seulement 6,9 % ont une stratégie formelle qu'elles utilisent parfois, et 5 % ont une stratégie complète et documentée qu'elles utilisent régulièrement. Ces proportions plus faibles peuvent s'expliquer par le fait que les PME manquent souvent de responsables dévolus aux ressources humaines ainsi que des ressources nécessaires pour recruter des talents dotés de profils diversifiés.

Il est essentiel de veiller à ce que le processus de recrutement soit inclusif, et l'un des moyens d'y parvenir est de constituer un comité de sélection diversifié. Un comité de sélection diversifié offre des perspectives et des expériences qui peuvent réduire les préjugés dans le processus de sélection.

L'analyse montre qu'environ deux cinquièmes des organisations (39,2 %) ont déclaré utiliser des équipes de sélection diversifiées, au moins occasionnellement (voir figure 8). Cependant, seulement 3,3 % ont indiqué disposer d'une politique formalisée garantissant une représentation diversifiée dans tous les comités de sélection. Près d'un tiers des organisations (33 %) ont mentionné que leur processus de sélection et leurs équipes manquaient de diversité. Parmi les 160 PME, 38,1 % ont signalé utiliser des comités de sélection diversifiés, au moins occasionnellement, et seulement 3,8 % ont formalisé ce processus dans un document ou une politique.

Les programmes formels de mentorat et de coaching offrent aux employés un soutien qui leur permet de se sentir valorisés et appuyés, tout en favorisant leur croissance et leur développement professionnel.

Figure 9
Possibilités de mentorat et de coaching



Un peu plus de la moitié des organisations (53,6 %) déclarent encourager des pratiques informelles de mentorat ou de coaching (voir figure 9). Plus du quart des organisations ont mis en place un programme de mentorat formel accessible à certains employés. Cependant, peu de ces programmes bénéficient d'un soutien organisationnel solide. Par exemple, seulement 1,9 % des organisations disposent d'un programme formel doté d'un budget à destination des employés issus de groupes visés par des mesures d'équité.

Si l'on examine les possibilités de perfectionnement professionnel dans les PME, 55 % des organisations ayant répondu indiquent offrir des programmes informels de mentorat et de coaching, tandis que seulement 2,5 % proposent un programme formel à destination des employés issus de groupes visés par des mesures d'équité. Ces proportions modestes sont conformes aux recherches antérieures qui suggèrent que les PME éprouvent souvent des difficultés à instaurer des programmes de perfectionnement professionnel, tels que le mentorat et le coaching, en raison de leur manque de temps et de ressources.



Valeurs et culture

Une culture organisationnelle inclusive valorise la diversité des personnes et crée un environnement où les employés se sentent soutenus et respectés. Parmi les moyens de favoriser une telle culture, on peut citer les aménagements de travail flexibles et adaptés aux besoins familiaux, qui offrent aux employés de l'autonomie pour gérer leurs responsabilités professionnelles et leur vie personnelle.

Dans ce sondage, les organisations ont indiqué avoir des pratiques variées en matière de flexibilité des aménagements de travail. La plupart offrent une certaine forme de flexibilité : 34,9 % exigent une approbation préalable pour en bénéficier, tandis que 31,1 % ont formalisé ces aménagements flexibles dans une politique (voir figure 10).

Figure 10
Aménagements flexibles de travail

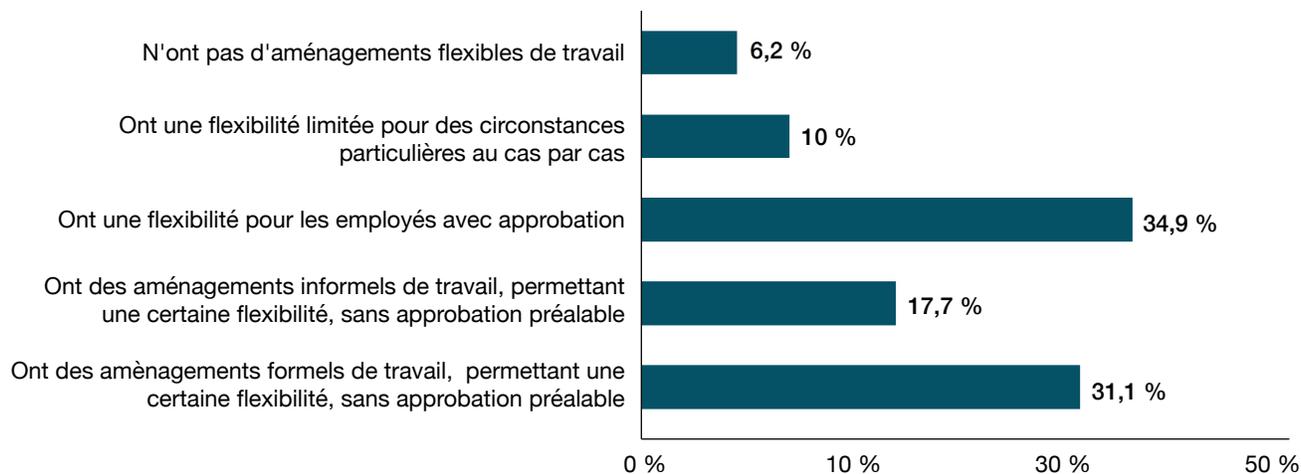
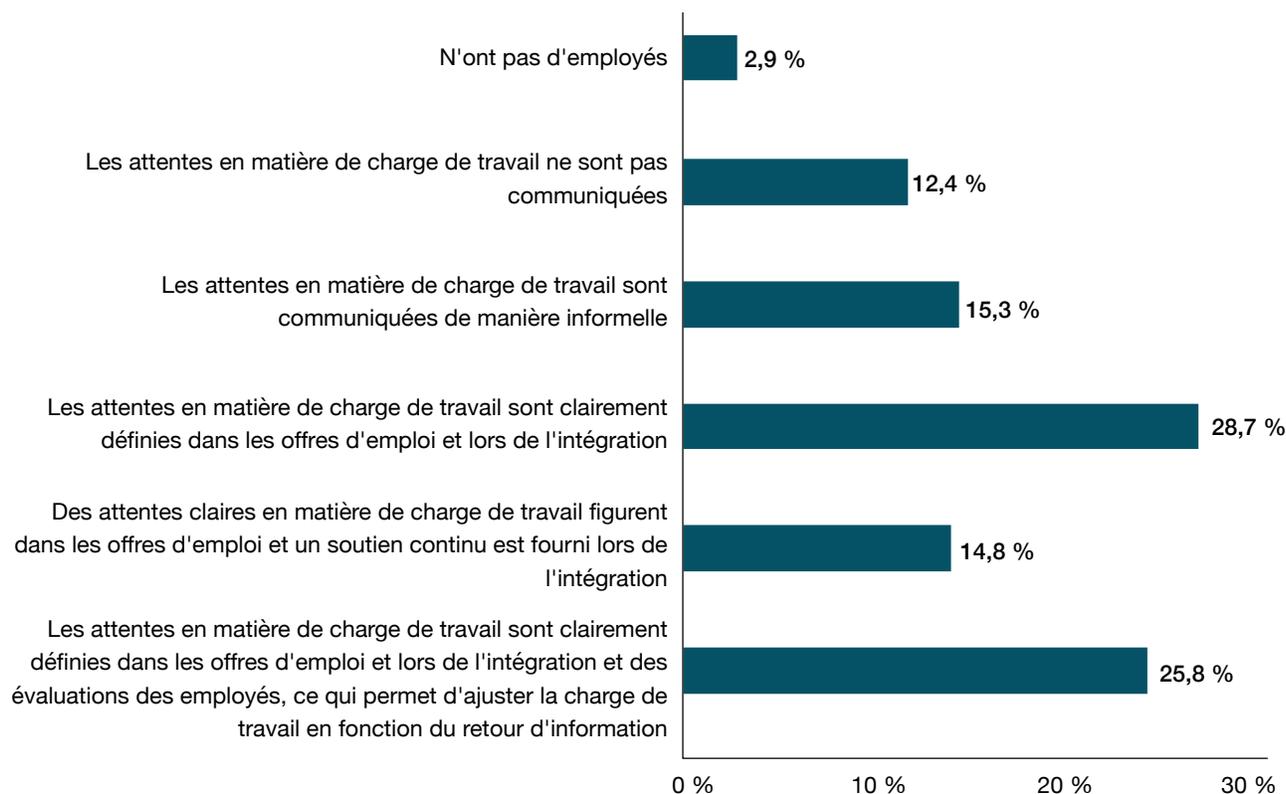


Figure 11

Communication de la charge de travail

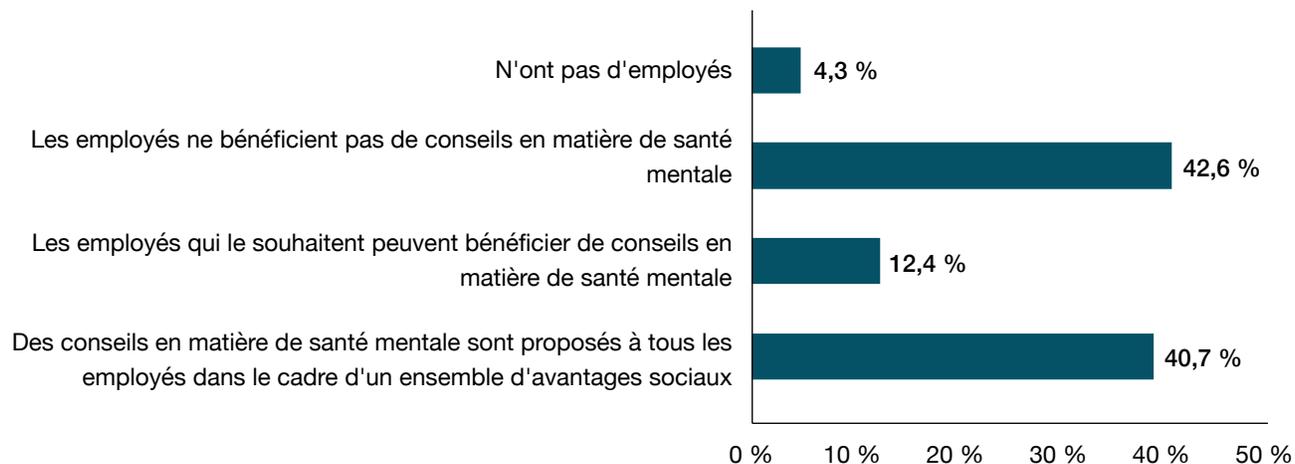


Gérer les attentes en matière de charge de travail a permis à la fois aux employés de se sentir soutenus, mais a également amélioré leur santé mentale, leur engagement et leur rétention.

L'analyse a révélé qu'environ 70 % des organisations avaient indiqué avoir fixé des attentes claires en matière de charge de travail, dont 25,8 % les avaient précisées dans les offres d'emploi et les évaluations périodiques des employés et les avaient ensuite ajustées en fonction des retours des employés (voir figure 11). Cette implication active des employés dans le processus les a valorisés et a renforcé leur engagement envers l'organisation. Un plus faible pourcentage d'organisations (12,4 %) n'a pas communiqué d'attentes en matière de charge de travail.

Figure 12

Accès aux prestations et conseils en matière de santé mentale



Pour les seules PME, l'analyse a montré qu'environ trois quarts (73,1 %) avaient établi des attentes claires en ce qui concerne la charge de travail des employés, et que 29,4 % avaient précisé ces attentes dans les offres d'emploi et les évaluations des employés.

Les organisations peuvent également soutenir leurs employés et augmenter la rétention en offrant des services de soutien psychologique dans le cadre de leur programme d'avantages sociaux. L'analyse a révélé des perspectives partagées sur ce point : 42,6 % des organisations n'offrent aucune prestation en matière de santé mentale, tandis que 40,7 % les incluent dans leur programme d'avantages sociaux (voir figure 12). Parmi les 160 PME sondées, près de la moitié (46,3 %) ont indiqué offrir des prestations en santé mentale, soulignant leur engagement envers le bien-être de leurs employés.



Mesure et suivi d'équité, de diversité et d'inclusion

Ce qui est mesuré est réalisé. Il est essentiel de fixer des objectifs et de mesurer les progrès afin de favoriser la responsabilité et la transparence dans toutes les fonctions de l'organisation. En faisant la mesure et le suivi des résultats de leurs politiques, programmes et initiatives, les organisations s'assurent que leur engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) se traduit par des actions concrètes. Par exemple, la représentation est cruciale à tous les niveaux de l'organisation, à la fois dans les postes de direction et notamment le conseil d'administration, dans les postes de début de carrière et à chaque échelon qui se trouve entre les deux.

La première étape consiste à fixer des objectifs, notamment pour le conseil d'administration ou pour les postes de cadres supérieurs.

L'analyse révèle des pratiques organisationnelles mitigées en ce qui concerne la mise en place d'objectifs explicites en matière de diversité. Cela souligne un potentiel d'amélioration pour pouvoir suivre et évaluer leurs progrès en matière d'EDI. Près des deux cinquièmes des organisations (38,8 %) ont indiqué qu'elles n'avaient pas d'objectifs ou de cibles explicites, mais que certaines pouvaient avoir des discussions informelles sur l'amélioration de la diversité au sein de la direction (figure 13). Près de 44 % ont fixé des objectifs de diversité pour la direction, dont 22 % ayant des cibles pour les personnes visées par des mesures d'équité dans ces fonctions et un plan pour atteindre ces cibles.

Figure 13

Fixation d'objectifs organisationnels en matière de diversité au sein de la direction

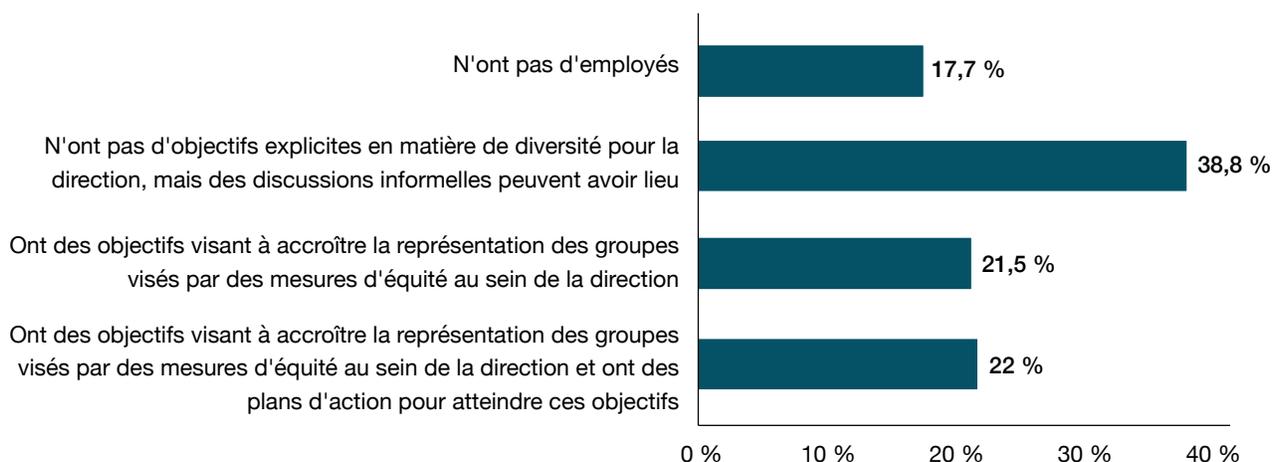
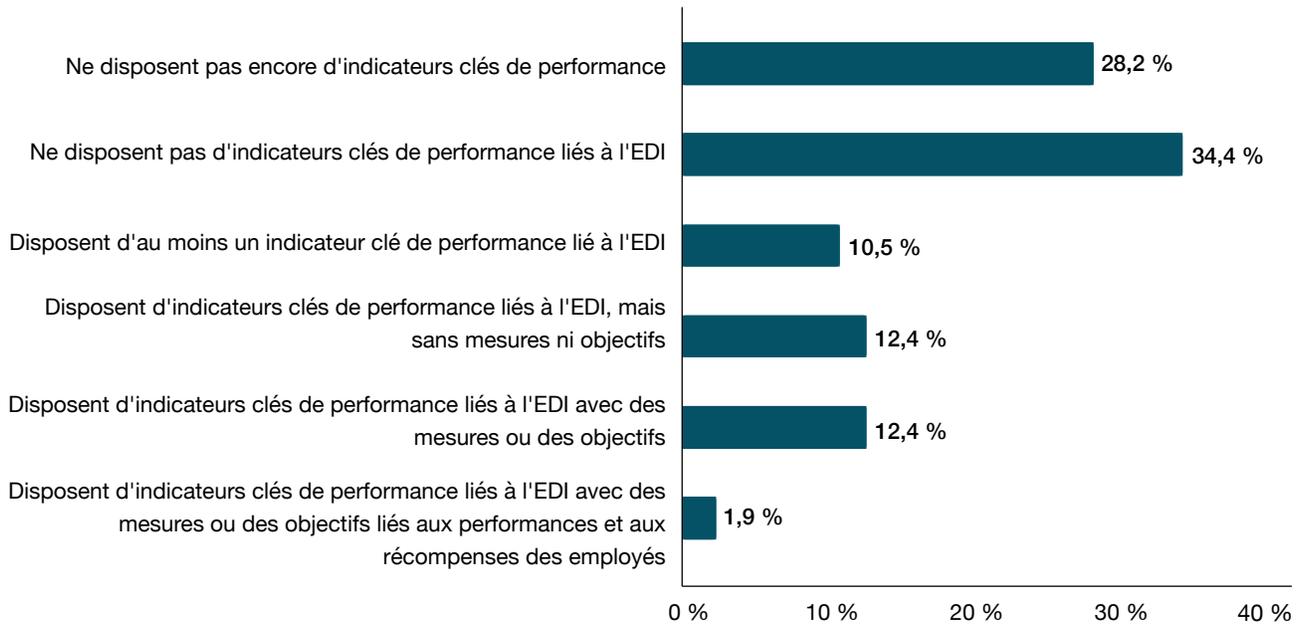


Figure 14

Définition des indicateurs clés de performance de l'organisation



Les indicateurs clés de performance (ICP) sont un mécanisme permettant de mesurer les activités et de fournir une vue d'ensemble des performances des organisations. En appliquant une optique EDI à ces indicateurs, les organisations peuvent suivre leurs progrès à plusieurs stades, notamment à travers la chaîne de valeur, l'approvisionnement, le service à la clientèle et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Dans le sondage, la plupart des organisations ont indiqué qu'elles n'avaient pas d'indicateurs clés de performance (28,2 %) ou qu'elles en avaient, mais qu'aucun n'était relié à l'EDI (34,4 %). Peu d'organisations ont fait état d'indicateurs clés de performance en matière d'EDI liés à la performance des employés (1,9 %, voir figure 14).



Diversité à travers la chaîne de valeur

Les organisations peuvent intégrer l'EDI à travers leur chaîne de valeur, notamment dans les domaines des achats, de la recherche et du développement, de la conception et de la fourniture de produits et de services, ainsi que de la commercialisation et de la communication. L'application permet, à travers une optique EDI, de s'assurer que ces pratiques tiennent compte des points de vue du public, des utilisateurs et consommateurs dotés de profils diversifiés. Par exemple, la prise en compte de la diversité, dans la conception et le développement des produits, permet de réduire les défauts et les préjugés dans les produits, garantissant qu'ils sont utilisables par des communautés diversifiées.

Les organisations ayant répondu, ont exprimé des avis divergents concernant leurs pratiques en matière d'intégration de la diversité dans la conception de produits (voir figure 15). Plus d'un quart (27,8 %) des organisations ont indiqué intégrer l'expérience des utilisateurs issus de profils diversifiés dans la conception des produits. Une proportion similaire (27,3 %) a indiqué ne pas

Figure 15
Diversité dans la conception des produits et des services

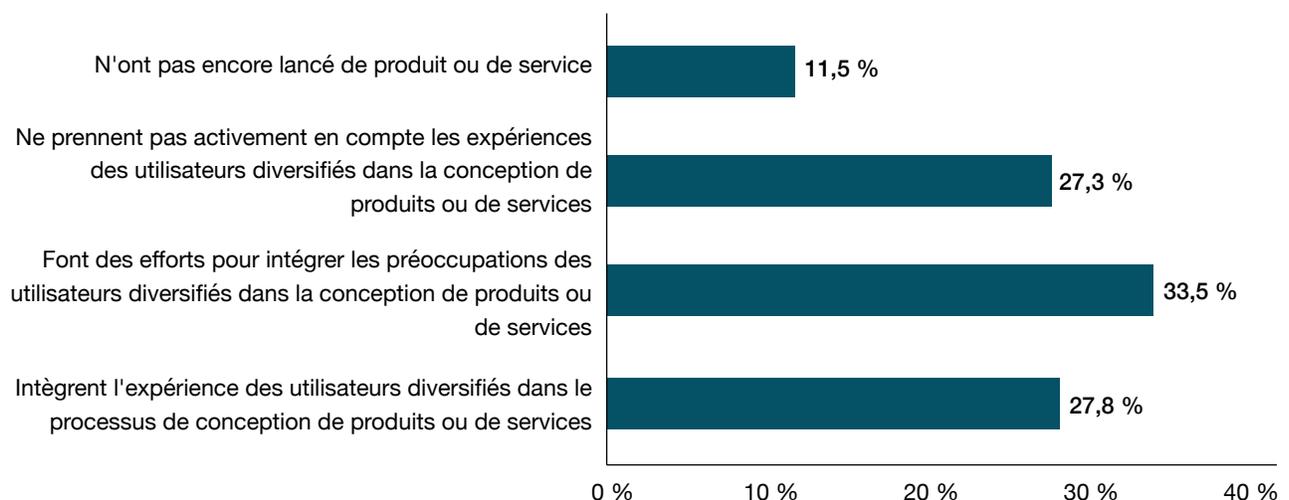
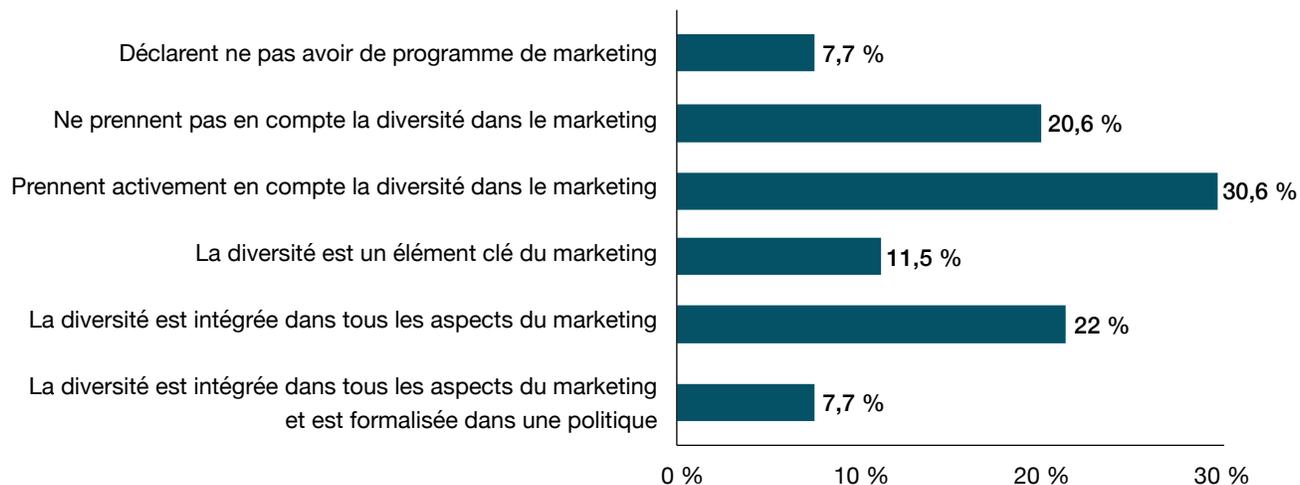


Figure 16

Intégration de la diversité dans les supports marketing



prendre systématiquement en compte la diversité dans la conception des produits. Les supports marketing reflètent les valeurs d'une organisation et jouent un rôle essentiel dans la construction de son image publique. En intégrant l'EDI, les organisations peuvent s'assurer que ces supports résonnent auprès d'un public diversifié, renforçant ainsi la perception de la marque.

Plus de deux cinquièmes des organisations (41,1 %) reconnaissent la diversité comme un élément clé de leurs programmes marketing, tandis que 7,7 % disposent d'une politique formelle visant à intégrer la diversité dans tous les aspects du marketing (voir figure 16). Il est toutefois notable qu'environ un cinquième (20,6 %) des organisations indiquent ne pas encore prendre en compte la diversité dans leur programme marketing, ce qui indique un domaine potentiel de croissance et d'amélioration.



Sensibilisation et expansion du bassin

Cette catégorie désigne la manière dont les organisations établissent des partenariats avec la communauté et d'autres parties prenantes pour faire progresser l'EDI. Par exemple, elles peuvent participer à des partenariats de responsabilité sociale avec des institutions éducatives pour former la prochaine génération de travailleurs. Elles peuvent également collaborer avec des conseils de fournisseurs dotés de profils diversifiés afin d'acheter des biens et services auprès d'organisations diversifiées.

L'engagement des organisations sondées envers les conseils de fournisseurs diversifiés révèle des lacunes considérables en matière d'EDI. La plupart d'entre elles (67,5 %) ont signalé ne pas être au courant de l'existence de ces conseils (voir figure 17). Ce manque de sensibilisation pourrait expliquer le niveau réduit d'engagement observé, avec seulement une petite fraction d'organisations ayant établi un contact avec des conseils de fournisseurs diversifiés (12 %) ou ont collaboré avec eux (6,7 %).

Figure 17
Engagement auprès de fournisseurs diversifiés

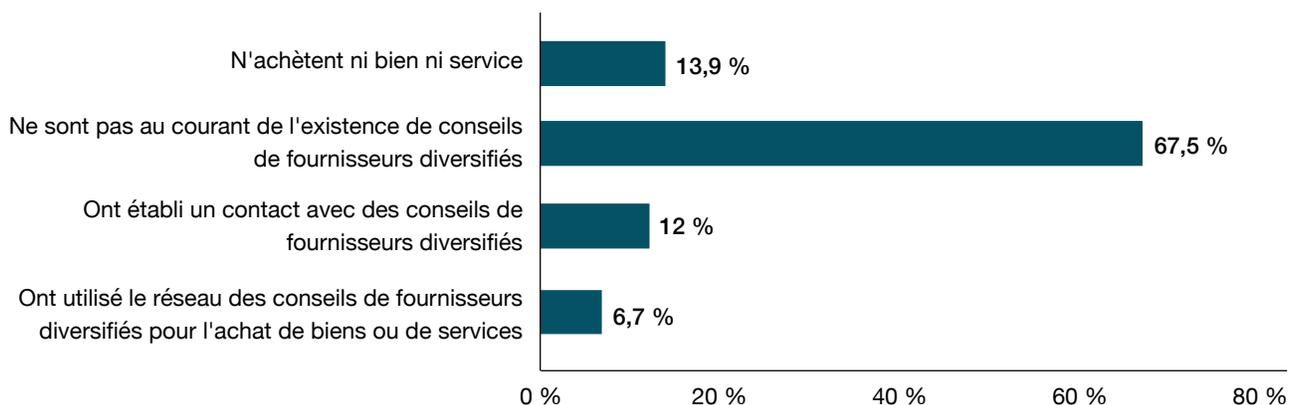
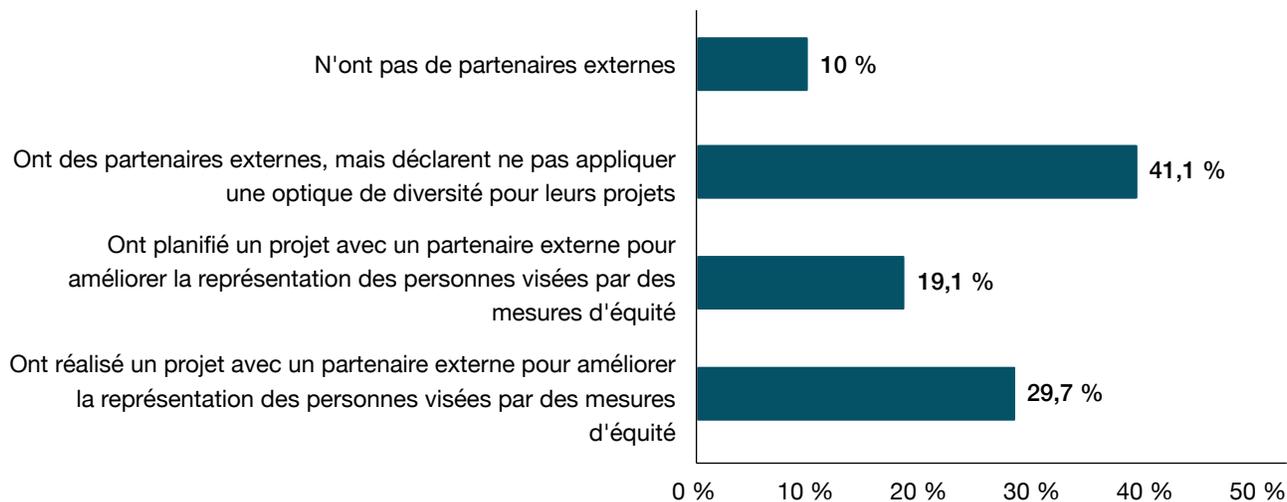


Figure 18

Projets visant à améliorer la représentation des personnes visées par des mesures d'équité dans le secteur



Pour les activités des PME auprès de fournisseurs diversifiés, l'analyse a montré que 70 % des PME ignoraient l'existence de ces organisations, et seulement 4,4 % ont fait appel à ces fournisseurs pour acheter des biens.

Les organisations participent également à des projets visant à améliorer la représentation des groupes visés par des mesures d'équité dans leurs secteurs. L'analyse révèle que certaines organisations sont déjà engagées dans de tels projets (29,7 %) ou prévoient de le faire (19,1 %) en collaboration avec un partenaire externe (voir figure 18).

Cependant, plus de deux cinquièmes (41,1 %) ont des partenaires externes sans toutefois intégrer une optique de diversité dans leurs projets. Cela représente une occasion unique pour ces organisations de renforcer de manière stratégique leurs efforts en matière de diversité et d'inclusion, une étape importante pour améliorer la représentation dans les secteurs et industries.

Tableau 2

Scores globaux des organisations ayant complété l'application ODD

	Gouvernance, Leadership et Stratégie	Pratiques en matière de Ressources Humaines	Valeurs et Culture	Mesure et Suivi de l'EDI	Diversité à travers la Chaîne de Valeur	Sensibilisation et Élargissement du Bassin
Aucun effort en matière d'EDI	0	8	2	11	6	8
Conformité minimale (1)	38	16	11	37	43	49
Conformité réglementaire (2)	118	78	71	56	49	64
Démonstration de base (3)	49	84	91	65	79	53
Mise en œuvre avancée (4)	2	23	31	36	30	28
Intégration stratégique (5)	2	0	3	4	2	7
Moyenne pondérée	2,5	2,7	2,7	2,4	2,3	2,1

Note : Les valeurs représentent le nombre d'entreprises qui atteignent chaque niveau de conformité.

Secteurs les plus performants et les moins performants

Les organisations analysées ont implémenté diverses politiques, pratiques et stratégies en matière d'EDI dans leurs opérations. Figure 14 illustrant leur engagement à intégrer l'EDI dans leurs stratégies d'entreprise.

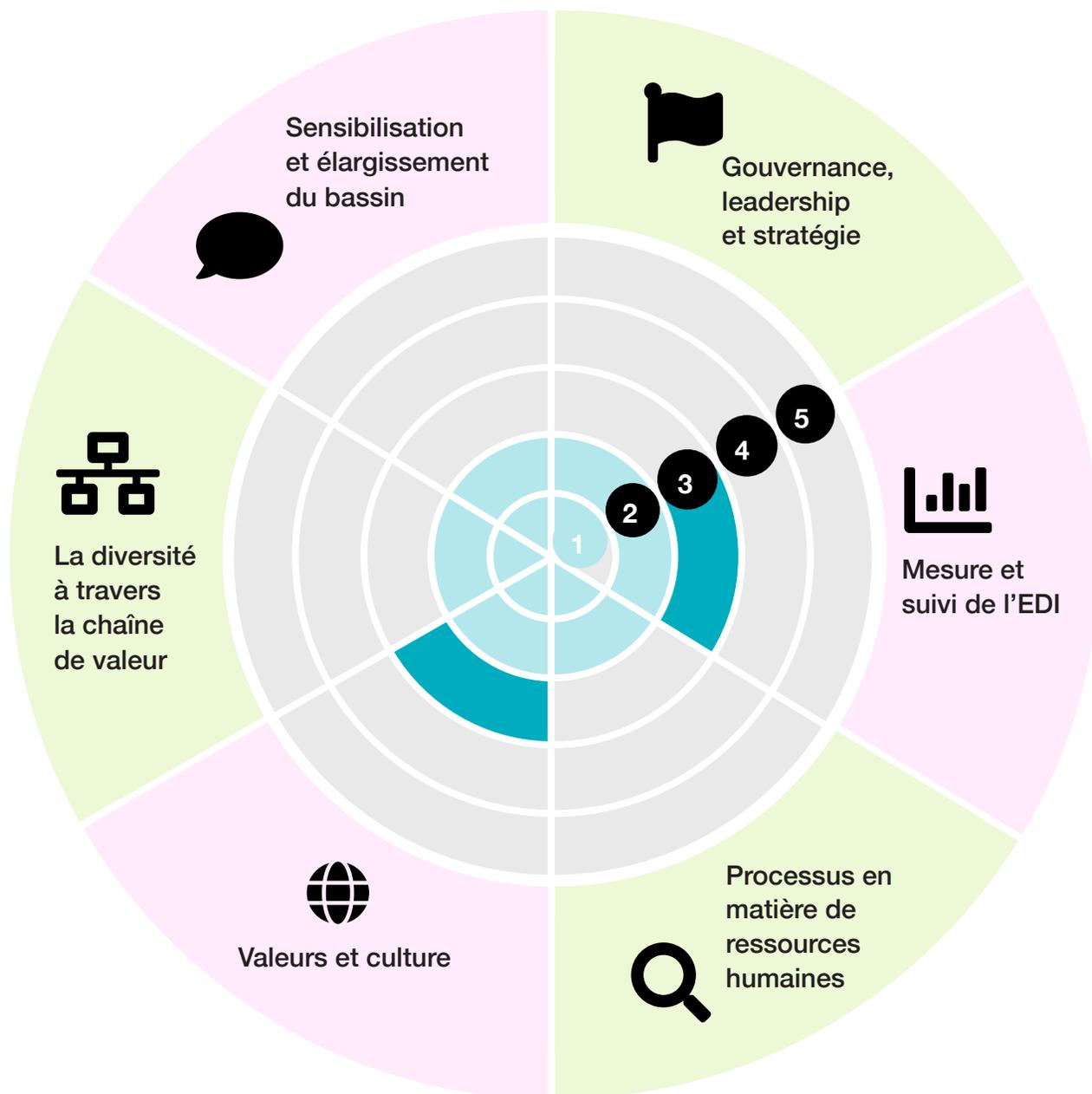
Le tableau 2 examine les mises en œuvre selon les six dimensions de l'Application ODD : gouvernance, leadership et stratégie, pratiques en matière de RH, valeurs et culture, mesure et suivi de l'EDI, diversité à travers la chaîne de valeur, ainsi que les efforts de sensibilisation communautaire.

En moyenne, les organisations obtiennent un score entre deux et trois en matière de conformité à l'EDI, allant de la conformité réglementaire à l'intégration stratégique en passant par la démonstration fondamentale. Un score de 1 ou 2 indique une conformité minimale ou réglementaire à l'EDI, tandis qu'un score de 5 reflète une intégration stratégique des principes EDI dans cette dimension.

Les dimensions de l'Application ODD les plus performantes sont les valeurs et la culture, ainsi que la mesure et le suivi de l'EDI. Cela souligne les progrès réalisés par ces organisations pour renforcer leur engagement à créer une culture inclusive appuyée par des indicateurs concrets.

Figure 19

Analyse en diagramme en toile d'araignée des organisations sondées



Niveaux

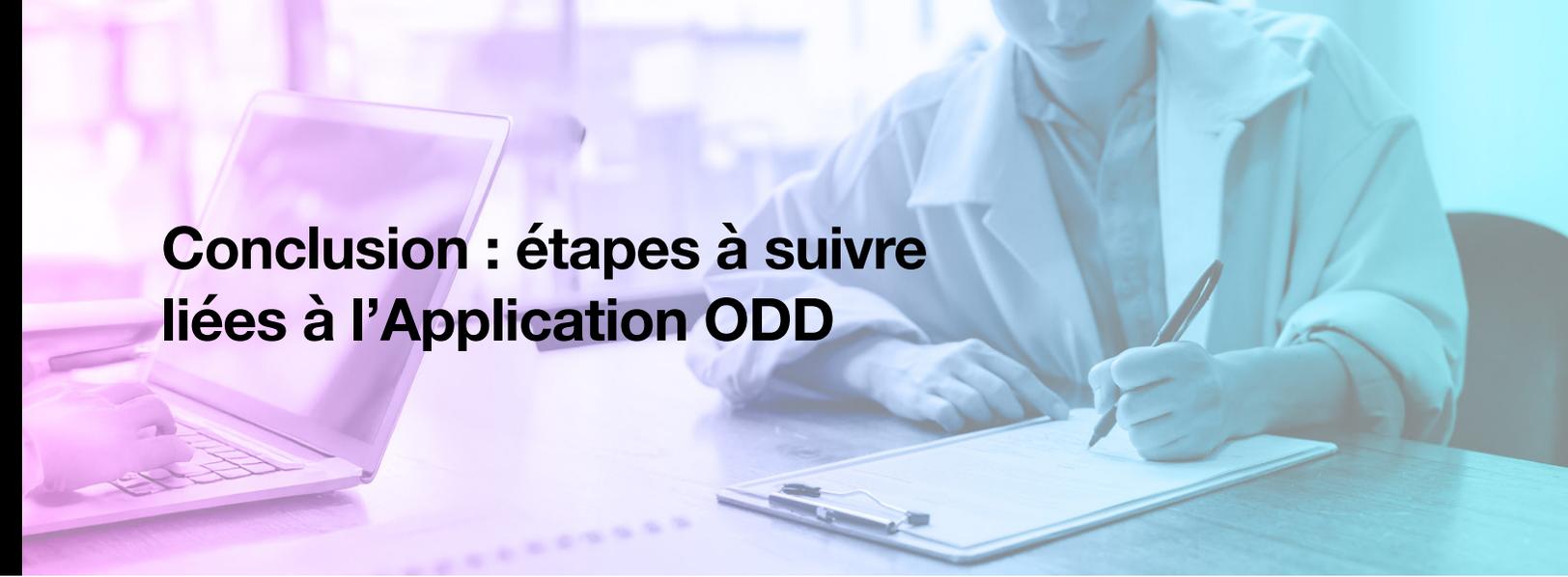




Expérience des utilisateurs de l'Application ODD

Les organisations ont fourni des commentaires ouverts sur leur expérience avec l'Application ODD. Un utilisateur a indiqué que « l'Application ODD est conviviale et offre un aperçu rapide des domaines sur lesquels je dois me concentrer ». Cependant, ils ont exprimé le besoin d'actions plus quantifiables pour garantir des mesures organisationnelles efficaces.

Les grandes comme les petites organisations ont trouvé l'outil utile dans l'ensemble. Cependant, certaines options disponibles peuvent parfois sembler trop restrictives ou ne pas refléter toutes les structures organisationnelles. Par exemple, un représentant de PME a noté que « l'outil convient aux PME, mais est peut-être moins intuitif pour les grandes institutions où la hiérarchie des chaînes de décision implique plusieurs niveaux de responsabilité. » Certaines grandes organisations partageaient cet avis, l'une d'elles recommandant « d'adapter l'outil aux grandes entreprises pour qu'elles n'aient pas à établir un plan d'action pour chaque division. »



Conclusion : étapes à suivre liées à l'Application ODD

Le Diversity Institute a lancé l'outil ODD en réponse aux défis croissants des organisations dans la mise en œuvre de stratégies d'EDI efficaces. Initialement conçu pour le secteur des TIC afin d'accroître la participation des femmes, l'outil ODD a ensuite été affiné pour d'autres secteurs et industries.

Toutefois, le coût élevé de l'administration de l'ODD constituait un obstacle à l'accès pour les PME. En guise de réponse, une version numérique gratuite, l'Application ODD, a été introduite en 2022 pour évaluer les pratiques internes en matière d'EDI et fournir des rapports personnalisés avec des pratiques exemplaires adaptées. Plusieurs améliorations ont été apportées depuis, notamment, le développement d'une version française et l'intégration de pratiques exemplaires propres aux industries.

Cette évaluation de l'Application ODD fournit un aperçu des pratiques en matière d'EDI pour 209 organisations, dont 160 PME.

Nous avons identifié plusieurs domaines clés d'amélioration dans les pratiques EDI des organisations, notamment :

- > Près de la moitié des organisations n'ont pas de stratégie pour identifier et recruter une équipe de direction diversifiée.
- > Plus de 60 % des organisations n'ont pas de stratégie pour identifier et recruter des groupes dotés de profils diversifiés. De plus, en raison du manque de temps et de ressources, les PME rencontrent souvent des difficultés à mettre en place des possibilités de perfectionnement professionnel pour leurs employés, telles que le mentorat et le coaching.
- > Des lacunes persistent dans la mesure et le suivi de l'EDI, puisque de nombreuses organisations n'ont pas d'indicateurs clés de performance (ICP) liés à l'EDI ou n'ont aucun ICP. Près de deux cinquièmes des organisations n'ont pas d'objectifs ou de cibles explicites en matière d'EDI pour la diversité au niveau de la direction.
- > Une lacune considérable en matière d'EDI existe concernant les conseils de fournisseurs diversifiés, car plus des deux tiers des organisations ont signalé ne pas être au courant de leur existence, ce qui souligne la nécessité de stratégies EDI ciblées.



Depuis son lancement, **plus de 400 organisations de différents secteurs et industries** ont utilisé l'Application ODD. Elle a démontré sa formidable valeur en tant que **ressource essentielle pour l'évaluation et l'amélioration des pratiques en matière d'EDI.**

Bien que notre évaluation identifie d'importantes lacunes en matière d'EDI, des réussites notables ont également été enregistrés, notamment :

- > Près de 70 % des organisations fixent des attentes claires concernant la charge de travail, témoignant de leur engagement envers le bien-être des employés.
- > Les aménagements de travail flexibles sont répandus, avec 83,7 % des organisations offrant une certaine flexibilité avec ou sans approbation préalable.
- > Près de la moitié des PME offrent des prestations en santé mentale.

Depuis son lancement, plus de 400 organisations de différents secteurs et industries ont utilisé l'Application ODD. Elle a démontré sa formidable valeur en tant que ressource essentielle pour l'évaluation et l'amélioration des pratiques en matière d'EDI.

À mesure que l'outil continue d'évoluer, le Diversity Institute s'engage à améliorer sa fonctionnalité, sa facilité d'utilisation et son accessibilité. Les étapes qui suivront seront axées sur l'optimisation de l'expérience utilisateur, l'exploration d'améliorations technologiques avancées pour l'Application ODD, telles que l'optimisation des algorithmes, ainsi que la construction de cas d'usage spécifiques pour les municipalités, pour les organisations à but non lucratif, pour les services de soin de santé et pour d'autres secteurs particuliers, tels que les TIC, le secteur de la fabrication, et autres, et enfin la création de trousseaux de pratiques exemplaires plus personnalisées pour les organisations.

Appendix : les questions du sondage de l'Outil de Diagnostic de la Diversité

Tableau A1

Les questions du sondage de l'Outil de Diagnostic de la Diversité

Question #	Question
Gouvernance, leadership et stratégie	
ODD Q 1	À votre connaissance, quels types de diversité sont représentés au sein du conseil d'administration de l'organisation ?
ODD Q 2	L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie pour identifier, recruter et nommer des membres au conseil d'administration ayant des profils diversifiés, notamment des femmes et/ou des personnes non binaires, des Autochtones, des personnes en situation de handicap, des personnes racisées et des personnes de la communauté LGBTQ2S+ ?
ODD Q 3	L'organisation dispose-t-elle d'une politique de conseil d'administration stipulant qu'elle identifiera et nommera des femmes et des candidats ayant des profils diversifiés, notamment des personnes non binaires, des Autochtones, des personnes en situation de handicap, des personnes racisées et des personnes de la communauté LGBTQ2S+ ?
ODD Q 4	Des limites de mandat et de durée ont-elles été fixées pour le renouvellement de la composition du conseil d'administration ?
ODD Q 5	Quels types de diversité sont-ils représentés au sein de l'équipe de haute direction de l'organisation ?
ODD Q 6	L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie et d'une matrice de compétences pour identifier et recruter une équipe de haute direction diversifiée, comprenant des femmes et/ou des personnes non binaires, des Autochtones, des personnes en situation de handicap, des personnes racisées et des personnes de la communauté LGBTQ2S+ ?
ODD Q 7	Les membres du conseil d'administration et les hauts dirigeants communiquent-ils l'importance de la l'EDI de manière proactive ?
ODD Q 8	Un comité sur la diversité et l'inclusion ou une personne ayant autorité au sein de l'organisation sont-ils chargés de promouvoir l'EDI ?
ODD Q 9	Dans la mesure où vous fixez des objectifs organisationnels, ceux-ci sont-ils liés à l'EDI ? Les objectifs organisationnels peuvent comprendre des cibles de vente ou d'embauche, l'amélioration du service à la clientèle, etc.
ODD Q 10	Dans la mesure où votre organisation dispose d'un énoncé de mission, de vision et d'objectif, cet énoncé inclut-il des thèmes liés à l'EDI ?
ODD Q 11	Votre organisation comprend-elle et communique-t-elle la valeur de EDI sur le plan de la performance organisationnelle ?

Question #	Question
Processus en matière de Ressources Humaines	
ODD Q 12	L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie pour recruter des groupes visés par des mesures d'équité ?
ODD Q 13	Les affichages des emplois encouragent-ils les candidatures de membres de groupes visés par des mesures d'équité ?
ODD Q 14	Les affichages des emplois contiennent-ils un énoncé relatif aux mesures raisonnables d'accommodement ? Déclaration traduisant l'engagement d'une organisation en faveur de l'emploi non discriminatoire des personnes en situation de handicap. Elle est souvent incluse dans les descriptions de poste, afin d'informer les candidats qu'ils peuvent demander des aménagements raisonnables dans le cadre de la procédure de candidature ou d'embauche ou d'accomplissement des tâches et fonctions liées au poste. Une déclaration d'aménagement peut également s'appeler déclaration sur l'égalité des chances.
ODD Q 15	L'organisation vérifie-t-elle les affichages des emplois pour s'assurer que les qualifications requises correspondent aux exigences du poste ?
ODD Q 16	Les affichages des emplois font-ils l'objet d'une vérification formelle à l'aide de guides et/ou d'outils externes afin de s'assurer que le langage utilisé est inclusif pour les groupes de personnes ayant des profils diversifiés et visés par des mesures d'équité ?
ODD Q 17	Des niveaux de rémunération structurés, en fonction des compétences et de l'expérience, sont-ils prévus et sont-ils mis à la disposition des candidats dans le cadre du processus d'embauche ?
ODD Q 18	Le comité chargé du processus de sélection des candidats est-il composé de membres dotés d'une diversité de profils ?
ODD Q 19	Le processus d'entrevue préalable à l'embauche de nouveaux employés comprend-il des mesures visant à éviter les préjugés ?
ODD Q 20	Les personnes ayant un pouvoir décisionnel dans le recrutement et la sélection des candidats reçoivent-elles une formation sur l'EDI ?
ODD Q 21	Tous les employés reçoivent-ils une formation sur l'EDI ?
ODD Q 22	Tous les gestionnaires et dirigeants reçoivent-ils une formation sur l'EDI ?
ODD Q 23	Des systèmes d'évaluation du rendement sont-ils mis en place ?
ODD Q 24	Les possibilités de promotion sont-elles clairement décrites et communiquées aux employés ?
ODD Q 25	Votre organisation dispose-t-elle de systèmes de planification de carrière pour les employés ?
ODD Q 26	Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les possibilités de mentorat et d'accompagnement au sein de votre organisation ?
ODD Q 27	Des possibilités de développement professionnel sont-elles offertes aux employés à haut potentiel au sein de l'organisation ?
ODD Q 28	Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte dans les entrevues de départ ou de cessation d'emploi ?
Valeurs et culture	
ODD Q 29	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à l'EDI ?
ODD Q 30	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à la prévention du harcèlement et des abus ?
ODD Q 31	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à la santé et sécurité sur le lieu de travail ?
ODD Q 32	L'organisation dispose-t-elle d'un code de bonne conduite et d'un code déontologique ?
ODD Q 33	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à l'accessibilité ?

Question #	Question
ODD Q 34	L'organisation offre-t-elle un « espace sûr », exempt de toute discrimination, aux groupes de personnes visés par des mesures de diversité ?
ODD Q 35	Des groupes de ressources pour les employés ou d'autres formes de réseaux sont-ils disponibles pour soutenir les femmes et d'autres personnes ayant des profils diversifiés ?
ODD Q 36	Lors de l'organisation d'événements sociaux et de célébrations, la diversité des besoins est-elle prise en compte ?
ODD Q 37	L'organisation propose-t-elle des modalités de travail flexibles, telles que le travail à domicile ou des horaires flexibles ?
ODD Q 38	L'organisation offre-t-elle des conditions de travail favorables à la vie de famille ? Les congés parentaux prolongés, les congés pour urgences familiales, les soins aux personnes âgées, etc.
ODD Q 39	Les attentes quant à la charge de travail des employés sont-elles communiquées à ces derniers ?
ODD Q 40	Les employés ont-ils accès à du counseling en santé mentale pour les aider à gérer le stress ?
Mesure et suivi en matière d'équité, de diversité et d'inclusion	
ODD Q 41	Des sondages anonymes sur l'engagement des employés envers l'organisation sont-ils menés ?
ODD Q 42	Votre organisation est-elle consciente des sensibilités liées à la collecte de données démographiques autodéclarées dans les sondages d'engagement des employés ?
ODD Q 43	Des objectifs explicites concernant la diversité sont-ils fixés pour les employés membres de groupes visés par des mesures d'équité et occupant des postes de direction ?
ODD Q 44	Des indicateurs clés de performance (ICP) liés directement à l'EDI sont-ils instaurés ?
ODD Q 45	Des audits sur l'équité salariale sont-ils menés pour garantir un salaire égal pour un travail équivalent ou égal ?
La diversité à travers la chaîne de valeur	
ODD Q 46	La diversité est-elle prise en compte dans les décisions d'approvisionnement ? (P. ex., conseils de fournisseurs aux profils diversifiés)
ODD Q 47	Des publics aux profils diversifiés sont-ils inclus dans la recherche et le développement de produits et de services ?
ODD Q 48	La diversité est-elle prise en compte dans la conception de produits et de services ?
ODD Q 49	L'accessibilité est-elle prise en compte dans la conception de produits et de services ?
ODD Q 50	L'organisation intègre-t-elle les principes d'EDI dans ses programmes de marketing, y compris les messages, les images et les canaux ?
ODD Q 51	L'organisation veille-t-elle à ce que les stéréotypes concernant les groupes de personnes ayant des profils diversifiés ne soient pas inclus dans les supports de marketing et de communication ?
ODD Q 52	L'organisation tient-elle compte du profil des personnes visées par des mesures d'équité afin de mettre en valeur leurs compétences, leurs réalisations et leurs contributions ?
ODD Q 53	Le service à la clientèle reçoit-il une formation pour répondre à la diversité des besoins des clients (p. ex., les personnes en situation de handicap) ?

Question #	Question
Sensibilisation et élargissement du bassin	
ODD Q 54	L'organisation est-elle en contact avec des conseils de fournisseurs aux profils diversifiés pour les décisions d'approvisionnement (p. ex., le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et minoritaires) ?
ODD Q 55	La diversité et l'inclusion ont-elles été prises en considération dans la sensibilisation, l'évaluation et la sélection de partenaires externes ?
ODD Q 56	L'organisation travaille-t-elle avec des partenaires externes sur des projets visant à améliorer la représentation des groupes visés par des mesures d'équité : dans le secteur ?
ODD Q 57	Les supports de communication de l'organisation expriment-ils son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion auprès des principales parties prenantes ?

Références

- 1 Kiradoo, G. (2022). Diversity, equity and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management*, 1, 139–151. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4392136
- 2 Olusanya, E. O. E. (2023). Workplace diversity, equity and inclusion. *Journal of Business Diversity*, 23(4), 14–23. <https://articlearchives.co/index.php/JBD/article/view/6143>
- 3 Deloitte. (2011). *Only skin deep? Re-examining the business case for diversity*. https://www.ced.org/pdf/Deloitte_-_Only_Skin_Deep.pdf
- 4 Deloitte. (2011). *Only skin deep? Re-examining the business case for diversity*. https://www.ced.org/pdf/Deloitte_-_Only_Skin_Deep.pdf
- 5 Chiu, C., Galinsky, A. D., Leung, A. K. Y., Maddux, W. W. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, 63(3). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18377107/>
- 6 Abouzahr, K., Krentz, M., Lorenzo, R., Tsusaka, M., Voigt, N. (2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- 7 Abouzahr, K., Krentz, M., Lorenzo, R., Tsusaka, M., Voigt, N. (2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- 8 Lee, K. W., & Thong, T. Y. (2023). Board gender diversity, firm performance and corporate financial distress risk: International evidence from tourism industry. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, 42(4), 530–550.
- 9 Khatri, I. (2023). Board gender diversity and sustainability performance: Nordic evidence. *Corporate social responsibility and environmental management*, 30(3), 1495–1507.
- 10 Samara, I., Nandakumar, M. K., O'Regan, N., & Almoumani, H. M. (2023). Governance diversity: Its impact on strategic variation and results. *Strategic Change*, 32(1), 29–42.
- 11 Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262–276.
- 12 McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- 13 McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 14 Forbes. (n.d.). *Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce*. https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- 15 Cukier, W., Patterson, M., & Dempsey, R. (2024). *Chambre de commerce de l'Ontario Évaluation préliminaire d'Accès compétences: Le renforcement des capacités pour les petites et moyennes entreprises canadiennes*. Diversity Institute, Centre de compétences futures, Chambre de commerce de l'Ontario et Magnet. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/09/Evaluation-preliminaire-d-Access-competes.pdf>

- 16 Uskov, V. L., Howlett, R. J., & Jain, L. C. (Eds.). (2015). *Smart education and smart e-learning* (Vol. 41). Berlin-Heidelberg, Germany: Springer.
- 17 Saba, T. & Cukier, W. (2022). *Comblent les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec*. Toronto Metropolitan University. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Bridging-the-Skills-Gaps-Within-SMEs-in-Quebec-FR.pdf>
- 18 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2024). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023*. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2023>
- 19 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2024). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023*. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2023>
- 20 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2024). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023*. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2023>
- 21 Chambre de commerce de l'Ontario. (2020). *Ontario economic report 2020*. <https://occ.ca/wp-content/uploads/2020-Ontario-Economic-Report.pdf>
- 22 Chambre de commerce de l'Ontario. (2020). *Ontario economic report 2020*. <https://occ.ca/wp-content/uploads/2020-Ontario-Economic-Report.pdf>
- 23 Chambre de commerce de l'Ontario. (2020). *Ontario economic report 2020*. <https://occ.ca/wp-content/uploads/2020-Ontario-Economic-Report.pdf>
- 24 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T., & Blanchette, S. (2020). *Petits et moyens employeurs (PME) : Lacunes en matière de compétences et compétences futures*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre de compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/10/PetitsEtMoyensEmployeurs-FPP-Oct2020-FR.pdf>
- 25 Banque de développement du Canada (2015). *Défis des PME - étude points de vue BDC - septembre 2015*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/bdc/CC143-12-2015-fra.pdf
- 26 Saba, T., & Cukier, W. (2022). *Comblent les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec: Une analyse empirique critique*. Diversity Institute, Centre de compétences futures, et Université de Montréal. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Bridging-the-Skills-Gaps-Within-SMEs-in-Quebec-FR.pdf>
- 27 Chambre de commerce de l'Ontario. (2020). *Ontario economic report 2020*. <https://occ.ca/wp-content/uploads/2020-Ontario-Economic-Report.pdf>
- 28 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T., & Blanchette, S. (2020). *Petits et moyens employeurs (PME) : Lacunes en matière de compétences et compétences futures*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre de compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/10/PetitsEtMoyensEmployeurs-FPP-Oct2020-FR.pdf>
- 29 Banque de développement du Canada (2015). *Défis des PME - étude points de vue BDC - septembre 2015*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/bdc/CC143-12-2015-fra.pdf
- 30 Saba, T., & Cukier, W. (2022). *Comblent les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec: Une analyse empirique critique*. Diversity Institute, Centre de compétences futures, et Université de Montréal <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Bridging-the-Skills-Gaps-Within-SMEs-in-Quebec-FR.pdf>
- 31 Banque de développement du Canada. (2018a). *Intentions d'investissement des entrepreneurs canadiens : Perspectives 2018*. <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/intentions-investissement-entrepreneurs-canadiens-perspectives-2018>
- 32 Saba, T., Blanchette, S., & Kronfli, C. (2021). *Soutenir l'entrepreneuriat et les PME : Un programme postpandémie pour les compétences et la formation*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre de compétences futures. https://www.obvia.ca/sites/obvia.ca/files/ressources/202106-EXT-Pub-EntrepPME_Postpandemie.pdf
- 33 Interactive Ontario. (2017). *Une boîte à outils sur la diversité et l'inclusion pour l'industrie canadienne des médias numériques interactifs*. https://interactiveontario.com/wp-content/uploads/2019/11/io_diversity_inclusion_toolkit_2017_FRENCH_optimized_web.pdf

- 34 Fang, T., Zhu, J., & Wells, A. D. (2021). *Employer attitudes towards hiring newcomers and international students in the Atlantic provinces*. Memorial University. https://www.mun.ca/harriscentre/media/production/memorial/administrative/the-harris-centre/media-library/ACOA_Immigration_Fang.pdf
- 35 Cukier, W., Patterson, M., & Dempsey, R. (2024). *Chambre de commerce de l'Ontario. Évaluation préliminaire d'Accès compétences: Le renforcement des capacités pour les petites et moyennes entreprises canadiennes*. Diversity Institute, Centre de compétences futures, Chambre de commerce de l'Ontario et Magnet. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/09/Evaluation-preliminaire-d-Access-competences.pdf>
- 36 Saba, T., & Cukier, W. (2022). *Comblent les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec: Une analyse empirique critique*. Diversity Institute, Centre de compétences futures, et Université de Montréal. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Bridging-the-Skills-Gaps-Within-SMEs-in-Quebec-FR.pdf>
- 37 Ravanera, C., & Kaplan, S. (2019). *Diversity and inclusion in small and medium enterprises*. Institute for Gender and the Economy. https://www.gendereconomy.org/wp-content/uploads/2019/07/GATE_Diversity_Inclusion_SMEs2019.pdf
- 38 Cukier, W., & Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge Culture and Change Management*, 11(6), 49–63.
- 39 DIGITAL. (2024). *Application d'outil d'évaluation de la diversité (DAT)*. <https://www.digitalsupercluster.ca/fr/projects/diversity-assessment-tool-app/>
- 40 Cukier, W., & Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6), 49–63.
- 41 Lirio P., Lee D. M., Williams L. M., Haugen K. L., & Kossek E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443–461.
- 42 Doyle, R., & George, U. (2007). Achieving and measuring diversity: An organizational change approach. *Social Work Education: The International Journal*, 1, 97–110. <https://doi.org/10.1080/02615470601141235>
- 43 Cukier, W., & Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6), 49–63.
- 44 Deloitte. (2022). *Diversity, equity, and inclusion (DEI) across the consumer value chain, a North American perspective*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/gx-cb-dei-across-consumer-value-chain.pdf>

