

# Promotion des femmes dans le milieu professionnel des technologies de l'information et des communications

Analyse des pratiques exemplaires



## Partners



Le Diversity Institute mène des recherches sur la diversité en milieu de travail dans le but d'améliorer les pratiques au sein des organisations. Nous travaillons aux côtés de ces dernières pour mettre au point des stratégies, des programmes et des ressources sur mesure visant à promouvoir de nouvelles connaissances et pratiques interdisciplinaires en ce qui concerne la diversité au regard du genre, de la race/l'origine ethnique, des peuples autochtones, des capacités et de l'orientation sexuelle. Adoptant un modèle écologique du changement, notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes favorise l'innovation sociale à l'échelle de tous les secteurs.



Le Centre des Compétences futures est un centre de recherche et de collaboration avant gardiste qui a pour mission de préparer les Canadiens et les Canadiennes à la réussite professionnelle. Nous croyons que les citoyens et citoyennes du Canada devraient avoir confiance en leurs compétences pour réussir dans un marché du travail en évolution. En tant que réseau national, nous coopérons afin de définir, de tester et de partager de façon efficace des méthodes novatrices permettant d'évaluer et de perfectionner ce type de compétences. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons afin de déterminer, mettre à l'essai, mesurer et mettre en commun avec rigueur des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les gens auront besoin pour réussir dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures est un partenariat entre : la Toronto Metropolitan University (Université métropolitaine de Toronto), Blueprint et le Conference Board du Canada. Il est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.



Fort de plus de 30 ans d'expérience, l'organisme non gouvernemental Les Femmes en communication et technologie (FCT) se consacre à la promotion des femmes dans les milieux professionnels numériques. En partenariat avec divers organismes, il vise à renforcer l'engagement, la diversité et la résilience des femmes actives. L'organisme prône l'intégration d'initiatives liées à la représentation hommes-femmes au cœur des pratiques en entreprise et entend préparer les femmes à assumer des postes de direction.



Depuis 85 ans, l'I.H. Asper School of Business a offert une formation de classe mondiale à des leaders et à des innovatrices et innovateurs qui contribuent de manière éthique au bien-être social et économique du Manitoba et du monde entier. Nous nous engageons à transformer la recherche et l'érudition, en bâtissant une communauté qui crée un environnement d'apprentissage exceptionnel, forge des liens pour favoriser l'engagement communautaire à forte incidence et inspire les esprits grâce à un apprentissage et à un enseignement novateurs et de qualité.



Les autrices tiennent à remercier le gouvernement de l'Ontario, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce et le Programme d'excellence en recherche du Fonds pour la recherche en Ontario pour leurs contributions financières et leur soutien, et saluent leur rôle crucial dans la mise au point de ce rapport.

## Funder

Ce rapport est financée par le Programme du Centre des compétences 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.

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



## Autrices

### **Wendy Cukier, PhD**

Fondatrice et directrice universitaire, Diversity Institute, Ted Rogers School of Management  
Professeure d'entrepreneuriat et de stratégie, Toronto Metropolitan University

### **Sharon Broughton**

Associée de recherche principale, Diversity Institute

## Contributeurs

### **Lynda Leonard**

Directrice de la recherche et de la défense des intérêts,  
Les Femmes en communication et technologie

### **Shannon Sears**

Directrice de l'engagement des entreprises et de l'expérience communautaire,  
Les Femmes en communication et technologie

### **Jasmine Shaw**

Coordonnatrice des programmes, Les Femmes en communication et technologie

### **Dike Ike**

Associée de recherche, Diversity Institute

### **Valentine Sitnik**

Associée de recherche, Diversity Institute

### **Amy Oliver, M.B.A.**

Responsable de projet, I.H. Asper School of Business, Université du Manitoba

### **Dhanvi Prajapati**

Associée de recherche, Université du Manitoba

### **Tomke Augustin**

Boursière de recherches postdoctorales, Asper School of Business, Université du Manitoba

### **Suzanne Gagnon**

Doyenne associée aux programmes d'études supérieures professionnelles, titulaire de chaire  
Canada-Vie et directrice, James W. Burns Leadership Institute, Asper School of Business,  
Université du Manitoba

### **Date de publication**

Août 2024

# Contents

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Contexte</b>	<b>3</b>
<b>Plan de recherche</b>	<b>8</b>
<b>Constatations</b>	<b>11</b>
<b>Conclusions et recommandations</b>	<b>39</b>
<b>Annexe A : Guide des entrevues</b>	<b>42</b>
<b>Annexe B : Relevé des pratiques prometteuses adoptées par des entreprises du secteur des TIC</b>	<b>47</b>
<b>Références</b>	<b>70</b>





# Résumé

Sous l'effet d'une transformation numérique rapide, le Canada offre et va continuer d'offrir des possibilités d'emploi aux personnes détenant une expertise dans le domaine numérique. Selon les estimations, quelque 250 000 postes seront à pourvoir, nécessitant au total 2,26 millions de travailleurs dotés de compétences numériques d'ici à 2025. Si les emplois en technologies de l'information et des communications (TIC) sont souvent associés au secteur des TIC proprement dit, il existe désormais plus d'emplois numériques en dehors qu'au sein de celui-ci, la numérisation s'étant accélérée dans toutes les branches d'activité. En outre, les évolutions technologiques, la recherche de compétences hybrides à l'appui de la transformation numérique et l'utilisation de nouveaux outils nécessitant peu, voire pas de programmation, modifient le profil des travailleurs et travailleuses des TIC.

Malgré une demande accrue et une pénurie apparente de main-d'œuvre qualifiée, les femmes et les membres d'autres groupes ayant droit à l'équité demeurent sous-

représentés. Dans le secteur des TIC, la représentation des femmes stagne autour de 30 p. 100 depuis plus d'une décennie et chute à 21 p. 100 si l'on tient uniquement compte des emplois techniques. Les femmes occupent 28 p. 100 des postes d'encadrement dans l'économie numérique, mais seulement 15 p. 100 des postes de haute direction.

## Dans le secteur des TIC, la représentation des femmes

de  
**30 p.** 100 depuis plus d'une décennie

**21 p.** 100 si l'on tient uniquement  
compte des emplois techniques

**28 p.** 100 des postes d'encadrement  
dans l'économie numérique

**15 p.** 100 des postes de haute  
direction

*Les femmes et les membres d'autres groupes ayant droit à l'équité constituent pourtant un important vivier de talents et les données probantes démontrent que les entreprises **améliorant leur représentation sont mieux à même de servir des marchés diversifiés, d'innover, de gagner en productivité et d'atténuer les risques juridiques, financiers et d'atteinte à la réputation.***

La sous-représentation des femmes dans les TIC est le fruit de forces à l'œuvre aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel. Sur le plan sociétal, les politiques et programmes gouvernementaux, les textes législatifs et les déclarations aux médias peuvent faire naître des stéréotypes, forger certaines valeurs et déterminer qui a accès aux emplois liés aux TIC. Sur le plan organisationnel, les politiques et les pratiques d'entreprise ont également une influence. En effet, les entreprises peuvent créer ou saisir des possibilités à travers, par exemple, leurs pratiques en matière de ressources humaines (RH) ou leurs activités de perfectionnement de la main-d'œuvre. Sur le plan individuel, les attitudes, les stéréotypes et préjugés fondés sur le genre ou encore les obligations familiales constituent des freins potentiels. À titre d'exemple, la recherche a démontré qu'il y a plus de chances, à poste égal, que le jugement des femmes, comparativement aux hommes, soit remis en question, que leurs compétences techniques soient dévalorisées, que leur prise de parole ne soit pas respectée et qu'elles soient considérées comme des éléments « difficiles » lorsqu'elles s'affirment, comportement pourtant encouragé chez leurs homologues

masculins. Ces microagressions nuisent à la confiance et à l'avancement professionnel des femmes, et augmentent la probabilité que ces dernières abandonnent les professions dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM).

Le présent rapport étudie les obstacles rencontrés par les femmes dans le secteur des TIC et les stratégies permettant d'améliorer leur représentation, leur promotion et leur inclusion. Cette analyse se fonde sur l'examen de publications scientifiques récentes et des données et rapports sectoriels de Statistique Canada, ainsi que sur 20 entrevues approfondies s'intéressant aux pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en vigueur dans diverses entreprises du secteur des TIC. Elle s'appuie également sur une révision sommaire des pratiques exemplaires en matière d'EDI à la lumière des politiques et des mesures rendues publiques par les entreprises. Six facettes des activités organisationnelles ont été analysées à l'aide de l'outil d'évaluation de la diversité (Diversity Assessment Tool, DAT) du Diversity Institute, établi sur la base de recherches et de normes canadiennes et internationales.

Les données anonymisées issues des entrevues et la révision sommaire des pratiques exemplaires en matière d'EDI ont fait ressortir des thèmes similaires. Notre révision sommaire a mis au jour les constatations suivantes dans les six catégories du DAT :

**Gouvernance, leadership et stratégie** : pour promouvoir les enjeux en matière d'EDI, les pratiques exemplaires indiquent que la direction de l'entreprise doit donner le ton. Dans le secteur des TIC, diverses sociétés telles que Bell Canada, Telus, Rogers et CGI font valoir un éventail élargi de points de vue en intégrant les questions d'EDI dans leurs politiques administratives et leurs processus de sélection, ainsi qu'en fixant des objectifs de représentation au sein du conseil d'administration et/ou de l'équipe dirigeante. L'adhésion aux codes volontaires tels que le Défi 50-30 sous-tend ces efforts en suscitant la validation du public et en mettant à profit le soutien de l'écosystème. Les entreprises chefs de file tiennent compte des questions d'EDI dans leurs objectifs d'entreprise, dans les compétences de la direction et dans leurs systèmes de mesure du rendement et de rémunération. À titre d'exemple, les comportements en matière de leadership attendus des cadres chez IBM incluent des aptitudes et des occasions de perfectionnement en matière d'EDI. IBM, Microsoft et d'autres entreprises mettent la rémunération des dirigeants en corrélation avec des objectifs à atteindre et/ou des améliorations à mettre en œuvre concernant la représentation des femmes et d'autres groupes ayant droit à l'équité au sein de la

direction et dans leurs effectifs en général. L'intégration des questions d'EDI est un pilier de leur stratégie, de leurs plans d'activités, de leurs attentes en matière de leadership et de leur démarche de communication.

#### **Pratiques en matière de ressources humaines (RH)** :

il est primordial de prêter attention à la définition des fonctions d'un poste, ainsi qu'au recrutement, à la sélection, à la promotion, au maintien en poste et à l'usure du personnel, dans l'optique de promouvoir la diversité et la participation de la main-d'œuvre, et on recense bon nombre de pratiques prometteuses à cet égard. Shopify revoit actuellement ses exigences relatives aux titres de compétences, de manière à privilégier plutôt les compétences elles-mêmes et à ouvrir ainsi des portes aux travailleurs et travailleuses autochtones ainsi qu'à d'autres personnes compétentes qui n'ont pas suivi d'études postsecondaires. Wealthsimple et Capgemini ont adopté le « sourcing libre » pour rechercher des candidates et candidats issus de la diversité en dehors de leurs réseaux et éviter toute dépendance excessive à la cooptation. D'autres entreprises, à l'instar de Microsoft, ont amélioré la transparence de leur processus d'entrevue en y intégrant des évaluations des compétences (tests de programmation, par exemple) moins sensibles aux préjugés. Pour limiter les préjugés, il est également possible de retenir 50 p. 100 de candidatures issues de la diversité en vue de pourvoir les postes vacants (comme le fait Rogers) et d'assurer une représentation équitable des femmes dans le processus de gestion des talents

et les listes de talents à haut potentiel. Enfin, il a été jugé que les programmes de perfectionnement du personnel, de mentorat et plus particulièrement de parrainage jouent un rôle essentiel dans le renforcement du vivier de femmes dirigeantes et la promotion de ces dernières.

**Valeurs et culture :** l'instauration d'une culture d'inclusion permet au personnel issu de la diversité et de groupes ayant droit à l'équité d'évoluer dans un environnement où il se sent valorisé et soutenu. La plupart des grandes entreprises du secteur des TIC, notamment Telus, Bell Canada, Rogers et IBM Canada, ont adopté un bouquet de politiques en milieu de travail qui normalisent les attentes et communiquent aux employés des directives concernant le comportement à adopter. La formation continue sur les questions d'EDI (l'alliance inclusive, par exemple) offre également un moyen de mettre en avant le vécu des groupes ayant droit à l'équité et de stimuler un changement au niveau individuel. Autre tendance observée, par exemple chez Telus, Shopify, Hypercontext, Wealthsimple et Buffer : les entreprises proposent de plus en plus de modalités de travail souples et de prestations adaptées aux familles. À noter également l'accent placé sur la santé mentale. En effet, les entreprises offrent davantage de prestations et de formations dans ce domaine (à l'image de Bell Canada) à l'appui de leur engagement à proscrire la discrimination et à promouvoir une culture inclusive en milieu de travail.

### **Mesure et suivi des questions d'EDI :**

la définition d'indicateurs de mesure est indispensable pour s'assurer que les entreprises prennent des mesures concrètes pour transcrire leur engagement en faveur de la diversité. Suivre la représentation au sein des effectifs à chaque niveau hiérarchique est une pratique normalisée dans les grandes entreprises du secteur des TIC (notamment chez Microsoft, IBM, Rogers, Telus, Bell Canada et Wealthsimple). Au même titre que d'autres mesures de l'activité, les données ou les tableaux de bord touchant les enjeux de diversité sont à la disposition de l'équipe de haute direction, laquelle est chargée de suivre l'évolution des indicateurs d'EDI et de représentation en vue d'éclairer les actions à mettre en œuvre. Microsoft étudie les questions d'EDI et de participation des employés à chaque étape du cycle de vie du personnel et mène des enquêtes supplémentaires aux stades les plus importants (intégration, mobilité interne, départ). Les données sur la représentation et l'expérience du personnel étant recueillies dans le cadre d'enquêtes anonymes, la confiance joue un rôle crucial. Investir dans la communication, de façon à souligner le message véhiculé par l'entreprise et les avantages pour le personnel, s'avère utile dans cette démarche.

**Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur :** il convient d'intégrer les questions d'EDI dans les principaux processus de l'entreprise, notamment l'approvisionnement, la conception des produits, le marketing et le service à la clientèle. Les programmes de diversification des fournisseurs servent à fixer des objectifs de passation de



marchés avec des entreprises détenues majoritairement par des femmes, des membres de la communauté autochtone ou d'autres groupes ayant droit à l'équité. À la tête d'un des meilleurs programmes en la matière à travers le monde, IBM dépense annuellement 1,5 milliard de dollars des États-Unis auprès de fournisseurs issus de la diversité. Au Canada, IBM, Rogers et Telus ont conclu un partenariat avec le Conseil canadien pour les entreprises autochtones dans le cadre du programme Supply Change™. Women Business Enterprises Canada, la Chambre de commerce 2ELGBTQI+ du Canada et le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC) font également partie des organisations qui soutiennent cette pratique. L'adoption d'une optique de genre et de diversité lors de la conception des produits et services constitue aussi une démarche importante pour garantir leur accessibilité et leur utilité pour toutes et tous. À la pointe dans les domaines de la conception inclusive et de l'accessibilité des produits, Microsoft veille à développer une IA inclusive.

**Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures** : les entreprises peuvent former des partenariats et agir de manière proactive pour toucher différents groupes et attirer la future main-d'œuvre. Rogers fait partie des fondateurs de Cybersecurity Catalyst, aux côtés de la Toronto Metropolitan University (Université métropolitaine de Toronto). Ce programme vise à bâtir une main-d'œuvre diversifiée et inclusive dans le domaine de la cybersécurité; 54 p. 100 des personnes diplômées se déclarent de sexe féminin ou d'un genre autre. Le programme STEM 4 Girls d'IBM jette une passerelle entre les filles et les STIM en proposant des expériences pratiques et des applications dans la vie réelle. L'organisation de hackathons dans l'intérêt exclusif des femmes a été mise à profit par diverses sociétés de génie logiciel à petit budget. Salesforce, Telus et Rogers faisaient partie des entreprises partenaires du programme de mentorat du Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). À ce titre, leurs employés ont accompagné des professionnels nouvellement arrivés au Canada, contribuant ainsi à la compréhension et à la sensibilisation interculturelles ainsi qu'à la solidarité envers les talents étrangers.

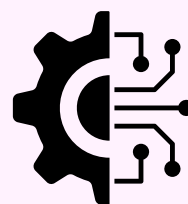
Le présent rapport définit un cadre d'analyse visant à rendre le secteur des TIC plus inclusif et équitable. Indispensable sur le plan moral, la promotion des enjeux d'EDI est également une nécessité pour les entreprises œuvrant dans ce domaine. La sous-représentation persistante des femmes et des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité exige qu'une action substantielle soit menée à tous les niveaux de l'écosystème. Les entreprises doivent

tirer parti des pratiques exemplaires, définir des objectifs clairs et s'engager sur la voie de l'évaluation et de l'amélioration continues pour faire advenir une économie numérique plus inclusive et équitable. Elles parviendront ainsi à libérer tout le potentiel de leur main-d'œuvre, à stimuler l'innovation et à asseoir leur réussite à long terme dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel.



# Introduction

Le Canada fait l'objet d'une transformation numérique massive, sous l'effet des exigences de la population et des impératifs de compétitivité à l'international. La pandémie de COVID-19 a accéléré la cadence en faisant basculer la livraison de nombreux biens et services dans le monde numérique<sup>1</sup>. Cette transition va continuer de créer des occasions d'emploi qui nécessiteront des compétences numériques. Selon les estimations du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), plus de 250 000 postes seront à pourvoir, nécessitant au total 2,26 millions de travailleurs dotés de compétences numériques d'ici à 2025<sup>2</sup>. Si les emplois en technologies de l'information et des communications (TIC) sont souvent associés aux entreprises qui fabriquent et vendent du matériel, des logiciels et des services, il existe désormais plus d'emplois numériques en dehors du secteur des TIC qu'au sein de celui-ci, la numérisation s'étant accélérée dans toutes les branches d'activité. En outre, les évolutions technologiques, la recherche de compétences hybrides à l'appui de la transformation numérique et l'utilisation de nouveaux outils nécessitant peu, voire pas de programmation, modifient le profil des travailleurs et travailleuses des TIC.

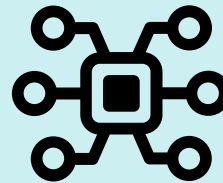


Conseil des technologies  
de l'information et des  
communications  
**plus de 250 000  
postes seront  
à pourvoir,  
nécessitant au  
total 2,26 millions  
de travailleurs  
dotés**  
de compétences  
numériques d'ici à 2025.

Malgré la demande croissante et la pénurie apparente de main-d'œuvre qualifiée, les femmes et les membres d'autres groupes ayant droit à l'équité demeurent sous-représentés au sein des effectifs dans le domaine des TIC. La proportion de femmes exerçant dans le secteur des TIC s'établit aux alentours de 30 p. 100 et n'a guère évolué depuis plus d'une décennie<sup>3</sup>. Si l'on tient uniquement compte des emplois techniques, leur taux de représentation chute à 21 p. 100<sup>4</sup>. Les femmes appartenant à plusieurs groupes ayant droit à l'équité (par exemple : nouveaux arrivants, membres de la communauté autochtone ou 2SLGBTQ+, personnes en situation de handicap) sont encore moins représentées.

Non seulement les femmes et les membres d'autres groupes ayant droit à l'équité constituent un important vivier de talents, mais de nombreuses données probantes démontrent que les entreprises améliorant leur représentation sont mieux à même de servir des marchés diversifiés, d'innover et de gagner en productivité. Au contraire, celles qui ne répondent pas aux enjeux en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) s'exposent souvent à d'importants risques juridiques, financiers et d'atteinte à la réputation<sup>5, 6</sup>.

Le présent rapport étudie les obstacles rencontrés par les femmes dans le secteur des TIC et les stratégies permettant d'améliorer leur représentation, leur promotion et leur inclusion dans le milieu professionnel. Cette analyse se fonde sur l'examen de publications scientifiques récentes et des données et rapports sectoriels de Statistique Canada éclairant



*Le présent rapport étudie les obstacles rencontrés par les femmes dans le secteur des TIC et les stratégies permettant d'améliorer leur représentation, leur promotion et leur inclusion dans le milieu professionnel.*

les facteurs propices et les freins à la participation des femmes et des groupes ayant droit à l'équité, ainsi que sur 20 entrevues approfondies s'intéressant aux initiatives, aux expériences et aux résultats en matière d'EDI au sein d'un panel diversifié d'entreprises du secteur des TIC, et enfin, sur une révision sommaire des pratiques exemplaires en matière d'EDI après recherche en ligne des documents accessibles au public abordant les programmes, les politiques et les mesures en place dans les entreprises pour promouvoir les enjeux d'EDI dans le secteur des TIC et au-delà.





## Context

La présente partie étudie la représentation des femmes dans le secteur des TIC au Canada et se penche sur les facteurs propices et les freins à la participation des femmes et des groupes ayant droit à l'équité. L'examen de publications scientifiques récentes et des données et rapports sectoriels de Statistique Canada montre que la situation n'a guère évolué. Les femmes demeurent sous-représentées dans le secteur des TIC, les écarts de salaire se sont creusés, et les tendances actuelles sous-tendant la recherche de compétences hybrides et la transition vers un développement nécessitant peu, voire pas de programmation, n'ont pas encore fait sentir pleinement leurs effets sur le déséquilibre entre les genres au sein du secteur.

D'après le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), l'économie numérique canadienne employait 1 935 100 personnes en 2020, dont 1 553 800 professionnels des TIC tous secteurs confondus à travers le pays, le solde étant composé de non-spécialistes exerçant dans le secteur des TIC. Selon le CTIC, plus de 250 000 postes seront à pourvoir, offrant ainsi des occasions

d'emploi à 2,26 millions de travailleurs dotés de compétences numériques d'ici à 2025<sup>7</sup>. Il convient également de souligner qu'il existe désormais plus d'emplois liés aux TIC en dehors du secteur qu'au sein de celui-ci<sup>8</sup>. La croissance de l'emploi dans les fonctions numériques, tous secteurs économiques confondus, a dépassé celle enregistrée dans les industries numériques. En 2020, les secteurs hors TIC employaient 63 p. 100 de la main-d'œuvre occupant des fonctions dans les TIC. Autre tendance à l'œuvre : la recherche croissante de personnes dotées de compétences hybrides, c'est-à-dire qui possèdent les compétences techniques et commerciales nécessaires pour transcrire et déployer la technologie dans les entreprises<sup>9</sup>. Résultat, un champ croissant de possibilités se crée dans des disciplines sortant du cadre des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) et favorise ainsi la diversité et l'innovation, tout en donnant accès au domaine des technologies à un plus vaste panel de candidats et candidates<sup>10</sup>.

Les femmes représentent 47 p. 100 de la population active générale, mais seulement 28 p. 100 du personnel des TIC, tous

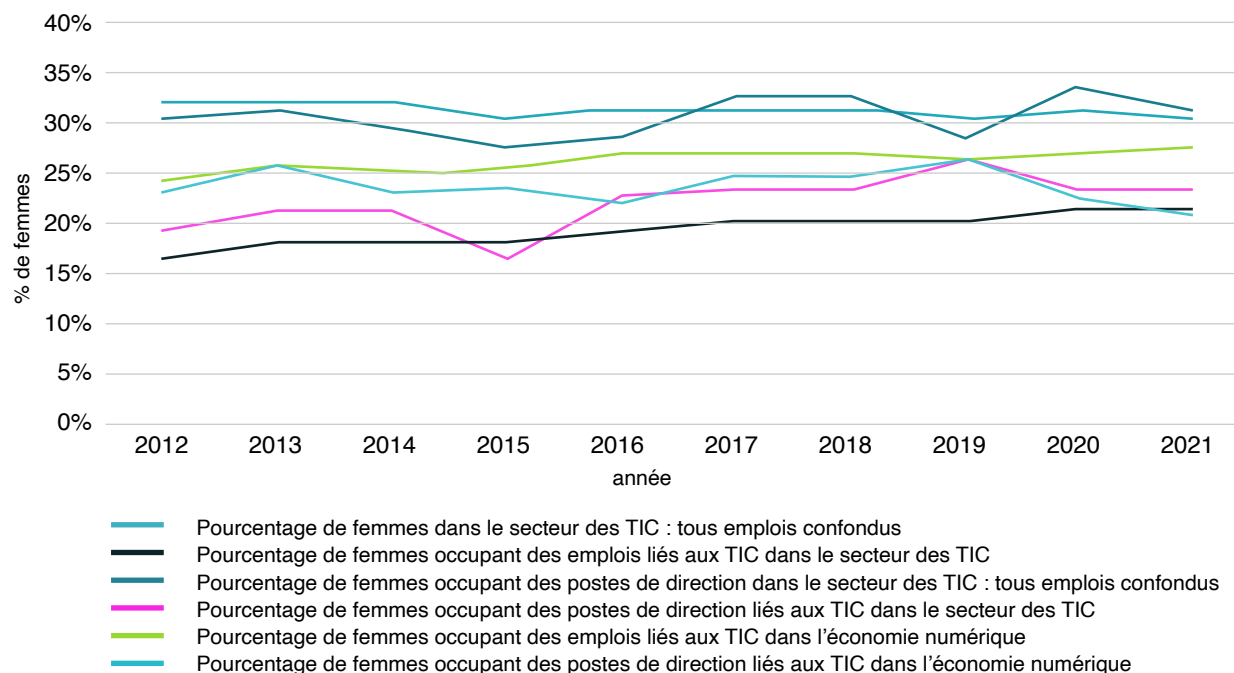


postes confondus, à l'échelle de l'économie canadienne. Or, cette proportion n'a guère évolué depuis plus d'une décennie<sup>11</sup>. Si la main-d'œuvre du secteur des TIC au Canada s'est diversifiée, cela tient en grande partie à la représentation accrue des nouveaux arrivants<sup>12</sup>, laquelle est passée de 28 p. 100 en 2010 à 38 p. 100 en 2020. La représentation des femmes, quant à elle, a enregistré une hausse moins prononcée

pour atteindre 27,3 p. 100 en 2020, contre 24,6 p. 100 en 2010. Dans le secteur des TIC proprement dit, elle atteint 31 p. 100 si l'on tient compte des postes techniques et non techniques, mais à peine 21 p. 100 sur l'ensemble des postes techniques<sup>13</sup>. La figure 1 illustre la sous-représentation des femmes qui persiste depuis plus d'une décennie dans six catégories d'emploi au sein du secteur des TIC.

**FIGURE 1.**

**Les femmes dans le secteur des technologies de l'information et des communications et dans les emplois liés aux TIC (2012 à 2021)**



Source : Cukier et coll. (2023). Les compétences numériques et le déficit de compétences.

Les femmes appartenant à plusieurs groupes ayant droit à l'équité (par exemple : nouveaux arrivants, membres de la communauté autochtone ou 2SLGBTQ+, personnes en situation de handicap) sont encore moins représentées. À titre d'exemple, le taux de représentation des femmes racisées dans le secteur des TIC est inférieur à celui non seulement des hommes blancs mais aussi des hommes racisés<sup>14</sup>. L'absence de données ventilées empêche d'étudier d'autres formes de croisement des identités. Néanmoins, seulement 2,2 p. 100 de la main-d'œuvre en technologie étant issue des communautés autochtones alors que ces dernières représentent 5 p. 100 de la population du pays, il est probable que le nombre de femmes autochtones en technologie soit nettement inférieur<sup>15</sup>.

Si les femmes occupent près de 28 p. 100 des postes de direction dans l'économie numérique, elles ne représentent que 15 p. 100 des membres de la haute direction et 4 p. 100 des chefs de direction<sup>16</sup>. Comme l'illustre la figure 1, malgré une hausse de quatre points de pourcentage de la représentation des femmes occupant des postes de direction liés aux TIC dans le secteur des TIC, on constate un recul de la représentation des femmes occupant des postes de direction liés aux TIC dans l'économie numérique<sup>17</sup>. D'après le Recensement de 2021, les hommes exerçant dans le secteur des TIC au Canada percevaient en moyenne 20 000 dollars supplémentaires par an comparativement aux femmes, soit un écart de salaire hommes-femmes près de trois fois supérieur à celui enregistré cinq ans auparavant<sup>18</sup>.

Il n'existe pas de solution simple aux problèmes complexes : la sous-représentation des femmes dans le secteur des TIC est le fruit de forces à l'œuvre aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel. Sachant que ces facteurs, selon comment ils se conjuguent, peuvent avoir des effets favorables ou défavorables, il est indispensable de mener des interventions à l'échelle de l'écosystème pour réaliser des progrès. Sur le plan sociétal, les politiques et programmes gouvernementaux, les textes législatifs et les déclarations aux médias peuvent faire naître des stéréotypes, forger certaines valeurs et déterminer qui a accès aux emplois liés aux TIC. La prestation publique de services de garde d'enfants abordables et l'investissement dans des programmes d'éducation et de formation ciblés sont des moyens, entre autres exemples, d'améliorer l'accès des femmes à ce secteur. La législation, notamment la Loi sur l'équité en matière d'emploi, qui régit les entreprises sous réglementation fédérale y compris dans le secteur des télécommunications, et le projet de loi C-25, qui régit les sociétés ayant fait appel au public sous réglementation fédérale, ou encore le texte législatif sur les valeurs mobilières exigeant que les sociétés ouvertes rendent compte de la diversité des membres de leur conseil d'administration et de leur équipe de haute direction, influent directement sur les résultats en focalisant l'attention du grand public et en renforçant la surveillance vis-à-vis de cet enjeu<sup>19</sup>. Les codes volontaires à l'instar du 30% Club s'avèrent également propices à la concrétisation d'engagements visant à améliorer la représentation des femmes dans

les entreprises, au même titre que l'attention croissante portée par les investisseurs aux enjeux économiques, sociaux et de gouvernance (ESG).

Sur le plan organisationnel, les politiques, les processus et les pratiques en vigueur dans les entreprises ont une profonde incidence sur l'équité, la diversité et l'inclusion. En effet, ce sont les entreprises qui déterminent les personnes incluses ou exclues du marché du travail à travers leur leadership, leur gouvernance et leur stratégie, leurs pratiques en matière de ressources humaines (RH), leurs valeurs et leur culture, leurs systèmes de mesure, leur chaîne de valeur, leurs initiatives de sensibilisation et leurs activités de perfectionnement de la main-d'œuvre. Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un pilier important, car elles emploient 88 p. 100 de la main-d'œuvre du secteur privé au Canada<sup>20</sup>. Or, elles rencontrent des difficultés pour promouvoir l'inclusion. Leurs ressources limitées et leur manque d'expertise RH nuisent à leur capacité d'attirer et de maintenir en poste des talents diversifiés. Les pratiques de recrutement informelles ont souvent pour conséquence de réduire la diversité des effectifs et, lorsque leurs ressources sont étriquées, les PME font souvent passer les initiatives en matière d'EDI au second rang des priorités<sup>21, 22, 23</sup>.

Sur le plan individuel, les attitudes, les motivations et les contraintes personnelles, l'internalisation de stéréotypes et de préjugés fondés sur le genre ou encore les obligations familiales constituent des freins potentiels. À titre d'exemple, la recherche a démontré qu'à poste égal, les femmes

font davantage l'objet de microagressions en milieu professionnel que les hommes : remise en question de leur jugement, dévalorisation de leurs compétences techniques, non-respect de leur prise de parole et interruption des propos, comportement considéré comme « difficile » ou « agressif » lorsqu'elles s'affirment, ce qui est pourtant encouragé chez leurs homologues masculins<sup>24, 25</sup>. L'accumulation de ces microagressions nuit à la confiance ainsi qu'à l'avancement professionnel des femmes et influe sur l'identité et le bien-être des femmes occupant des postes à responsabilité<sup>26</sup>. Par ailleurs, les femmes sont plus fréquemment victimes de discrimination et de harcèlement sexuel que les hommes dans le secteur des TIC. Le climat « glacial » qui y règne dissuade les femmes de gravir les échelons et les pousse à abandonner cette voie professionnelle. Les femmes dans le domaine des STIM ont presque deux fois plus de chances d'envisager un départ que celles exerçant dans d'autres secteurs (22 p. 100 contre 12 p. 100)<sup>27</sup>.

L'impact des stéréotypes fondés sur le genre se fait sentir durant l'enfance, les filles étant souvent dissuadées d'entreprendre une carrière liée aux STIM et aux TIC dès l'école élémentaire et secondaire. Les normes culturelles, l'absence de modèles de comportement et de mentors, et les stéréotypes véhiculés dans les médias contribuent à convaincre les filles et les femmes qu'elles n'ont pas leur place dans le secteur des TIC<sup>28</sup>. Si les avantages de la présence des femmes en technologie sont clairement établis depuis des décennies, la proportion de ces dernières en ingénierie

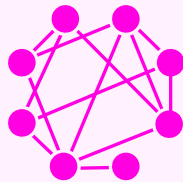
et en informatique n'a guère évolué au cours des 10 à 15 dernières années<sup>29</sup>. En vertu d'un phénomène de « tuyau percé », les filles et les femmes quittent progressivement les domaines des STIM et des TIC au fil du cheminement professionnel, des premières années d'école jusqu'au marché de l'emploi<sup>30</sup>. À titre d'exemple, la représentation des femmes parmi la population étudiante inscrite aux études postsecondaires en mathématiques et en informatique a augmenté de seulement trois points de pourcentage, atteignant 28 p. 100 en 2021-2022 contre 25 p. 100 en 2010-2011<sup>31</sup>. La proportion de femmes en mathématiques et en informatique, tous secteurs confondus, est restée stable à l'échelle de la population active,

s'établissant respectivement à 25 p. 100 en 2006, à 24 p. 100 en 2011 et à 25 p. 100 en 2021<sup>32</sup>. La technologie est un secteur à tendance très masculine. Or, les filles prennent souvent des décisions de cheminement professionnel en accord avec leur identité à un âge précoce. Il s'avère donc nécessaire de placer l'accent sur l'éducation des femmes et des observateurs.

Malgré les données probantes attestant la corrélation entre amélioration de la représentation, de l'équité et de l'inclusion et succès des entreprises, cette sous-représentation perdure. Le présent rapport présente des solutions que les entreprises peuvent mettre en place pour rectifier le tir et obtenir des résultats.



# Plan de recherche



**Cette étude préliminaire fait le point sur les femmes dans les TIC, en particulier en ce qui concerne leur statut, les pratiques à leur égard et les lacunes observées. Elle vise à répondre aux questions suivantes :**

- > Comment se porte la représentation des femmes dans les TIC au Canada et quels sont les facteurs propices et les freins à la participation des femmes et des groupes ayant droit à l'équité?
- > Quelles stratégies particulières sont mises en œuvre par les entreprises pour améliorer la parité et la diversité au sein de leurs équipes de direction et à tous les échelons de leur structure?
- > Existe-t-il des données probantes attestant l'incidence de ces pratiques?
- > Quelles recherches complémentaires faut-il mener?

Cette étude s'appuie sur une méthodologie mixte s'articulant autour :

- > d'un examen des pratiques prometteuses en entreprise, à la lumière de récents travaux de recherche et d'après la base des pratiques exemplaires du Diversity Institute;
- > d'entrevues semi-structurées anonymes et approfondies avec des représentants de 20 entreprises du secteur des TIC.

La révision sommaire prévoyait une recherche en ligne des entreprises œuvrant dans le secteur des TIC au Canada et sur d'autres marchés. L'étude de leurs documents accessibles au public nous a permis de cerner les processus, les politiques et les mesures en place pour promouvoir les enjeux d'EDI dans le secteur des TIC et au-delà.



Le questionnaire des entrevues est disponible à l'annexe A. Menées par FCT de septembre 2022 à mars 2023, ces entrevues semi-structurées d'une heure se penchaient sur les initiatives, les expériences et les résultats en matière d'EDI chez un panel de 20 entreprises du secteur des TIC. La plupart des répondants exerçaient des fonctions dans les ressources humaines. Neuf des personnes interrogées occupaient un poste à responsabilité sur les questions d'EDI. Le tableau 2 illustre l'échantillonnage des entrevues.



**TABEAU 2.**  
Échantillonnage des entrevues approfondies

Entreprises dirigées par des femmes	4
Grandes entreprises	13
Entreprises de taille moyenne	3
Petites entreprises	4
Entreprises canadiennes	14
Entreprises internationales	6
Personnes interrogées occupant une fonction en lien avec la diversité, l'équité et l'inclusion	9
Personnes interrogées occupant une fonction dans les ressources humaines	11

Cette analyse se concentre sur six facettes de l'activité des entreprises au regard de l'outil d'évaluation de la diversité (Diversity Assessment Tool, DAT) qui établit un cadre de travail exhaustif à la lumière de recherches et de normes internationales, y compris de lignes directrices canadiennes récentes<sup>33, 34, 35, 36</sup> :



#### **Gouvernance, leadership et stratégie :**

mesures visant à fixer des objectifs et à améliorer la représentation des groupes ayant droit à l'équité aux postes de direction et de gouvernance. Adoption d'une optique d'EDI en ce qui concerne les processus de leadership, l'élaboration de stratégies et le ton de la direction.



#### **Mesure et suivi des questions d'EDI :**

selon l'adage « ce qui peut être mesuré peut être amélioré », une série de repères est associée à chaque dimension de la stratégie de l'entreprise en matière d'EDI afin de définir des objectifs, de suivre les progrès et de promouvoir la transparence et la responsabilité.



**Ressources humaines :** mesures prises à chaque étape du processus RH, y compris la définition des fonctions d'un poste, le recrutement, la sélection, la formation et le perfectionnement, la gestion et la participation du personnel.



**Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur :** évaluation de la mesure dans laquelle l'entreprise a intégré les enjeux d'EDI dans ses principaux systèmes. Banque, hôpital, PME : toutes les organisations doivent adopter une optique d'EDI dans l'ensemble de leurs processus, notamment l'approvisionnement, la recherche-développement, la conception des produits et services, le marketing, la vente et le service à la clientèle.



**Valeurs et culture :** l'expression « la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie » souligne l'idée que la culture d'une entreprise joue souvent un rôle majeur, mais délicat, dans la conduite du changement. Il est essentiel de mettre en œuvre des initiatives veillant à ce que les politiques et les procédures reflètent et appuient les enjeux en matière d'EDI et les intègrent dans les valeurs fondamentales et l'environnement de travail de l'organisation.



**Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures :** manière dont une entreprise interagit avec son écosystème et contribue à le forger à travers ses relations avec les pouvoirs publics et ses partenariats philanthropiques et communautaires, et dont elle utilise son influence pour promouvoir plus largement les enjeux d'EDI.

# Findings

La présente partie décrit les constatations issues d'une révision sommaire des pratiques prometteuses en entreprise à l'échelle du secteur, assortie d'entrevues approfondies auprès de 20 entreprises spécialisées dans les TIC et d'un examen des pratiques adoptées par plus de 300 organisations. Cette analyse s'articule autour des six dimensions de l'outil DAT :

1. Leadership, gouvernance et stratégie : représentation et ton de la direction
2. Pratiques RH : prise en compte des enjeux d'EDI
3. Valeurs et culture : politiques et valeurs de l'entreprise qui instaurent une culture inclusive à l'échelon organisationnel
4. Mesure et suivi des questions d'EDI : évaluation des actions menées par l'entreprise pour promouvoir l'inclusion
5. Équité de genre et diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur : approvisionnement, conception des produits, communication et service à la clientèle
6. Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures : création de nouvelles possibilités au sein du secteur pour les groupes ayant droit à l'équité



# Pratiques prometteuses en entreprise

## 1. Leadership, gouvernance et stratégie

La diversité des membres siégeant au conseil d'administration et/ou des équipes de haute direction permet de faire valoir un éventail élargi de points de vue dans l'entreprise. Les données probantes laissent penser que la législation, la réglementation et la normalisation sont en train d'induire des changements. La définition d'objectifs de diversité aux postes de direction, y compris au sein des conseils d'administration et des équipes dirigeantes, s'avère une stratégie efficace pour améliorer la représentation. Les entreprises Bell Canada, Telus, Rogers et CGI, entre autres exemples, ont publié des objectifs de représentation au sein de leur conseil d'administration et/ou de leur équipe dirigeante<sup>37, 38, 39, 40</sup>. Opentext a pris l'engagement, à l'horizon 2030, de compter une équipe majoritairement diversifiée sur le plan ethnique, d'atteindre la parité hommes-femmes aux postes clés et de porter à 40 p. 100 le taux de représentation féminine à tous les postes de direction<sup>41</sup>. La société Dell, quant à elle, s'est engagée à atteindre, à l'échelle mondiale, un taux de 50 p. 100 de représentation féminine au sein de sa main-d'œuvre et de 40 p. 100 parmi son personnel d'encadrement d'ici à 2030<sup>42</sup>.

Certaines entreprises, notamment celles qui sont assujetties à la réglementation fédérale ou qui font partie des principaux fournisseurs du gouvernement, ont l'obligation de divulguer leurs chiffres de

représentation conformément à la Loi sur l'équité en matière d'emploi. D'autres y sont tenues en vertu d'une réglementation sur les valeurs mobilières ou du projet de loi C-25. En outre, bon nombre d'entreprises ont adhéré à des codes volontaires, à l'instar du Défi 50-30, du 30%+ Club et de l'Initiative BlackNorth, afin de mettre en avant leurs engagements<sup>43</sup>.

Lors des entrevues, plusieurs répondants ont déclaré prendre part au Défi 50-30, un code volontaire invitant à promouvoir la parité des genres (50 p. 100) et à accroître la représentation d'autres groupes ayant droit à l'équité (30 p. 100) au sein des conseils d'administration et/ou aux postes de haute direction<sup>44</sup>. Un signataire du Défi 50-30 a déclaré que son entreprise avait déjà atteint la parité hommes-femmes. Une autre personne interrogée a également fait état de résultats probants en vertu du Catalyst Accord<sup>45</sup> :

*« Nous nous étions engagés à compter 30 p. 100 de femmes dirigeantes et 30 p. 100 de femmes siégeant au conseil d'administration d'ici à 2022. Je me réjouis d'annoncer que nous avons atteint cet objectif, avec en moyenne 30 p. 100 de femmes dirigeantes et 40 p. 100 de femmes siégeant au conseil d'administration. »*

*Personne interrogée*

La participation aux codes volontaires offre un moyen de stimuler la prise de mesures, en suscitant la validation du public et en mettant à profit le soutien offert par l'écosystème à travers ces programmes. Par exemple, le Défi 50-30 met des travaux de recherche, des ressources, des auto-évaluations et des trousseaux à outils à la disposition des organisations participantes et ouvre la porte aux partenariats avec d'autres acteurs de l'écosystème<sup>46</sup>. Cette approche favorise un déploiement efficace des ressources, en particulier dans les petites entreprises qui n'ont pas de service RH et manquent d'expertise sur les questions d'EDI.

D'après notre révision sommaire, Telus, Cisco Canada, Google Canada, Rogers, Wealthsimple et HP Inc. font partie des signataires de l'engagement BlackNorth pris par les directeurs généraux visant à mettre fin au racisme systémique anti-Noirs en faisant naître de nouvelles possibilités pour les membres de la communauté noire<sup>47</sup>. En vertu de cette démarche, les signataires s'engagent à concrétiser sept objectifs, notamment ceux consistant à accroître la représentation de la communauté noire parmi leurs effectifs et leurs équipes de direction et à faire en sorte qu'au minimum 3,5 p. 100 des postes de direction et de conseil d'administration basés au Canada soient occupés par des dirigeants noirs d'ici à 2025<sup>48</sup>. Rogers est également signataire du Défi 50-30<sup>49</sup>.

Les entreprises chefs de file élaborent généralement des stratégies visant à identifier, à recruter et à nommer des personnes issues de groupes ayant

droit à l'équité au sein de leur conseil d'administration et de leur équipe de haute direction. Cette démarche peut inclure des initiatives délibérées de sensibilisation exploitant des canaux qui touchent spécifiquement ces groupes, la définition d'objectifs, la mise en place de processus de sélection inclusifs et la création de processus d'intégration robustes. Rogers, par exemple, gère et met à profit une matrice des compétences et définit des qualités essentielles pour favoriser la diversité des membres de son conseil d'administration et de son équipe de haute direction<sup>50</sup>. Les entreprises peuvent également cibler des groupes particuliers en exigeant qu'une proportion de candidatures émanant de leurs membres soit retenue parmi la sélection finale. Cette approche est en vigueur chez Rogers : l'entreprise impose que 50 p. 100 de candidates et candidats présélectionnés pour tous les postes à pourvoir soient issus de la diversité<sup>51</sup>. Dans une optique similaire, nous avons recueilli ce témoignage lors des entrevues :

*« Au cours des 18 derniers mois, nous avons exigé que nos cabinets de recrutement tiers nous présentent un panel diversifié de candidatures dès lors que nous prospectons en externe pour pourvoir des postes de vice-présidence. J'ai constaté un vrai changement de pratique durant cette période. »*

*Personne interrogée*



Après le recrutement et la sélection de dirigeants issus de la diversité, il convient de tenir compte des enjeux d'EDI dans les processus d'intégration et d'apporter un soutien continu en la matière aux membres du conseil d'administration et de l'équipe de haute direction. Il est nécessaire de combiner diverses stratégies pour intégrer les questions d'EDI au sein du conseil d'administration, y compris la révision des politiques et des lignes directrices en vue de refléter les principes d'EDI et la formation obligatoire des administrateurs et des dirigeants sur la diversité et l'inclusion. À titre d'exemple, IBM a établi un cadre des comportements en matière de leadership qui détermine les caractéristiques et les compétences requises de la part des cadres de l'entreprise. Cet outil sert à l'évaluation et au perfectionnement du personnel d'encadrement et définit des attentes propices à la création d'un environnement bienveillant, ouvert et inclusif<sup>52</sup>. La politique touchant la composition et la diversité du conseil d'administration d'IBM et le processus de sélection de ses membres précisent l'importance des questions d'EDI et imposent la représentation d'horizons diversifiés (genre, origine ethnique, talents, points de vue) dans les décisions à cet égard<sup>53</sup>.

Les entreprises peuvent également plafonner la durée des mandats et de l'exercice des fonctions aux postes de direction, de façon à favoriser un renouvellement des points de vue. Cette mesure est désormais recommandée dans le projet de loi C-25 et la législation régissant certaines commissions des valeurs mobilières. Bell Canada Entreprises prévoit que les membres de

son conseil d'administration siègent durant 12 ans maximum, avec réélection annuelle. Conformément à sa politique de composition et de diversité du conseil d'administration, le comité de gouvernance veille à ce que la liste des candidates et candidats potentiels soit diversifiée en termes de genre et inclue des personnes racisées, autochtones et/ou en situation de handicap<sup>54</sup>.

Les enjeux en matière d'EDI devraient faire partie intégrante de la stratégie interne des entreprises. En effet, leur mise en corrélation avec les objectifs organisationnels favorise une prise en compte généralisée de l'EDI dans les entreprises. Leur stratégie doit prévoir des objectifs et des indicateurs de rendement clés (IRC) mesurables, et se refléter dans le tableau de bord ou le registre des risques de l'entreprise<sup>55</sup>. CGI tient compte des enjeux en matière d'EDI dans son processus de planification stratégique afin de cerner certaines priorités et les mesures connexes à prendre<sup>56</sup>. L'entreprise a défini des objectifs et des IRC concernant la représentation des femmes et des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité au sein de son équipe de haute direction et a mis en place des plans d'action particuliers pour les atteindre<sup>57</sup>, avec des résultats probants à la clé : en 2023, CGI a indiqué que 44 p. 100 des postes de présidence à la tête de ses divisions stratégiques étaient occupés par des femmes, contre 33 p. 100 en 2022<sup>58</sup>. Dans le rapport annuel 2023 d'IBM, la direction fait le point sur ses résultats en termes de représentation parmi ses cadres et précise le rôle catalyseur que jouent la diversité et l'inclusion pour stimuler l'innovation, l'agilité et le rendement<sup>59</sup>.

La rémunération doit également contribuer à pointer les enjeux prioritaires en matière d'EDI. À titre d'exemple, le directeur général de Microsoft Satya Nadella a déclaré publiquement que le versement de sa prime serait soumis à la réalisation d'objectifs de diversité<sup>60</sup>. Rogers a lancé un plan quinquennal pour l'inclusion et la diversité (I&D) qui énonce des objectifs globaux et des objectifs propres à chaque secteur d'activité concernant la représentation des différents groupes ayant droit à l'équité. Les chefs de direction et les personnes exerçant des fonctions supérieures sont évalués en fonction d'une grille et d'IRC en matière d'EDI<sup>61</sup>. Le fait que la rémunération des cadres d'IBM soit tributaire des objectifs de diversité renforce l'accent placé sur le recrutement et le maintien en poste de talents diversifiés. L'amélioration de la représentation des femmes et des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité aux postes à responsabilité est ainsi mesurée et mise en corrélation avec la rémunération<sup>62</sup>.

*« L'an dernier, notre directeur général a indiqué que la prime des cadres serait en partie soumise à la réalisation d'objectifs de diversité. Cela a grandement contribué à hisser la diversité au rang des priorités [...] et a incontestablement changé la donne. »*

*Personne interrogée*

Les entreprises doivent également établir un lien clair avec les questions d'EDI dans leur énoncé de mission, leur vision ou leur déclaration de mandat. Corus Entertainment, par exemple, évoque ces enjeux dans son énoncé de mission et sa vision<sup>63</sup>.

La mise en place d'une stratégie efficace en matière d'EDI exige que la direction s'engage à prôner les valeurs qui s'y rapportent et communique régulièrement à ce sujet. La direction de Microsoft précise que la diversité et l'inclusion jouent un rôle clé dans son modèle d'activité. L'entreprise véhicule les valeurs d'EDI et souligne leur importance cruciale dans la réalisation de sa mission et de sa vision, que ce soit dans son rapport annuel, son rapport sur la diversité et l'inclusion, ses discussions ouvertes avec le personnel, ses courriels, ses blogues, le contenu de son site Web et d'autres communications<sup>64</sup>,<sup>65</sup>. Microsoft décrit ses initiatives visant à accroître la représentation et à asseoir une culture d'inclusion, notamment au travers d'objectifs de lutte contre l'injustice raciale et d'amélioration de la représentation des femmes et des personnes racisées dans ses effectifs. Cogeco expose l'importance des enjeux d'EDI pour stimuler l'innovation, promouvoir un milieu de travail collaboratif, soutenir les communautés et les clients et améliorer le rendement à l'échelon organisationnel. L'entreprise articule son engagement en faveur de l'EDI autour de six leviers : écoute, partage, formation, action, représentation et soutien à la diversité et à l'inclusion. Bell Canada, Rogers, Telus, Loopio Inc., Nakisa Inc., AccessNow, CopperLeaf Technologies et Dash Hudson font également partie des entreprises du

secteur des TIC qui véhiculent les valeurs d'EDI dans leurs communications publiques.

Il est important de faire en sorte que les initiatives en matière d'EDI soient sous-tendues par les structures et les ressources appropriées, et reçoivent l'appui de la haute direction. Elles doivent, de préférence, être menées sous la houlette d'un haut responsable ou d'un comité doté des moyens requis et d'un accès aux décisionnaires. Rogers, par exemple, a mis sur pied un Conseil sur l'inclusion et la diversité (I&D) qui promeut des stratégies propices à l'I&D et œuvre en faveur de l'EDI dans l'ensemble de l'entreprise<sup>66</sup>. Si sa première stratégie I&D établie en 2015 était pilotée par le service RH, la direction de l'entreprise en a assumé la responsabilité en 2020, avec le soutien de l'équipe RH et du Conseil sur l'inclusion et la diversité. Chapeauté par un haut responsable occupant un poste de vice-présidence, ce conseil aide les dirigeants à intégrer l'inclusion dans leurs stratégies d'activité pour une incidence accrue<sup>67</sup>. Rogers a également créé un Conseil de direction pour la communauté noire qui s'emploie à remédier au racisme et aux préjugés envers les personnes noires. Ce dernier travaille en partenariat avec le Conseil sur l'inclusion et la diversité. Lorsqu'un cadre assumant des responsabilités directes dans une branche d'activité ou un domaine d'intérêt hors RH doit rendre des comptes en matière d'EDI, il est important que les enjeux d'EDI fassent partie intégrante de ses fonctions, au lieu d'être relégués au rang de projet annexe, et que cette personne bénéficie d'un soutien approprié. La désignation d'un responsable RH chargé de la diversité et de

l'inclusion peut contribuer à atteindre cet objectif.

## 2. Pratiques en matière de ressources humaines

Il est primordial de prévoir des pratiques RH inclusives, incluant les processus de définition des fonctions d'un poste, de recrutement, de sélection, de promotion, de maintien en poste et de cessation d'emploi du personnel, afin de constituer une main-d'œuvre diversifiée et engagée et de promouvoir une culture d'entreprise inclusive, propice à la satisfaction, à la fidélisation et à la mobilisation des employés<sup>68</sup>.

La prise en compte des questions d'EDI dans les stratégies de gestion des talents doit intervenir dès la définition des fonctions d'un poste. Il convient notamment de passer en revue les qualités et les compétences (techniques et essentielles) requises pour le poste, de supprimer les exigences superflues, de valoriser les diplômes et l'expérience acquis à l'étranger et d'atténuer les autres freins et préjugés au cours du processus. Il est important d'étudier avec soin les qualifications pour s'assurer qu'il s'agit de conditions d'emploi indispensables. En outre, il faut envisager la création de postes de perfectionnement permettant d'embaucher des personnes qui ne détiennent pas 100 p. 100 des qualifications requises, mais qui bénéficieront d'un accompagnement et d'une formation.

À titre d'exemple, bon nombre de grandes entreprises, dont Shopify, revoient actuellement leurs exigences relatives

aux titres de compétences du personnel et privilégient plutôt les compétences elles-mêmes, ouvrant ainsi des portes aux travailleurs et travailleuses autochtones ainsi qu'à d'autres personnes compétentes qui n'ont pas suivi d'études postsecondaires.

*« On demande dix années d'expérience, plus tel grade et tel diplôme. Mais, a-t-on vraiment besoin de ces outils? Les connaissances générales acquises ne suffisent-elles pas en réalité? Nous allons réévaluer le cadre d'élaboration de nos offres d'emploi pour les rendre plus inclusives et éliminer les obstacles. »*

*Personne interrogée*

Une autre personne interrogée a souligné que la définition arbitraire d'une expérience minimale requise peut constituer un obstacle pour les femmes, car il y aura peu de chances qu'une femme ayant seulement quatre années d'expérience au lieu des dix exigées postule quand même, alors qu'un homme aura tendance à le faire. De la même façon, l'attente d'un CV bien rédigé peut biaiser le processus de recrutement et limiter la diversité. L'une des personnes interrogées a posé la question suivante :

*« Est-ce que la maîtrise grammaticale compte vraiment? Si un candidat ou une candidate fait preuve d'un talent exceptionnel dans le développement, mais ne comprend l'anglais que depuis six mois, quelle importance? »*

*Personne interrogée*

Les offres d'emploi employant un langage inclusif contribuent à diversifier le bassin des candidatures<sup>69</sup>. Divers outils comme TextIO sont utiles pour réduire l'utilisation d'un langage genré et faire en sorte que les offres d'emploi trouvent écho chez un public le plus large possible. Dans le secteur des technologies de l'éducation, par exemple, Duolingo a constaté une amélioration des résultats après avoir déployé TextIO pour veiller à l'emploi d'un langage inclusif dans ses descriptions de poste et offres d'emploi<sup>70</sup>. Shopify Inc. inclut un message dans ses offres d'emploi afin d'encourager les candidatures des personnes autochtones, des personnes racisées, des personnes en situation de handicap, des personnes issues de communautés de genre et/ou de sexualité différentes et/ou des personnes à l'intersection de plusieurs identités<sup>71</sup>. Les offres d'emploi de l'entreprise renvoient aux données sur la diversité de ses effectifs et donnent accès à des ressources en matière d'EDI et à des renseignements sur les initiatives de Shopify visant à atténuer les préjugés dans le cadre de son processus d'acquisition de talents<sup>72</sup>. La page Web « Carrières » de Wealtheasy contient un guide sur la culture d'entreprise (en anglais), met en avant le profil d'employés issus de la diversité et le travail des groupes de ressources pour le personnel et propose d'autres contenus illustrant l'engagement de l'entreprise en faveur de l'EDI<sup>73</sup>.

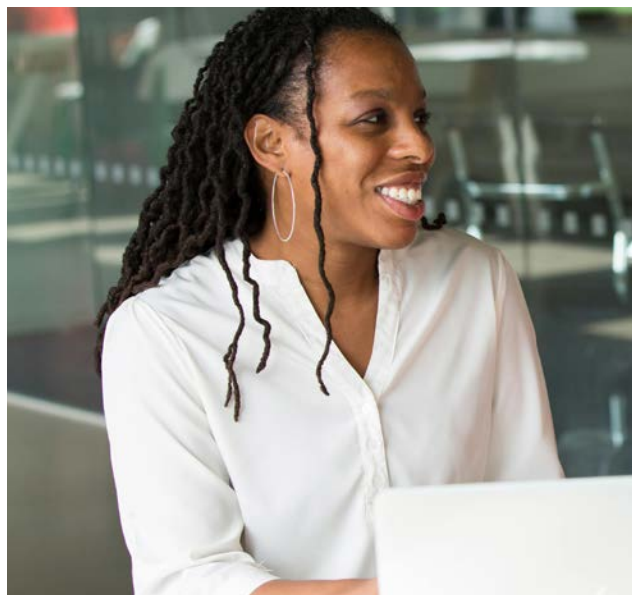
Il convient d'investir dans des méthodes délibérées de sensibilisation pour prospecter auprès des femmes et des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité à la recherche de candidates et candidats potentiels. Réseaux de partenaires, plateformes de jumelage, organismes communautaires,

cabinets de recherche spécialisée et collaboration avec des organisations sans but lucratif et des groupes de défense des intérêts servant les populations ayant droit à l'équité sont autant de pistes à explorer.

Beaucoup d'entreprises du secteur des TIC mènent leurs activités de recrutement aux côtés de partenaires, notamment d'organisations œuvrant pour promouvoir la représentation des femmes en technologie, des peuples autochtones, des personnes racisées ou en situation de handicap et des immigrants. À titre d'exemple, Onyx Initiative a été fondée pour combler les disparités systémiques qui entravent le recrutement, le maintien en poste et la promotion des étudiants et des récents diplômés noirs des collèges et universités dans les entreprises canadiennes. Elle élargit les voies de recrutement en proposant des ressources complètes de développement de carrière et crée des partenariats mutuellement bénéfiques entre les entreprises, les établissements d'enseignement et les acteurs communautaires<sup>74</sup>. Rogers travaille en partenariat avec Onyx Initiative et d'autres organisations telles qu'ACCES Employment, Ontario Disability Employment Network, Community Living, Lime Connect, Fierté au travail, The 519, Indigenous Link et QueerTech<sup>75</sup>. Au Canada, Rogers a modifié ses processus de recrutement et impose désormais que ses offres d'emploi soient publiées sur des sites d'emplois représentatifs de la diversité.

Désireuse d'élargir ses voies de recrutement, la société CGI Canada a également œuvré en partenariat avec des organisations telles que la Women in Leadership

Foundation, Indigenous Link Canada, Equitek, Talent Beyond Boundaries et Fierté au travail en vue de promouvoir ses postes clés<sup>76</sup>. Bell a noué des partenariats avec Indigenous Careers, Indigenous Link et Indigenous Works, entre autres, afin d'enrichir les sources lui permettant d'attirer des talents issus de la diversité. L'entreprise a également travaillé avec BIPOC TV & FILM dans le cadre du projet EmbauchezDIVERSITÉ pour recruter davantage de personnes s'identifiant comme noires, autochtones et racisées<sup>77</sup>. En dehors du secteur des TIC, CIBC a adopté une approche similaire. Au-delà de sa relation avec Onyx, CIBC a créé un vivier de talents inclusif en établissant des partenariats et/ou des bourses aux côtés d'organisations telles que Black Professionals in Tech Network, Catalyst, Indspire, AccessNow, Magnusmode, Specialisterne, Tent, 30%+ Club, Toronto Immigrant Employment Council et Lime Connect<sup>78</sup>.





Les processus de sélection, pour leur part, doivent faire l'objet d'un examen officiel afin de garantir l'absence de préjugés. À ce titre, il convient de veiller à la diversité des membres du comité de sélection et à l'emploi adapté d'outils d'appréciation des candidatures (entrevue, évaluation écrite ou autre) en fonction des compétences requises pour le poste. En 2020, Wealthsimple a adopté de nouvelles mesures de recrutement pour améliorer la représentation des groupes ayant droit à l'équité dans l'ensemble de sa structure. L'entreprise avait conscience que sa dépendance excessive à la cooptation allait à l'encontre de ses engagements en matière d'EDI : « Comme beaucoup d'entreprises technologiques, nous comptons beaucoup sur les recommandations. Cette pratique va évoluer. Nous allons désormais consacrer le temps et les ressources nécessaires pour trouver des candidats issus de la diversité hors de nos réseaux. » (Traduction libre)<sup>79</sup>. Le cabinet de conseil informatique français Capgemini fait également partie des entreprises qui ont adopté le « sourcing libre » des candidatures afin d'atténuer le biais inhérent aux recommandations<sup>80</sup>. L'entreprise Loopio, quant à elle, s'emploie à bâtir des viviers de talents issus de la diversité pour pourvoir ses postes vacants, notamment en recourant aux entrevues structurées plus propices à la prise de décisions d'embauche équitables, en mettant à profit des partenariats communautaires et en diversifiant davantage la composition de son équipe de direction. La part d'employés racisés et de femmes occupant des postes de direction a ainsi augmenté<sup>81</sup>.

D'autres entreprises ont fait en sorte d'améliorer la transparence de leur processus. Microsoft, par exemple, a mis en place un processus complet d'entrevues virtuelles et prodigue des conseils sur son site Web pour aider les candidats et candidates à se préparer<sup>82</sup>. Sont notamment décrites les six compétences principales qui seront abordées durant l'entrevue (collaboration, envie de se surpasser, etc.). Les publications et vidéos disponibles sur le site Web de Microsoft décrivent la marche à suivre pour demander des mesures d'adaptation, le cas échéant. Les tests techniques en lien avec les fonctions particulières du poste et les études de cas sont des pratiques moins sujettes aux préjugés<sup>83</sup>. Pour les postes en ingénierie et en technologie, Microsoft complète le processus d'entrevue au moyen d'un test de programmation sur une plateforme tierce, en laissant les candidats et candidates libres de choisir leur langage de prédilection<sup>84</sup>.

Le secteur a également mis en place divers programmes de recrutement axés sur l'équité, la diversité et l'inclusion. L'entreprise technologique Intel, basée aux États-Unis, a créé le programme REP (Rotation Engineers Program) pour lever les obstacles sectoriels entravant le recrutement dans le domaine des STIM. Cette initiative vise à embaucher de récents diplômés en ingénierie issus de la diversité, tout en favorisant leur perfectionnement à travers trois rotations professionnelles de six mois, ce qui permet aux participants d'acquérir des connaissances techniques approfondies dans une multitude de domaines tout en gagnant leur vie<sup>85</sup>.

Rogers a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à élargir son vivier de talents et à accroître la diversité au sein de son équipe de direction. L'entreprise impose que 50 p. 100 de candidates et candidats présélectionnés pour tous les postes à pourvoir soient issus de la diversité et exige que tous les responsables et intervenants dans le processus de recrutement suivent une formation sur le « recrutement inclusif »<sup>86</sup>. Radio-Canada, pour sa part, a pris l'engagement de recruter la moitié des nouveaux membres de son équipe de haute direction et cadres parmi trois groupes cibles, à savoir : les personnes autochtones, les personnes en situation de handicap et les personnes racisées, en s'efforçant parallèlement de doubler le taux de maintien en poste et de promotion de ces groupes. En 2021, la société comptait 43,8 p. 100 de nouvelles recrues issues de ces groupes (soit le double de la proportion de départ) et affichait un taux de promotion de 31,5 p. 100 (contre 21,5 p. 100 avant la prise de cet engagement)<sup>87</sup>. À l'appui de cette initiative, Radio-Canada a mis en œuvre une politique de recrutement imposant la diversité des comités de sélection et des candidatures retenues, 50 p. 100 d'entre elles devant émaner de membres des trois groupes visés<sup>88</sup>.

*« Nous veillons à la diversité des personnes chargées des entrevues : elles doivent venir d'horizons variés, exercer dans différents services de l'entreprise et être représentatives de diverses identités raciales. Elles sont chargées d'évaluer nos candidats et candidates d'après un ensemble objectif de critères [...] En diversifiant les intervenants dans le processus de recrutement, nous voulons nous assurer que chaque personne puisse se retrouver dans notre entreprise. En cultivant la différence parmi nos effectifs, nous parvenons à attirer les meilleurs talents issus de la diversité. »*

*Personne interrogée*

Bon nombre d'entreprises forment leurs employés, leurs responsables et leurs équipes de recrutement sur les questions d'EDI. Toutefois, les données probantes quant à l'efficacité de cette formation, notamment sur les préjugés inconscients, sont mitigées. D'après l'examen de 18 études consacrées aux programmes de formation sur les préjugés inconscients mené par l'Equality and Human Rights Commission, il ressort qu'au-delà d'une sensibilisation efficace, peu de données attestent d'un changement de comportement à long terme<sup>89</sup>. En revanche, les résultats d'une méta-analyse portant sur plus de 40 années de recherche visant à évaluer les formations sur la diversité indiquent que ces dernières peuvent avoir une incidence plus prononcée si elles sont prolongées dans le temps<sup>90</sup>. Comme en ont témoigné nos entrevues, les formations sur les préjugés inconscients et d'autres questions d'EDI sont monnaie courante au sein des entreprises ayant fait l'objet de notre recherche en ligne.

De l'avis des personnes interrogées, l'appui par la direction revêt une importance cruciale et il est nécessaire de réitérer régulièrement ces formations et non de les dispenser « une fois pour toutes ».

La mise en œuvre de politiques ouvertes et transparentes sur les pratiques de promotion est absolument cruciale, tout comme la création de parcours de promotion axés sur le perfectionnement professionnel et la clarification des processus d'évaluation du rendement et des systèmes de récompense. Garantir l'équité de ces processus n'est pas chose aisée, car plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte, tels que la visibilité, le sens politique, les préjugés inconscients et les stéréotypes internalisés d'une personne. À titre d'exemple, les hommes dans le domaine des STIM sont plus susceptibles que les femmes d'adopter et d'afficher un comportement politique en milieu professionnel<sup>91</sup>. Les processus politiques peuvent avoir des répercussions non seulement sur l'issue des promotions, mais aussi sur l'attribution des projets et missions les plus en vue qui offriront une meilleure exposition et s'accompagneront d'occasions d'avancement. Par ailleurs, la recherche démontre qu'à rendement et comportement équivalents, les hommes et les femmes sont évalués différemment : il y a ainsi plus de chances que le jugement des femmes soit remis en question, que leurs réalisations soient dévalorisées et que leur comportement soit considéré comme « difficile » ou « agressif » lorsqu'elles

s'affirment, ce qui est pourtant apprécié chez leurs homologues masculins<sup>92, 93</sup>. La mesure joue un rôle important. À titre d'exemple hors du secteur des TIC, CIBC a adopté une pratique qui garantit la représentation équitable des femmes en instaurant un suivi régulier d'un bout à l'autre du processus de gestion des talents, notamment en veillant à la parité des candidatures et des listes de talents à haut potentiel<sup>94</sup>.

De nombreux travaux de recherche se sont intéressés au rôle de l'accompagnement, du mentorat et du parrainage et à leur importance en faveur de la promotion des femmes et d'autres groupes ayant droit à l'équité. Les entreprises peuvent également proposer des occasions de formation à leurs employés, de façon à favoriser le perfectionnement de leurs compétences et à renforcer les capacités internes à tous les échelons. Notre recherche en ligne a mis au jour plusieurs programmes ciblant les groupes ayant droit à l'équité. À titre d'exemple, StarTech propose l'initiative Femmes en Leadership, un programme axé sur l'autonomisation des dirigeantes et l'accroissement de la diversité de genre aux postes de direction<sup>95</sup>. La société de génie logiciel SAP a quant à elle mis en place une équipe « Women in Tech » qui met en lumière et fait progresser les réalisations des femmes dirigeantes au sein de l'entreprise. Cette initiative prévoit notamment une série de conférences et des partenariats avec le programme EQUALS des Nations Unies, « Girls and Women Talking Tech » (Les filles et les femmes parlent de technologie)<sup>96</sup>.

Bell Canada offre à ses employés de nombreuses occasions d'apprentissage

et de perfectionnement, y compris dans le domaine du leadership pour le personnel à haut potentiel. Les femmes représentent environ 44 p. 100 des usagers de ces programmes d'apprentissage et Bell propose une programmation spéciale pour préparer les femmes à exercer des fonctions d'encadrement (par exemple, The Judy Project et le Leadership Fellows Program de l'International Women's Forum)<sup>97</sup>. Chez Rogers, la procédure de recrutement insiste vivement sur la gestion du vivier de talents et sur la promotion de la mobilité interne, en permettant aux professionnels formés à l'étranger, souvent racisés, d'évoluer vers des postes correspondant mieux à leurs qualifications après avoir occupé des emplois « de subsistance » dans des centres d'appel ou des services de soutien<sup>98</sup>. L'entreprise a par ailleurs mis en œuvre un programme de perfectionnement accéléré pour les femmes afin de créer un vivier de femmes dirigeantes. Ce programme de parrainage ultraciblé, qui les soutient au moyen d'activités de perfectionnement sur mesure, contribue à accroître la diversité de genre parmi le personnel d'encadrement.

Les personnes interrogées ont souvent cité le mentorat parmi les moyens de renforcer les liens avec les employées. Les employeurs au sein de cet échantillon mettent en place diverses formes de mentorat, notamment le mentorat par les pairs, les cercles de mentorat et le mentorat accéléré, ces programmes s'adressant au personnel en général ainsi qu'aux femmes et aux membres d'autres groupes sous-représentés. Les entreprises plus modestes qui ne disposent pas des ressources internes ou de la masse critique permettant de créer des

programmes de mentorat sur mesure se sont rapprochées d'organismes qui proposent ce type de soutien et ont souligné qu'il s'agit d'une démarche avantageuse pour le personnel; FCT, par exemple, propose depuis des années un programme de mentorat à l'échelle nationale. Il a été indiqué que les programmes de parrainage ont une autre finalité. Si le mentor ou la mentore est une personne qui partage ses connaissances avec vous, le parrain ou la marraine est une personne d'influence qui utilise son pouvoir dans votre intérêt<sup>99</sup>.

*« Nous proposons des programmes officiels de mentorat, mais à mes yeux, ce sont les programmes de parrainage qui s'avèrent les plus performants auprès des femmes. Je parraine plusieurs femmes dans l'entreprise, je m'entretiens avec leurs supérieurs hiérarchiques au sujet de leurs possibilités d'évolution [...] cela permet de lever les obstacles et de favoriser (leur avancement). »*

*Personne interrogée*

Un autre employeur dispense un accompagnement à chaque femme promue à un poste de vice-présidente. Une personne interrogée a expliqué la démarche de son entreprise.

*« Notre programme a été créé initialement pour consolider notre vivier de femmes aux postes de direction, favoriser leur avancement et contribuer à élargir leurs fonctions. L'objectif est d'aider ces femmes à développer leur conscience de soi, à déterminer leur propre style de leadership, à instaurer un réseautage constructif et à gagner en visibilité auprès de la haute direction, ainsi qu'à multiplier les occasions au sein de l'entreprise. »*

*Personne interrogée*

Enfin, les processus de cessation d'emploi doivent adopter une optique d'EDI. En complément des données de suivi sur la diversité, la tenue d'entretiens de départ des employés permet de tirer de précieux enseignements concernant ces processus<sup>100</sup>. Les entretiens de départ sont une pratique courante dans les entreprises sondées, car ils aident les employeurs à comprendre les motifs individuels de départ et offrent une occasion d'étudier les différentes expériences vécues en fonction du genre. Le recours aux « entretiens de maintien en poste » fait également partie des pratiques fréquemment citées. En outre, on se rend de plus en plus compte que les femmes qui abandonnent le secteur technologique sont parfois susceptibles d'y revenir.

Les établissements universitaires et les organisations du secteur tertiaire ont donc élaboré des programmes de remise à niveau des compétences qui encouragent leur réinsertion en leur conférant un regain de confiance<sup>101</sup>. Enfin, compte tenu de la mutation rapide du secteur technologique, les professionnels en informatique doivent inévitablement se mettre à jour. Au moins une entreprise sondée propose un programme de retour au travail.

*« Ce programme s'adresse spécialement aux femmes ayant un bagage en technologie qui ont quitté la vie active et qui tentent de réintégrer le marché de l'emploi. Il a pour but de favoriser leur réinsertion à travers la formation, en les aidant à trouver le juste équilibre pour reprendre le travail. »*

*Personne interrogée*

### 3. Valeurs et culture

L'instauration d'une culture d'inclusion permet au personnel issu de la diversité et de groupes ayant droit à l'équité d'évoluer dans un environnement où il se sent valorisé et soutenu<sup>102</sup>. Ce sont les politiques de l'entreprise qui forgent et reflètent la culture organisationnelle. Bon nombre d'entreprises ont élaboré un code de conduite et des politiques qui traitent des questions de harcèlement, de sécurité et d'accessibilité au travail. Parallèlement à d'autres politiques touchant les enjeux d'EDI, ces documents normalisent les attentes et communiquent



aux employés des directives concernant le comportement à adopter. La plupart des grandes entreprises du secteur des TIC au Canada ont adopté un bouquet de politiques en milieu de travail : c'est notamment le cas de Telus, Bell Canada, Rogers Communications et IBM Canada. À titre d'exemple, Cogeco dispose d'un code d'éthique complet qui décrit en détail les principes fondamentaux de l'entreprise, laissant peu de place à l'ambiguïté sur les questions de harcèlement, d'intimidation ou encore de discrimination<sup>103</sup>.

Les entreprises peuvent contribuer à instaurer une culture bienveillante, positive et inclusive en aidant le personnel à trouver un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée au moyen de prestations adaptées aux familles qui incluent les parents occupant un emploi et appartenant à la communauté 2SLGBTQI+, de solides dispositifs de congé parental et de modalités de travail souples<sup>104</sup>. Telus, Shopify, Hypercontext, Wealthsimple et Buffer font partie des entreprises qui proposent des modalités de travail souples. Chez Telus, le programme Styles de travail permet aux membres du personnel de travailler où et quand ils peuvent atteindre leur efficacité maximale. Hypercontext propose le télétravail et laisse aux employés la liberté de programmer leur journée, en ayant pour seule obligation d'assister aux réunions d'équipe et d'entreprise. Outre les prestations légales de congé maternité, Deutsche Telekom donne aux nouveaux parents la possibilité de travailler à distance ou d'exercer à temps partiel, en ayant la garantie de pouvoir reprendre leur poste à temps plein. La société gère également

le réseau Stay in Contact, qui informe les employés en congé parental au sujet des activités de l'entreprise pour éviter toute interruption de leur cheminement de carrière et s'assurer plus particulièrement que les femmes en congé maternité ont la possibilité de postuler ultérieurement à des postes de direction. La société canadienne de génie logiciel Benevity accorde 17 semaines de congé parental; pour le parent qui n'a pas accouché, elle propose une interruption du travail de deux semaines pour l'accueil de l'enfant et une prime d'un mois de salaire si l'employé ou l'employée prend au moins deux mois de congé<sup>105</sup>.

Les membres de la haute direction peuvent montrer eux-mêmes l'exemple pour que les politiques adaptées aux familles deviennent la norme. À titre d'exemple, l'ancien directeur général de Twitter Parag Agrawal a pris un congé de paternité pour illustrer l'engagement de son entreprise et encourager d'autres pères à suivre sa démarche<sup>106</sup>.

Les prestations et les dispositions de soutien en matière de santé mentale sont un moyen de renforcer l'engagement de l'entreprise en faveur de l'inclusion, de la non-discrimination et d'une culture de travail saine. Les entreprises peuvent accompagner les employés par le biais d'initiatives propices au bien-être et au renforcement des capacités. Bell, par exemple, propose une offre de pointe en matière de santé mentale, notamment des prestations couvrant jusqu'à 3 000 dollars par an de soins psychologiques, ainsi que des formations en santé mentale, en travail d'équipe et en leadership autour de la santé mentale.

En dehors du secteur des TIC, l'entreprise Purolator s'est distinguée dans le cadre de notre recherche en ligne en raison de l'ampleur de ses programmes dans ce domaine. En effet, la stratégie en matière de santé et de bien-être de l'entreprise inclut des programmes en faveur de la santé physique, mentale et sociale des employés et de leurs familles. En plus d'offrir un éventail complet de prestations d'assurance-maladie et un programme d'assistance au personnel et à la famille, l'entreprise emploie un médecin en chef et propose des programmes et des formations dans le domaine du bien-être<sup>107</sup>, notamment des modules obligatoires de formation en ligne sur la santé mentale pour tous les employés (en vue d'améliorer la sensibilisation sur ces sujets et de réduire la stigmatisation et les obstacles connexes en milieu de travail). La formation « L'esprit au travail » destinée aux gestionnaires a été suivie par l'ensemble des encadrants et encadrantes, leur permettant ainsi d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour épauler leurs équipes. Le nouveau programme de certification « Leadership en santé mentale au travail » à l'intention des gestionnaires mis en place chez Purolator franchit un cap supplémentaire dans cette approche pédagogique. Élaboré par la Faculté des sciences de la santé de l'Université Queen's et TELUS Santé, ce dernier offre des solutions pratiques pour instaurer un milieu de travail psychologiquement sécuritaire<sup>108</sup>.

L'adoption de prestations innovantes contribue à témoigner d'un engagement profond en faveur des principes d'EDI. Parmi les exemples notoires, citons la réaction de Google lorsque la Cour suprême des États-Unis a annulé l'arrêt Roe c. Wade. Google, qui disposait déjà d'un programme établi de réinstallation professionnelle, a décidé de le modifier de manière à aider les membres de son personnel qui souhaitent quitter les États interdisant l'avortement. Cette initiative marquante a mis en exergue l'importance des valeurs d'équité dans la culture de Google<sup>109</sup>. Une entreprise internationale de taille moyenne figurant parmi les sondées a également exprimé son engagement en matière d'EDI en adaptant son bouquet de prestations. En effet, sur l'un de ses sites à l'étranger, la couverture des partenaires 2SLGBTQ+ n'était pas inscrite dans la norme. La personne interrogée a déclaré ce qui suit :

*« Nous avons remédié à la situation en contactant notre courtier et en lui demandant de plaider l'intérêt de ces personnes auprès de notre assureur. Nous sommes ainsi parvenus à les inclure dans nos régimes. »*

*Personne interrogée*

L'accessibilité est essentielle pour créer une culture d'entreprise et un milieu de travail inclusifs. À ce titre, la création d'un monde accessible pour tout le monde s'inscrit au cœur même de la mission d'AccessNow. Cette entreprise collabore avec eSSENTIAL Accessibility (eA), une plateforme AaaS (Accessibility-as-a-Service) numérique de pointe, pour veiller au respect des Directives sur l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0 de niveau AA minimum<sup>110</sup>. Dans sa politique d'accessibilité, BenchSci prend l'engagement de respecter les obligations légales et les normes en matière d'accessibilité et propose des plans d'adaptation aux employés en situation de handicap<sup>111</sup>, ainsi que des renseignements individualisés sur la gestion des situations d'urgence. En plus de se conformer au niveau A des directives WCAG 2.0 et aux normes en matière d'accessibilité, l'entreprise offre des modalités de travail souples.

L'instauration d'une solide culture en matière d'EDI doit être un projet universel qui associe tout le monde. La participation des hommes blancs, valides et cisgenres s'avère donc primordiale<sup>112</sup>. Bon nombre d'entreprises interrogées en ont conscience et ont fait des initiatives d'alliance inclusive l'un des éléments clés de leur stratégie en faveur de l'EDI<sup>113</sup>. L'alliance inclusive peut intervenir en réaction lorsqu'une interaction négative a eu lieu ou qu'un préjugé s'est manifesté. Ce type d'acte permet de réaffirmer la contribution des employés ayant droit à l'équité, tout en mettant en évidence les comportements inacceptables de façon à induire un changement et à promouvoir une culture plus inclusive. L'alliance inclusive

peut également être mise en œuvre de manière proactive, en veillant par exemple à ce que les idées des femmes ou des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité soient entendues lors des réunions. Les personnes interrogées ont souvent cité la formation des dirigeants ou des employés à titre de mesure propice aux alliances inclusives. Une entreprise s'est associée au programme MARC (Men Advocating Real Change) de Catalyst, une initiative qui incite les hommes à tirer parti des occasions particulières qui s'offrent à eux et des responsabilités qui leur incombent pour prôner l'équité, tout en leur donnant les clés pour le faire<sup>114</sup>.

*« C'est un programme fantastique, qui a été suivi par une trentaine de nos dirigeants. Les conversations portaient vraiment sur l'équité entre les genres. Les hommes ont ainsi pu prendre conscience qu'ils bénéficient parfois de certains avantages et obtenir un éclairage sur l'expérience vécue par les femmes. À la fin de la séance, tout le monde était décidé à mettre en place une série de mesures pour améliorer la représentation. »*

*Personne interrogée*

D'autres entreprises parmi les sondées ont mis en place des initiatives d'alliance inclusive sur mesure.

L'une d'elles, qui prône systématiquement la prise en compte de divers points de vue, le respect de tous et l'élimination des préjugés, va à la rencontre d'homologues sur le marché qui ne partagent pas la même optique. L'un des signes de maturité de la culture d'une entreprise sur les questions d'EDI réside dans ses décisions commerciales.

*« Nous sommes déterminés à refuser notre soutien aux clients qui adoptent un comportement ouvertement discriminatoire ou qui prennent des décisions favorisant la discrimination systémique. Lorsque nous effectuons une vérification de solvabilité, nous nous penchons également sur les questions d'éthique. »*

*Personne interrogée*

Cette approche vise en grande partie à offrir au personnel la latitude nécessaire pour refuser les clients problématiques. Une personne interrogée a déclaré ce qui suit :

*« Nous avons refusé certains clients, car j'ai eu le sentiment, dès les premières discussions, que les femmes et les membres de l'équipe issus de la diversité n'auraient pas leur place. »*

*Personne interrogée*

Les groupes de ressources pour le personnel favorisent les liens volontaires entre les membres du personnel issus de milieux intersectionnels variés. Ces groupes offrent un espace d'échange sur les objectifs sociaux et professionnels, à l'appui d'une culture d'entreprise plus inclusive<sup>115</sup>. Néanmoins, leur incidence varie en fonction des ressources à leur disposition, de leur accès aux décisionnaires et de leur capacité à faire évoluer les processus et politiques de l'entreprise. Aussi est-il impératif d'intégrer ces groupes au sein d'une stratégie plus vaste<sup>116, 117, 118</sup>. Notre recherche en ligne a révélé que bon nombre de grandes entreprises du secteur des TIC, notamment IBM, Microsoft, Apple, Telus, Bell et Rogers, ont soutenu la création de groupes de ressources pour le personnel et leur ont fourni les moyens nécessaires pour favoriser l'apprentissage continu et promouvoir une culture d'entreprise inclusive. Les personnes interrogées ont fréquemment signalé l'existence de ces groupes dans leur entreprise et ont souligné la nécessité qu'ils bénéficient d'un appui de la direction et ne soient pas considérés comme une activité « bénévole » non rémunérée, mais pris en compte officiellement dans les objectifs de rendement et les évaluations ouvrant droit à des primes.

Les entreprises doivent également tenir compte de divers besoins lors de la planification d'événements sociaux et de célébrations afin de favoriser l'inclusion et la mobilisation. Exemple : proposer des plats halal pour s'adapter aux restrictions alimentaires. Dans l'optique de véhiculer et de partager leurs valeurs, les entreprises peuvent aussi reconnaître diverses pratiques religieuses et célébrer les mois du patrimoine.

La culture est un pilier de l'entreprise, au même titre que l'innovation, la fourniture d'une valeur ajoutée au client et la maîtrise des coûts. Dans l'idéal, il faut commencer à forger cette culture dès la création de l'entreprise. Malheureusement, les entreprises établies n'ont pas ce luxe et doivent envisager l'EDI sous deux angles simultanés : il s'agit, d'une part, de démanteler les obstacles découlant d'une culture obsolète et, d'autre part, de mettre en place de nouvelles valeurs. Les entreprises à la pointe du secteur sont en train de prouver qu'il est possible d'obtenir des résultats et de rattraper le temps perdu en appuyant cette transformation culturelle sur une connaissance approfondie de l'activité et sur une mine de ressources, et en y associant un engagement stratégique sans faille.

#### 4. Mesure et suivi des questions d'équité, de diversité et d'inclusion

La définition d'indicateurs de mesure et de repères est indispensable pour s'assurer que les entreprises prennent des mesures concrètes pour transcrire leur engagement en faveur de la diversité. Les employeurs ne peuvent pas évaluer d'un œil critique leurs objectifs en matière de diversité et d'inclusion sans mettre en place de robustes indicateurs permettant de suivre la mise en œuvre des initiatives d'EDI. La définition d'objectifs et la mesure des résultats contribuent à faire progresser les pratiques d'EDI au travail<sup>19</sup>. Le suivi de la diversité au moyen d'enquêtes et d'entrevues anonymes et la publication des résultats connexes renforcent l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité et

éclairer les employeurs sur l'efficacité de leurs interventions. Ces résultats peuvent également servir de repère pour évaluer les progrès accomplis d'année en année ou pour se situer par rapport aux autres entreprises du secteur<sup>20</sup>.

Toutes les personnes interrogées, quelle que soit la taille de leur entreprise, ont déclaré avoir mis en place des objectifs explicites en matière de diversité, et ces entrevues ont confirmé que la définition de tels objectifs est essentielle pour induire un changement.

*« Nous avons rendu publics nos objectifs d'atteindre 40 p. 100 de femmes aux postes de vice-présidente adjointe et 35 p. 100 aux échelons supérieurs. J'ai précisé très clairement qu'il ne s'agissait pas d'un exercice visant à embaucher en externe jusqu'à remplir le quota. Au contraire, nous devons fournir les efforts nécessaires, veiller à intégrer la planification de la relève dans nos processus et réfléchir aux personnes, parmi notre vivier de talents, qui seraient formées et amenées à occuper des postes de direction et de vice-présidence adjointe. Je voulais m'assurer que nous développons nos talents de l'intérieur, au lieu de chercher une solution rapide et de passer par le recrutement externe pour atteindre un nombre arbitraire. »*

*Personne interrogée*



C'est un moyen de mettre en lumière les changements de planification et d'organisation requis pour atteindre les objectifs annuels, de pérenniser les résultats à long terme et d'entretenir la dynamique. En outre, l'entreprise doit transmettre au personnel une rétroaction sur les enseignements tirés, les actions mises en œuvre et les résultats qui en découlent. C'est une démarche capitale pour susciter la confiance dont les employés ont besoin à l'heure d'évoquer leur expérience et de s'auto-identifier en toute sécurité.

D'après notre recherche en ligne, suivre la représentation au sein des effectifs à chaque niveau hiérarchique est une pratique normalisée dans les grandes entreprises du secteur des TIC. Microsoft suit et publie le taux de représentation des femmes, des Autochtones et des personnes racisées aux postes techniques et non techniques, ainsi qu'à tous les échelons de sa structure<sup>121</sup>. Dans son document « Global Diversity & Inclusion Report 2023 », l'entreprise a rendu compte des données annuelles de représentation au regard du rendement sur les cinq dernières années, y compris en ce qui concerne les nouvelles recrues et les départs<sup>122</sup>. Microsoft étudie les questions d'EDI et de participation des employés à chaque étape du cycle de vie du personnel et mène des enquêtes supplémentaires aux stades les plus importants dans une carrière (intégration, mobilité interne, départ)<sup>123</sup>. Wealthealth effectue des enquêtes trimestrielles pour mesurer la représentation des groupes ayant droit à l'équité dans chaque équipe et aux postes de direction; l'entreprise mène également des enquêtes

semestrielles sur la diversité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance et en publie les résultats dans une optique de suivi des progrès et de responsabilité<sup>124</sup>. Bell Canada rend compte de ses progrès annuels en matière de responsabilité d'entreprise, y compris en ce qui concerne ses initiatives et indicateurs d'EDI. Le rendement annuel au regard des objectifs relatifs à la représentation hommes-femmes parmi les membres du conseil d'administration et les cadres, ainsi qu'à la représentation des personnes autochtones et racisées au sein de la haute direction et parmi les récents diplômés et les stagiaires, et les résultats de son enquête annuelle d'engagement des employés sont validés par un cabinet d'audit externe et mis en corrélation avec la rémunération du personnel et le salaire des cadres<sup>125</sup>. Rogers utilise des tableaux de bord de la diversité afin de fournir un aperçu mensuel des données de diversité des équipes et d'éclairer ainsi les mesures qui s'imposent pour atteindre les objectifs de représentation au sein de l'entreprise. Rogers évalue également les progrès accomplis au regard des objectifs de représentation dans le cadre d'exams annuels des talents pilotés par le directeur général<sup>126</sup>.

En dehors du secteur des TIC, l'approche adoptée par Stantec Inc. s'avère intéressante. L'entreprise suit les progrès accomplis à l'aide de systèmes tiers, tels que le Gender-Equality Index de Bloomberg et l'enquête Women Lead Here de The Globe and Mail<sup>127</sup>.

La collecte de données d'auto-identification est indispensable pour suivre la représentation. Les taux d'auto-identification sont, par nature, une indication du degré de confiance et d'inclusion au sein des entreprises, dans la mesure où un faible taux de réponse est souvent signe d'un climat de peur et de méfiance. Les questionnaires d'auto-identification sont soigneusement élaborés pour se renseigner de manière approfondie, mais confidentielle, sur certaines facettes de l'identité qui étaient auparavant protégées par respect pour la vie privée des employés (par exemple, la religion, l'appartenance à la communauté 2SLGBTQ+, le mode de garde d'enfants et l'état de santé, notamment mentale). Ce type de questionnaire est rempli sur la base du volontariat et l'anonymat des répondants doit être protégé. Même dans ces circonstances, il peut s'avérer difficile d'obtenir un taux de réponse suffisamment élevé à l'appui d'une analyse fiable.

Les entreprises qui atteignent des taux élevés de réussite (75 p. 100 à 85 p. 100 de réponses) investissent énormément d'énergie dans la communication interne, laquelle permet de souligner la valeur des réponses obtenues, en expliquant par exemple qu'une compréhension approfondie de la communauté des employés permettra à l'employeur d'améliorer les programmes existants (le bouquet de prestations, par exemple), d'en créer de nouveaux qui cibleront spécialement les groupes auto-identifiés et de lever les obstacles systémiques entravant l'avancement de carrière. Il est également essentiel de prêter attention aux modalités de protection, de

conservation et d'utilisation des données. Une personne interrogée a demandé aux cadres supérieurs des différents domaines opérationnels de l'entreprise de communiquer directement avec leurs équipes pour insister sur l'importance des questionnaires d'auto-identification :

*« Le message n'émanait pas du service RH : c'était une demande organisationnelle. Cette approche a été l'une des clés de notre réussite [...] nous sommes passés d'un taux [de réponse des employés au questionnaire d'auto-identification] inférieur à 30 p. 100 l'année précédente à un taux de 75 p. 100. »*

*Personne interrogée*

Les enquêtes d'engagement des employés, lesquelles incluent des données en matière d'EDI, permettent aux employeurs de mieux comprendre ce qui vit leur personnel, en particulier sur les questions d'inclusion, d'appréhender les expériences en fonction des groupes et de recueillir des recommandations à l'appui du changement<sup>128, 129</sup>. Notre recherche en ligne laisse penser que l'organisation de ces enquêtes est une pratique normalisée parmi les grands employeurs du secteur.

Les audits sur l'équité salariale et la communication de données sur les salaires hommes-femmes sont des pratiques prometteuses en matière de mesure et d'établissement de repères, car elles favorisent la transparence de la

rémunération, permettent de cerner les domaines où les écarts de salaire entre les genres sont les plus importants et d'orienter les plans d'action en faveur de l'équité salariale. Bell Canada rend compte de ses résultats d'audit en matière d'équité salariale et d'évolution selon les échelons d'une année sur l'autre, et les ventile pour déterminer la représentation selon le genre, l'identité raciale et l'appartenance aux peuples autochtones<sup>130</sup>.

En dehors du secteur des TIC, Jazz Air Canada Express est un exemple d'entreprise qui s'est également engagée à comprendre et à combler les écarts de salaire parmi ses effectifs. Dans son « Rapport sur la transparence de la rémunération – équité en matière d'emploi », la société explique d'où proviennent ces écarts de salaire et comment les rectifier au moyen de mesures concrètes. Cette analyse indique également que les écarts en matière de représentation engendrent des disparités globales de rémunération. Par exemple, les femmes sont sous-représentées aux postes bien rémunérés, notamment parmi les pilotes, le personnel d'entretien des aéronefs et la haute direction (respectivement 7 p. 100, 6 p. 100 et 26,7 p. 100) alors qu'elles occupent 80 p. 100 des postes parmi le personnel de cabine et 64 p. 100 parmi le personnel administratif. Pour y remédier, Jazz a défini des objectifs, des échéances et des plans d'action visant à améliorer la représentation de la diversité aux postes les mieux rémunérés et au sein du vivier qu'il convient d'entretenir à cette fin. Dans certains cas, notamment pour accroître

la représentation des femmes parmi le personnel d'entretien des aéronefs et les pilotes, il sera nécessaire de mener des initiatives de sensibilisation aux côtés des établissements d'enseignement et des organisations de la société civile afin d'étoffer le bassin de candidates qualifiées.

Les entreprises du secteur des TIC devraient également se demander si les catégories d'emploi à dominante féminine bénéficient d'une juste rémunération, car l'évaluation de l'expertise dans le domaine des STIM a tendance à privilégier les créateurs de technologie. Manulife Financial Corporation tient compte de catégories supplémentaires dans son analyse comparative des salaires, notamment la classe d'emploi, la région géographique, le niveau de rendement et l'expérience.

Ces exemples tirés d'autres secteurs témoignent de la façon dont l'intégration d'une analyse granulaire et transparente des salaires dans le processus peut contribuer à repérer les problèmes et les solutions potentielles. Une approche qu'il s'avère possible de reproduire dans le secteur des TIC.

Une personne interrogée a évoqué la mise en place dans son entreprise d'un cadre innovant propice à la transparence de la rémunération.

*« Toutes les personnes atteignant un certain niveau de cohorte perçoivent la même somme d'argent. Et ces salaires sont tous publiés, y compris celui de notre directeur général, sur un site intranet. La transparence est totale, c'est-à-dire qu'une nouvelle recrue peut consulter le "tableau des salaires" à chaque échelon de l'entreprise. Les employés font tous l'objet d'un examen semestriel, qui se présente sous la forme de lettres établies par rapport au cadre des attentes. Ces lettres sont transmises au comité d'assurance de la qualité, composé de membres diversifiés, auquel il incombe de décider si quelqu'un va bénéficier ou non d'une promotion. »*

*Personne interrogée*

La personne interrogée a déclaré que les personnes promues perçoivent le salaire indiqué sur l'intranet. Les repères salariaux sont un moyen de favoriser l'équité.

## **5. Équité de genre et diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur**

L'expression « dans l'ensemble de la chaîne de valeur » renvoie aux principaux processus de l'entreprise, notamment l'approvisionnement, la recherche-

développement, la conception des produits, le marketing et la communication, ainsi que le service à la clientèle<sup>131</sup>. L'adoption d'une optique de genre et de diversité dans toute la chaîne de valeur produit des avantages mesurables, comme la diversification des marchés et de la clientèle, et permet d'intégrer les questions d'EDI dans les processus de l'entreprise, au lieu de les considérer comme un élément complémentaire. La prise en compte des questions d'EDI à chaque étape des processus de l'entreprise peut faire naître de nouvelles possibilités et réduire les risques<sup>132</sup>.

Les programmes de diversification des fournisseurs sont des initiatives assorties d'objectifs et dotées de ressources budgétaires spécifiques concernant le recours à des entreprises détenues majoritairement par des femmes, des membres de la communauté autochtone et d'autres groupes ayant droit à l'équité. Ils témoignent de l'engagement d'une entreprise en faveur de l'EDI et présentent des avantages pour les entreprises. Le Conference Board du Canada a montré que ces programmes offraient les avantages suivants : une meilleure représentation de la diversité de la clientèle d'une entreprise, ce qui permet d'accroître la satisfaction de la clientèle et d'augmenter le chiffre d'affaires; une meilleure représentation de la diversité des effectifs, ce qui contribue à la satisfaction de la main-d'œuvre et au maintien en poste; le renforcement de la chaîne d'approvisionnement, car l'entreprise peut compter sur une large gamme de fournisseurs qualifiés, ce qui réduit les risques associés à la rationalisation des

chaînes logistiques; et l'ouverture de nouveaux marchés<sup>133</sup>.

À la tête d'un des meilleurs programmes en la matière à travers le monde, IBM dépense annuellement 1,5 milliard de dollars des États-Unis auprès de fournisseurs issus de la diversité (femmes, personnes 2SLGBTQ+, anciens combattants, personnes en situation de handicap, personnes s'identifiant comme noires, hispaniques, asiatiques-américaines ou autochtones)<sup>134, 135</sup>. C'est en 1968 qu'IBM a créé son programme de diversification des fournisseurs, soit avant la création de la Minority Business Development Agency du Département du Commerce des États-Unis. En 2003, l'entreprise a décidé d'élargir le programme au-delà des États-Unis pour promouvoir les échanges avec des fournisseurs diversifiés dans tous les pays où elle intervient<sup>136</sup>. Elle a nommé un responsable de programme dans chaque région géographique et établi des critères adaptés aux spécificités locales concernant le recours à des fournisseurs diversifiés.

Les entreprises Cogeco, Bell, Rogers, Telus et CGI, entre autres, ont aussi mis en place des programmes de diversification des fournisseurs. À cet égard, les services d'approvisionnement d'IBM, de Rogers et de Telus ont conclu un partenariat avec le Conseil canadien pour les entreprises autochtones dans le cadre du programme Supply Change™, tandis que Rogers, Telus, Cogeco, Bell et IBM se sont associées à Women Business Enterprises Canada<sup>137</sup>. La Chambre de commerce 2ELGBTQI+ du Canada et le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de

minorités visibles font également partie des organisations qui soutiennent cette pratique<sup>138</sup>.

Il est ressorti des entrevues que seules quelques entreprises avaient mis en place des programmes de diversification des fournisseurs. La diversification des fournisseurs pourrait pourtant contribuer à répondre aux besoins d'une main-d'œuvre diversifiée. Prenons l'exemple des ingénieurs du secteur des télécommunications, qui suivent généralement des formations pour apprendre à monter en toute sécurité sur des tours de télécommunication. Une petite entreprise interrogée, qui s'était engagée à embaucher davantage de femmes ingénieures, a récemment rencontré un grave problème avec son prestataire de formation et le fournisseur de matériel de sécurité de celui-ci. L'une de ses ingénieurs, qui était de petite taille, s'est présentée à la formation consacrée aux techniques d'escalade. Le prestataire de formation a alors été pris au dépourvu.

*« Il fallait mettre un harnais, et ils n'avaient ni harnais pour femmes ni harnais adapté aux femmes de petite taille. Elle a eu l'impression que le formateur n'avait jamais vu une femme grimper, encore moins une femme de petite taille. »*

*Personne interrogée*



Il existe pourtant des entreprises de formation à la sécurité dirigées par des femmes qui auraient pris en compte ces questions.

De plus en plus d'études montrent que les activités de recherche-développement qui sont menées sans que les questions d'EDI soient prises en compte aboutissent à des produits qui ne fonctionnent pas pour tout le monde ou peuvent présenter un danger physique. L'adoption d'une optique de genre et de diversité lors de la conception des produits et services constitue une démarche importante pour garantir leur accessibilité et leur utilité pour toutes et tous.

À titre d'exemple, Microsoft œuvre résolument dans les domaines de la conception inclusive et de l'accessibilité des produits et des contenus. L'entreprise veille sans relâche à mettre à disposition de nouvelles fonctionnalités visant à accroître la productivité des utilisateurs. Elle propose notamment des ressources d'accessibilité pour Word, PowerPoint et Excel ainsi que des outils permettant de rendre les contenus accessibles, notamment aux personnes en situation de handicap<sup>139</sup>. Elle a également créé une norme d'IA responsable afin que les produits d'IA soient développés dans le respect des principes d'équité, d'inclusion et d'avancement des populations. Le programme qu'elle a mis en place en partenariat avec le Stimson Centre rassemble des universitaires, des acteurs de la société civile et des entités du secteur public du monde entier qui réfléchissent aux moyens de développer une IA inclusive en tenant compte des perspectives régionales, du contexte social et culturel et des effets

sur le genre<sup>140</sup>. Pour sa part, Telus met un point d'honneur à garantir l'accessibilité de ses produits et services. L'entreprise propose de nombreux produits et services gratuits ou à faible coût afin de favoriser l'accès aux technologies et aux soins de santé pour les personnes vivant avec un handicap, les familles dans le besoin, les aînés à faible revenu et les jeunes quittant un foyer d'accueil. Citons notamment ses produits et services Internet pour l'avenir, Mobilité pour l'avenir, Technologies pour l'avenir et Santé pour l'avenir<sup>141</sup>.

Il est ressorti de notre étude documentaire portant sur des secteurs autres que les TIC que BMO avait mis en place des programmes adaptés à la diversité des clients, notamment les Services bancaires aux Autochtones (entité créée en 1992), le Programme de services bancaires aux particuliers pour les Autochtones et le Programme de prêts à l'habitation dans les réserves. Dans le cadre de son initiative BMO pour Elles, BMO agit pour la parité des genres et accroît ses investissements en faveur des entrepreneures pour doubler le nombre d'entreprises détenues par des femmes bénéficiant de son soutien<sup>142</sup>. Pour sa part, Radio-Canada a mis à jour ses principaux indicateurs de parité hommes-femmes pour l'année de diffusion 2019-2020 et analysé le nombre de productions où au moins 50 p. 100 de femmes occupaient des rôles clés en production télévisuelle (production, réalisation, scénarisation, scénarisation-production)<sup>143</sup>. Cette initiative majeure montre que la représentation (ou l'absence de représentation) peut influencer sur les bulletins de nouvelles et la culture populaire au Canada en dictant quelles

histoires sont racontées et comment des personnes aux parcours variés sont représentées.

Le service à la clientèle doit également s'appuyer sur une démarche de diversité et d'inclusion. Il doit répondre à des besoins divers et favoriser des expériences client positives. Les représentants du service à la clientèle doivent suivre des formations obligatoires concernant les questions de diversité. Les entreprises doivent tenir compte des préférences et des exigences des clients qui accèdent à leurs outils de soutien et à leurs services. Ainsi, Telus forme les membres de son personnel de telle sorte qu'ils puissent communiquer efficacement avec des personnes de toutes capacités<sup>144</sup>.

Il est essentiel de mettre en valeur la diversité et l'inclusion dans le marketing, les ventes et la communication si l'on veut toucher un public plus large. Le marketing doit représenter de manière authentique la diversité humaine et dissiper les stéréotypes et les préjugés négatifs<sup>145</sup>. À titre d'exemple, Rogers intègre les questions d'EDI dans son programme de marketing et de gestion des médias et met à profit ses ressources médiatiques pour promouvoir l'inclusion et insuffler une dynamique de changement. L'entreprise s'est engagée à verser 10 millions de dollars sur les cinq prochaines années en services de publicité et de création gratuits à des organismes de bienfaisance et à de petites entreprises qui appuient les communautés en quête d'équité<sup>146</sup>. Son initiative ALL-IN témoigne de son engagement à intégrer les questions d'EDI dans ses activités et ses programmes sportifs et médiatiques.

D'autres entreprises évoluant en dehors du secteur des TIC constituent également des exemples intéressants à cet égard. La Société Canadian Tire annonce publiquement les mesures qu'elle prend pour inclure les questions d'EDI dans ses programmes de marketing. Elle s'appuie sur ses groupes de ressources pour le personnel et ses consultants communautaires pour véhiculer des messages authentiques dans ses campagnes (comme dans le cas de la campagne du 100e anniversaire de Canadian Tire). Elle a également vérifié toutes ses photos d'archives, ses publicités et son contenu Web pour veiller à ce que ses contenus reflètent ses valeurs EDI et la diversité de ses effectifs<sup>147</sup>. La Banque Laurentienne a mis au point une politique sur le marketing responsable, qui exige que ses documents promotionnels représentent la diversité humaine et reflètent la réalité de ses clients et que ses publicités et activités de marketing tiennent compte des groupes culturels, sociaux, ethniques et religieux<sup>148</sup>.

Les initiatives en matière d'EDI dans l'ensemble de la chaîne de valeur mettent plus de temps à prendre forme. La plupart des entreprises interrogées n'avaient pas encore adopté de tels programmes. Ce retard peut s'expliquer par le manque de ressources financières ou humaines et la résistance interne au changement<sup>149</sup>. Les obstacles peuvent aussi être d'ordre organisationnel : les stratégies d'EDI relèvent généralement de la compétence des ressources humaines, contrairement aux achats et au marketing. Les services des ressources humaines qui lancent des plans d'action pour les questions d'EDI pourraient raisonnablement hiérarchiser les objectifs

et les programmes qui relèvent directement de leur champ de compétence. Sachant que les questions d'EDI sont de moins en moins cantonnées aux services RH et deviennent de plus en plus un impératif intégré, le soutien à ces questions dans l'ensemble de la chaîne de valeur devrait augmenter.

## 6. Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures

Les activités de sensibilisation et d'élargissement du bassin de candidatures désignent les mesures prises par l'entreprise pour développer ses ressources, notamment en agissant de manière proactive pour toucher différents groupes et en formant des partenariats pour attirer des participants au marché du travail<sup>150</sup>. Les entreprises peuvent grandement influencer sur l'écosystème par leurs initiatives de sensibilisation, leurs partenariats et leurs relations avec les fournisseurs. En collaborant avec d'autres entreprises, elles peuvent mettre en œuvre des programmes externes porteurs de transformations qui améliorent la situation des groupes ayant droit à l'équité. Par exemple, en 2020, Bell a lancé le Fonds diversité Bell Cause pour la cause, doté d'une enveloppe de 5 millions de dollars, qui vise à soutenir des initiatives favorisant l'accès des Canadiennes et Canadiens noirs, autochtones et racisés à des services de santé mentale adaptés sur le plan culturel. Dans le cadre de ce fonds, l'entreprise a noué des partenariats avec plusieurs organisations, dont la Black Youth Helpline, une initiative dirigée par des bénévoles qui vient en aide aux jeunes noirs et à leurs familles partout au Canada et qui met l'accent sur l'éducation, la santé et

le développement communautaire. Autre exemple : Cogeco met en œuvre des initiatives en partenariat avec différentes organisations, notamment avec Ordinateurs pour l'excellence Canada aux fins de la fourniture d'ordinateurs à des jeunes au Canada<sup>151</sup>.

Les employeurs peuvent également améliorer leurs résultats et compléter les processus de diversité internes en nouant des partenariats et en entretenant des liens avec des fournisseurs pour promouvoir les questions d'EDI à l'externe<sup>152</sup>. Comme indiqué plus haut, pour accroître la diversité du bassin de fournisseurs, les entreprises peuvent collaborer avec des conseils de fournisseurs diversifiés.

Les employeurs peuvent mettre à profit les partenariats noués pour toucher des communautés diversifiées et créer des programmes permettant de constituer des viviers de talents. Les entreprises investissent souvent en amont dans des programmes coopératifs et des programmes d'apprentissage intégré au travail afin que les membres des groupes ayant droit à l'équité puissent bénéficier de ces formations, qui s'avèrent indispensables à leur inclusion et à leur avancement. Par exemple, Rogers fait partie des fondateurs de Cybersecurity Catalyst, aux côtés de la Toronto Metropolitan University. Ce programme vise à bâtir une main-d'œuvre diversifiée et inclusive dans le domaine de la cybersécurité. Près de 54 p. 100 des personnes diplômées se déclarent de sexe féminin ou d'un genre autre, et 85 p. 100 des personnes admises en 2022 s'identifiaient comme racisées<sup>153</sup>.

Pour tenter d'améliorer le taux d'achèvement des études secondaires aux États-Unis, AT&T a lancé Aspire, un programme pluridimensionnel visant à offrir aux élèves le soutien et les outils dont ils ont besoin pour poursuivre leurs études<sup>154</sup>. IBM propose le programme STEM 4 Girls dans neuf grandes villes du Canada. Ce programme contribue à sensibiliser les filles des 6e, 7e et 8e années aux disciplines STIM au moyen d'expériences pratiques et d'applications dans la vie réelle (circuits et robotique, codage, construction de tours, conception)<sup>155</sup>, <sup>156</sup>. Salesforce, Telus et Rogers font partie des entreprises partenaires du programme de mentorat du TRIEC, dans le cadre duquel leurs employés accompagnent des professionnels nouvellement arrivés au Canada<sup>157</sup>. D'une part, ce programme développe les compétences en leadership ainsi que la compréhension et la sensibilisation interculturelles des membres du personnel et contribue à la solidarité envers les talents étrangers. D'autre part, il permet aux nouveaux arrivants d'élargir leurs réseaux et de mieux comprendre les lieux de travail et les secteurs canadiens afin de trouver un emploi qui leur correspond.

Une des personnes interrogées, qui représentait une entreprise de taille moyenne, a souligné que le personnel avait un rôle à jouer pour faire connaître ces initiatives.

*« Nos activités de recrutement se déroulent en grande partie dans le cadre de séminaires de réflexion, de conférences et de missions commerciales, et sont fonction des personnes que nous rencontrons et de notre présence dans la communauté. Nous communiquons beaucoup en externe, auprès de la communauté, sur le quotidien des entreprises dirigées par des femmes et détenues par des Autochtones [...] et sur l'importance de la diversité dans les secteurs où nous impulsions des transformations et dans les secteurs des technologies propres, très dominés par les hommes. Mais nous parlons aussi de l'impact de la diversité sur nos résultats. »*

*Personne interrogée*



Une autre personne interrogée a expliqué les mesures prises par son entreprise à cet égard.

*« Nos employés sont très impliqués dans la communauté. L'entreprise participe à de nombreuses initiatives en faveur des femmes dans le secteur des technologies, elle prend part à des événements et propose du mentorat, entre autres. Nous accueillons souvent des représentants d'universités et nous entretenons des liens avec différents établissements scolaires. Nous accueillons souvent des étudiantes dans nos locaux pour des visites ou des exposés sur les possibilités offertes par des entreprises comme la nôtre. »*

*Personne interrogée*

Les grandes entreprises interrogées étaient nombreuses à avoir établi des partenariats avec le système d'éducation pour inciter les femmes à étudier les disciplines STIM et à envisager une carrière dans ce domaine. Une participante a fait remarquer que ces programmes produisaient des résultats.

*« Grâce à ce partenariat, le nombre de femmes qui candidatent et participent à des programmes de base liés aux STIM a augmenté, et nous nous en réjouissons. »*

*Personne interrogée*

L'organisation de hackathons (rassemblements de programmeurs ayant pour objectif de développer des programmes informatiques en équipes) réservés aux femmes a été mise à profit par diverses sociétés de génie logiciel à petit budget. Ces manifestations permettent d'affiner les compétences en codage, favorisent le réseautage et rapprochent des employeurs avec des employés potentiels. Les hackathons réservés aux femmes sont un moyen efficace d'aider les femmes à perfectionner leurs compétences en codage et à élargir leurs réseaux. SheHacks+, Hackergal et ElleHacks, entre autres, organisent chaque année des hackathons s'adressant aux femmes et aux personnes non binaires au Canada<sup>158, 159, 160</sup>.

De plus, les employeurs peuvent intervenir en amont en mettant en place des programmes de stages et de bourses ciblant les groupes ayant droit à l'équité. À titre d'exemple, Google a octroyé des bourses à plus de 3 000 étudiantes et étudiants inscrits à des programmes universitaires en informatique, notamment la bourse Google Lime, destinée à des étudiants vivant avec un handicap, et la bourse Generation Google, réservée aux femmes, aux personnes noires ou afro-américaines, aux personnes hispaniques ou latinos ou aux membres de la communauté autochtone<sup>161</sup>.



## Conclusions et recommandations

La transformation numérique en cours au Canada entraîne de nombreux changements sur le marché du travail et crée un besoin marqué de travailleurs dotés de compétences numériques. La pandémie de COVID-19 ayant accéléré cette tendance, il est désormais primordial que la main-d'œuvre dispose de compétences numériques dans tous les secteurs de l'économie. Malgré la demande croissante, les femmes et les membres d'autres groupes ayant droit à l'équité demeurent sous-représentés dans le secteur des TIC. Cette sous-représentation est d'autant plus problématique qu'il importe non seulement de pourvoir les postes aujourd'hui vacants, mais aussi de mettre à profit des perspectives variées pour stimuler l'innovation et la productivité.

Les conclusions du présent rapport soulignent le déséquilibre persistant entre les genres dans le secteur des TIC et mettent en évidence les obstacles systémiques auxquels les femmes sont confrontées aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel. Alors que les femmes représentent près de la moitié de la main-d'œuvre, leur représentation dans le domaine des TIC est nettement plus faible, en particulier à des postes techniques et à des

postes de direction. Le croisement entre le genre et d'autres facteurs d'identité, comme la race, le handicap et l'orientation sexuelle, accentue ces disparités, les femmes issues de ces groupes se heurtant à des difficultés encore plus grandes.

À cet égard, le rapport définit un cadre d'analyse global, fondé sur l'outil d'évaluation de la diversité (Diversity Assessment Tool, DAT), qui s'articule autour des axes suivants : la gouvernance, les pratiques en matière de ressources humaines, les valeurs et la culture organisationnelles, la mesure et le suivi des initiatives d'EDI, la diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur et les activités de sensibilisation. Cette approche pluridimensionnelle est essentielle si l'on veut rendre le secteur des TIC plus inclusif et plus équitable.

Le leadership et la gouvernance contribuent de façon déterminante à la promotion de la diversité et de l'inclusion dans une entreprise. Le rapport souligne l'importance de la diversité dans les conseils d'administration et les équipes de haute direction et montre qu'il est utile de définir des objectifs en matière de diversité. Des entreprises comme Rogers



et Bell Canada ont pris à cet égard des engagements volontaires qui ont donné des résultats probants, comme en témoigne la participation de Rogers au Défi 50-30, initiative qui favorise la parité des genres et une plus grande représentation des groupes ayant droit à l'équité.

Les pratiques en matière de ressources humaines jouent un rôle crucial pour ce qui est de faire progresser les questions d'EDI. Il est primordial de prévoir des processus de définition des fonctions d'un poste, de recrutement, de sélection, de promotion, de maintien en poste et de cessation d'emploi inclusifs afin de constituer une main-d'œuvre diversifiée. Le rapport montre que les entreprises doivent réévaluer les qualités exigées, employer un langage inclusif dans les offres d'emploi et faire œuvre de sensibilisation afin d'attirer des candidates et candidats issus de la diversité. Les partenariats conclus avec des entreprises qui favorisent l'avancement des groupes sous-représentés peuvent aider à combler les disparités et à créer des voies de recrutement plus inclusives.

La culture organisationnelle occupe également une place importante. Les politiques et les codes de conduite qui traitent des questions de harcèlement, de sécurité et d'accessibilité au travail posent les bases d'un environnement porteur. Les prestations adaptées aux familles, les modalités de travail souples et les dispositifs de soutien en matière de santé mentale renforcent une culture d'inclusion. Il est primordial d'associer tous les employés, y compris les hommes blancs, valides et

cisgenres, aux initiatives d'alliance inclusive. Par ailleurs, les groupes de ressources pour le personnel favorisent les liens entre les membres du personnel issus de milieux intersectionnels variés et contribuent à promouvoir une culture d'entreprise plus inclusive.

La mesure et le suivi des initiatives EDI sont essentiels pour garantir le respect des principes de responsabilité et de transparence. Lorsqu'elles définissent des objectifs explicites en matière de diversité, qu'elles mènent des audits régulièrement et qu'elles en publient les résultats, les entreprises peuvent évaluer plus facilement les progrès accomplis et repérer les domaines où des améliorations sont nécessaires. Les enquêtes d'auto-identification et d'engagement du personnel permettent d'obtenir des renseignements précieux sur l'expérience des membres du personnel et l'efficacité des initiatives en matière d'EDI.

Les activités propices à la diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur consistent à intégrer les questions d'EDI dans tous les principaux processus de l'entreprise, notamment l'approvisionnement, la recherche-développement, la conception des produits, le marketing et le service à la clientèle. Les programmes de diversification des fournisseurs et les pratiques en matière de conception inclusive permettent aux entreprises de servir efficacement des marchés et des clients variés. Les initiatives mises en place par IBM, Bell Canada et Telus, entre autres, montrent que ces pratiques stimulent l'innovation et améliorent la satisfaction des clients.

Enfin, les initiatives de sensibilisation et d'élargissement du vivier de talents impliquent de collaborer avec l'ensemble de l'écosystème. Les partenariats noués avec des établissements d'enseignement, des organisations sans but lucratif et des conseils de fournisseurs diversifiés contribuent à créer un vivier de talents et favorisent l'inclusion des groupes sous-représentés. Les hackathons, les bourses d'études et les programmes de stages destinés aux groupes ayant droit à l'équité peuvent inspirer et préparer la prochaine génération de professionnels du secteur des TIC.

Indispensable sur le plan moral, la promotion des enjeux d'EDI est une nécessité pour les entreprises œuvrant dans le domaine des TIC. La sous-représentation persistante des femmes et des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité exige qu'une action complète et substantielle soit menée à tous les niveaux de l'écosystème. Les entreprises doivent tirer parti des pratiques exemplaires, définir des objectifs clairs et s'engager sur la voie de l'évaluation et de l'amélioration continues pour faire advenir une économie numérique plus inclusive et plus équitable. Elles parviendront ainsi à libérer tout le potentiel de leur main-d'œuvre, à stimuler l'innovation et à asseoir leur réussite à long terme dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel.





# Annexe A : Guide des entrevues

## GOUVERNANCE, LEADERSHIP ET STRATÉGIE

1. Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte dans la mission et les objectifs de votre entreprise? Disposez-vous d'une politique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)? Veuillez fournir des explications ou donner les précisions voulues.
2. Quelle est la proportion de femmes dans votre conseil d'administration et votre équipe de direction? Votre entreprise se fixe-t-elle des objectifs en la matière (objectifs fixés par le 30% club ou le Défi 50-30, par exemple)?
3. Outre les questions de genre, votre entreprise prend-elle en compte d'autres aspects de la diversité dans les équipes d'encadrement? Veuillez donner des explications.
4. Comment se déroule habituellement le recrutement des membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction? Existe-t-il une matrice des compétences? Les questions d'EDI sont-elles prises en compte? Quelles mesures votre entreprise prend-elle concernant la représentation des genres et la diversité? Veuillez décrire votre processus de recrutement et d'intégration des membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction.
5. Votre entreprise a-t-elle mis en place des stratégies visant à améliorer la représentation des genres et la diversité au sein de votre équipe de direction? Quels sont les processus en place pour recruter et former des femmes et des dirigeants issus de la diversité dans votre organisation?
6. Existe-t-il un conseil EDI ou une personne de haut rang responsable des questions d'EDI? Dans l'affirmative, quel est son mandat? À qui ces personnes rendent-elles compte? Comment l'équité des genres est-elle prise en compte?
7. POUR APPROFONDIR : budget relatif aux questions d'EDI, nombre de membres du personnel chargés des questions d'EDI (par rapport à l'ensemble des effectifs).

8. Les dirigeants de votre entreprise communiquent-ils les avantages de l'EDI au sein de votre entreprise et à l'extérieur? Veuillez donner des exemples.
9. Souhaitez-vous nous faire part d'autres politiques ou pratiques liées au conseil d'administration ou à la direction de votre entreprise qui favorisent l'équité des genres?

## **RECRUTEMENT, SÉLECTION, MAINTIEN EN POSTE ET PROMOTION DES FEMMES DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES**

---

10. Votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste des femmes et des personnes issues de la diversité? Veuillez donner un aperçu des éléments de cette stratégie.
11. Des mesures de sensibilisation sont-elles organisées auprès des communautés sous-représentées en dehors de votre entreprise?
12. Comment mesurez-vous le succès de la stratégie?
13. Votre entreprise examine-t-elle les offres d'emploi pour vérifier que les qualifications exigées correspondent aux exigences du poste sans créer d'obstacles pour les femmes et les personnes non binaires? Pour les communautés racisées ou autochtones? Pour les personnes en situation de handicap? Veuillez donner des explications.
14. Veuillez décrire les mesures prises par votre entreprise pour garantir des processus de sélection inclusifs. Qui est chargé du recrutement? Comment les processus sont-ils gérés? Des objectifs sont-ils fixés en ce qui concerne la représentation des candidats présélectionnés? Les comités de sélection bénéficient-ils d'une formation en matière d'EDI?
15. Les postes vacants, les possibilités de promotion et les processus correspondants sont-ils communiqués ouvertement et clairement au personnel de l'ensemble de votre entreprise?
16. Quelles stratégies votre entreprise emploie-t-elle pour aider les femmes et les personnes non binaires à accéder à des postes de direction? Ces stratégies sont-elles efficaces?
17. Dans votre entreprise, existe-t-il une définition cohérente de ce qu'est une personne au rendement élevé et susceptible d'être promue (par exemple, évaluation de compétences essentielles selon une approche uniforme)? Votre entreprise assure-t-elle un suivi du nombre de femmes (par rapport aux hommes) jugées à haut potentiel?
18. Quelles sont les stratégies mises en place pour retenir les femmes et les membres du personnel issus de la diversité? Des entretiens de départ sont-ils menés?

19. Souhaitez-vous nous faire part d'autre chose concernant la sélection, le maintien en poste, la formation et la promotion?

## **VALEURS ET CULTURE**

20. Votre entreprise dispose-t-elle de politiques écrites et explicites propices à la diversité, à l'équité et à l'inclusion au travail pour les femmes et les personnes non binaires et de genres divers, y compris pour les personnes racisées, les membres de la communauté autochtone et les personnes en situation de handicap? Existe-t-il une politique de protection du personnel (par exemple, une politique de dénonciation ou une politique anti-représailles)? Veuillez donner des explications.
21. Les responsables et les membres du personnel bénéficient-ils d'une formation spécialisée sur l'équité, la diversité et l'inclusion? Dans l'affirmative, quels sont les effets de cette formation?
22. Quels sont les types de programmes de soutien organisationnel mis en place dans votre entreprise pour épauler les femmes et les personnes non binaires? Veuillez indiquer les politiques en vigueur.
23. Quelles sont les modalités de travail souples qui sont prévues?
24. Souhaitez-vous ajouter autre chose concernant les valeurs et la culture de votre entreprise et les mesures prises pour appuyer les femmes?

## **MESURE ET SUIVI DES QUESTIONS D'ÉQUITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION**

25. Existe-t-il des indicateurs sur le nombre d'employés issus de groupes sous-représentés à chaque niveau de direction? Existe-t-il des objectifs explicites en matière de diversité? Comment ces données sont-elles utilisées? Comment sont-elles recueillies?
26. Votre entreprise veille-t-elle à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes? Dans l'affirmative, comment? Dans la négative, pourquoi?
27. La responsabilité en matière de diversité et d'inclusion est-elle intégrée au système de gestion de la performance de l'entreprise? Comment votre entreprise s'en tient-elle à ses objectifs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion?
28. Des sondages sur l'engagement du personnel sont-ils menés régulièrement et comportent-ils des questions permettant de recueillir des données démographiques autodéclarées? Comment les données obtenues sont-elles utilisées? Veuillez donner des exemples.

29. Les questions de genre et de diversité sont-elles suivies parmi les personnes servies (clients, consommateurs, communautés)? Veuillez donner des explications.
30. Existe-t-il d'autres pratiques en matière de mesure, de suivi et de responsabilité et d'autres mesures de soutien aux femmes?

## **DIVERSITÉ DANS L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

---

31. Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte ou suivies dans les processus d'approvisionnement de votre entreprise? Veuillez donner des explications.
32. Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte dans la recherche-développement? Veuillez donner des explications.
33. Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte dans la conception des produits et des services? Veuillez donner des explications.
34. Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte dans les pratiques marketing ou les activités de communication de votre entreprise, à l'interne comme à l'externe? Veuillez donner des explications.
35. Souhaitez-vous ajouter autre chose concernant les moyens d'intégrer l'équité, la diversité et l'inclusion dans la chaîne de valeur?

## **SENSIBILISATION ET ÉLARGISSEMENT DU BASSIN DE CANDIDATURES**

---

36. Comment votre entreprise communique-t-elle à l'externe pour établir des voies d'accès pour les femmes et les personnes non binaires? Participez-vous à des initiatives sectorielles ou industrielles? (Par exemple, quelles sont les activités menées en amont? Comment votre entreprise interagit-elle avec des écoles primaires ou secondaires et des établissements d'enseignement postsecondaire?)
37. Lorsque votre entreprise réfléchit à des activités philanthropiques ou à des initiatives de responsabilité sociale à mener, les questions de genre et de diversité sont-elles envisagées? Veuillez donner des précisions ou des exemples.
38. S'agissant de sa stratégie en matière de relations avec le gouvernement, votre entreprise préconise-t-elle l'adoption de politiques propices aux questions de genre et à la diversité? Veuillez donner des exemples.



## **RÉFLEXIONS FINALES**

39. De quelles politiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion votre entreprise tire-t-elle la plus grande fierté? Quelle est votre plus grande source d'insatisfaction?
40. Quelles initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion votre entreprise envisage-t-elle de mener? Qu'est-ce qui fonctionne ou non?
41. La pandémie de COVID-19 a eu une incidence sur le recrutement et le maintien en poste des femmes et des personnes non binaires dans tous les secteurs. Comment ces facteurs ont-ils joué sur le recrutement et le maintien en poste des femmes dans votre entreprise, le cas échéant?
42. D'autres événements (comme le meurtre de George Floyd ou la découverte de tombes anonymes sur le site d'anciens pensionnats) ont également eu des répercussions considérables en matière d'EDI. Ces événements ont-ils eu une incidence sur le recrutement et le maintien en poste dans votre entreprise?
43. Y a-t-il des questions que j'aurais dû vous poser ou souhaitez-vous formuler des observations finales?

# Annexe B : Relevé des pratiques prometteuses adoptées par des entreprises du secteur des TIC

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Gouvernance, leadership et stratégie</b>			
Codes volontaires	Rogers	Signe de son engagement en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), Rogers Communications a rejoint l'initiative Défi 50-30 du gouvernement du Canada. En devenant signataire du Défi 50-30, Rogers s'est engagée publiquement à faire en sorte que les femmes et les personnes non binaires représentent 50 p. 100 et les membres d'autres groupes ayant droit à l'équité 30 p. 100 des membres de son conseil d'administration ou de son équipe de haute direction.	<a href="https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite">https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite</a>
Codes volontaires	Telus, Cisco Canada, Google Canada, Rogers, Wealthsimple et HP inc.	Telus, Cisco Canada, Google Canada, Rogers, Wealthsimple et HP inc. font partie des signataires de l'engagement BlackNorth, qui vise à mettre fin au racisme systémique anti-Noirs en faisant naître de nouvelles possibilités pour les membres de la communauté noire. En vertu de cette démarche, les entreprises signataires s'engagent à concrétiser sept objectifs, notamment à accroître la représentation de la communauté noire parmi leurs effectifs et leurs équipes de direction et à faire en sorte qu'au minimum 3,5 p. 100 des postes de direction et de conseil d'administration basés au Canada soient occupés par des dirigeants noirs d'ici à 2025.	<a href="https://blacknorth.ca/pledge/">https://blacknorth.ca/pledge/</a>  <a href="https://blacknorth.ca/signatories/">https://blacknorth.ca/signatories/</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Gouvernance, leadership et stratégie</b>			
Matrice des compétences du conseil d'administration	Rogers	Rogers utilise une matrice des compétences qui tient compte de l'expérience sectorielle et fonctionnelle exigée au conseil d'administration. Dans sa politique relative au conseil d'administration, Rogers indique que son comité de nomination accorde toute l'importance voulue à la diversité des genres.	<a href="https://investisseurs.rogers.com/corporate-governance/governance-materials/">https://investisseurs.rogers.com/corporate-governance/governance-materials/</a>
Limites de durée des mandats des membres du conseil d'administration et politique sur la diversité	Bell Canada	Chez Bell Média, la durée maximale des mandats au conseil d'administration est fixée à 12 ans et, conformément à la politique de l'entreprise sur la composition et la diversité du conseil, la liste des candidats potentiels au conseil tenue par le comité de gouvernance doit comprendre des candidats de diverses identités de genre, des personnes racisées, des membres de la communauté autochtone et/ou des personnes en situation de handicap.	<a href="https://www.bce.ca/investisseurs/AGA-2022/2022-bce-pratiques-matiere-gouvernance.pdf">https://www.bce.ca/investisseurs/AGA-2022/2022-bce-pratiques-matiere-gouvernance.pdf</a>
Politique relative au conseil d'administration et développement du leadership	IBM	IBM a établi un cadre des comportements en matière de leadership qui détermine les caractéristiques et les compétences requises de la part des cadres de l'entreprise. Cet outil sert à l'évaluation et au perfectionnement du personnel d'encadrement et définit des attentes propices à la création d'un environnement bienveillant, ouvert et inclusif. La politique touchant la composition et la diversité du conseil d'administration d'IBM et le processus de sélection de ses membres précisent l'importance des questions d'EDI et imposent la représentation d'horizons diversifiés (genre, origine ethnique, talents, points de vue) dans les décisions à cet égard.	<a href="https://www.ibm.com/downloads/cas/QVXD7VDO">https://www.ibm.com/downloads/cas/QVXD7VDO</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Gouvernance, leadership et stratégie</b>			
Communication sur la valeur de l'EDI	Microsoft	La direction de Microsoft communique la valeur de l'EDI, cruciale pour la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise, au moyen de courriels, d'articles de blogue, de pages Web et d'autres supports. Elle présente les initiatives qu'elle mène pour diversifier des effectifs et renforcer une culture d'inclusion, ainsi que les objectifs qu'elle s'est fixés à cet égard, notamment en ce qui concerne la lutte contre l'injustice raciale, l'amélioration de la représentation des femmes et des personnes racisées et les progrès en matière d'EDI.	<a href="https://blogs.microsoft.com/blog/2023/11/01/microsofts-2023-diversity-and-inclusion-report-a-decade-of-transparency-commitment-and-progress/">https://blogs.microsoft.com/blog/2023/11/01/microsofts-2023-diversity-and-inclusion-report-a-decade-of-transparency-commitment-and-progress/</a>  <a href="https://blogs.microsoft.com/blog/2020/06/05/change-in-ourselves-helps-drive-change-in-the-world/">https://blogs.microsoft.com/blog/2020/06/05/change-in-ourselves-helps-drive-change-in-the-world/</a>
Communication sur la valeur de l'EDI	Cogeco inc.	Cogeco souligne que les questions d'EDI sont importantes, car elles favorisent l'innovation, contribuent à garantir un environnement de travail collaboratif et stimulant, aident l'entreprise à soutenir ses communautés et ses clients et améliorent la performance organisationnelle. L'entreprise articule son engagement en matière de diversité et d'inclusion autour de six axes : écoute, partage, formation, action, représentation et soutien à la diversité et à l'inclusion.	<a href="https://corpo.cogeco.com/cgo/fr/profil-de-lentreprise/diversite-et-inclusion/">https://corpo.cogeco.com/cgo/fr/profil-de-lentreprise/diversite-et-inclusion/</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Gouvernance, leadership et stratégie</b>			
Communication sur la valeur de l'EDI	Copperleaf Technologies	Le comité Diversité, équité et inclusion de Copperleaf met en œuvre des initiatives et des programmes qui favorisent la sécurité psychologique et contribuent à la diversité, à l'équité et à l'inclusion au travail.	<a href="https://go.copperleaf.com/rs/727-PJA-841/images/Copperleaf_Report_ESG_2022.pdf?_gl=1*vco6d5*_ga*MjcyMTE1MjcxLjE2ODk4NjQ2MTg.*_ga_8BD8CHDV96*MTY4OTg2NDYxNy4xLjEuMTY4OTg2NDc3MC40OC4wLjA.#page=21">https://go.copperleaf.com/rs/727-PJA-841/images/Copperleaf_Report_ESG_2022.pdf?_gl=1*vco6d5*_ga*MjcyMTE1MjcxLjE2ODk4NjQ2MTg.*_ga_8BD8CHDV96*MTY4OTg2NDYxNy4xLjEuMTY4OTg2NDc3MC40OC4wLjA.#page=21</a>
Ressources pour la diversité et l'inclusion	Rogers	Chez Rogers, le Conseil sur l'inclusion et la diversité promeut des stratégies propices à l'inclusion et la diversité et œuvre en faveur de l'inclusion et de la diversité dans l'ensemble de l'entreprise. Pour sa part, le Conseil de direction pour la communauté noire s'emploie à remédier au racisme et aux préjugés envers les personnes noires. Il travaille en partenariat avec le Conseil sur l'inclusion et la diversité.	<a href="https://crtc.gc.ca/eng/BCASTING/ann_rep/Rogers_2021_CD_Report.pdf">https://crtc.gc.ca/eng/BCASTING/ann_rep/Rogers_2021_CD_Report.pdf</a>
Stratégies visant à améliorer la représentation au niveau de la direction	Rogers	Rogers a lancé un plan quinquennal pour l'inclusion et la diversité, qui énonce des objectifs globaux et des objectifs propres à chaque secteur d'activité concernant la représentation des différents groupes ayant droit à l'équité. Les chefs de direction et les personnes exerçant des fonctions supérieures sont évalués en fonction d'une grille et d'indicateurs de rendement en matière d'EDI.	<a href="https://investisseurs.rogers.com/corporate-governance/governance-materials/">https://investisseurs.rogers.com/corporate-governance/governance-materials/</a>
Stratégies visant à améliorer la représentation au niveau de la direction	OpenText	OpenText s'est engagée à constituer une équipe majoritairement diversifiée sur le plan ethnique, à atteindre la parité hommes-femmes aux postes clés et à porter à 40 p. 100 le taux de représentation féminine à tous les postes de direction d'ici à 2030.	<a href="https://www.opentext.com/fr-fr/a-propos-de/citoyennete-d-entreprise">https://www.opentext.com/fr-fr/a-propos-de/citoyennete-d-entreprise</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Gouvernance, leadership et stratégie</b>			
Stratégies visant à améliorer la représentation au niveau de la direction	Dell	Dell s'est engagée à ce que les femmes représentent 50 p. 100 de son personnel et 40 p. 100 de ses dirigeants à l'échelle mondiale d'ici à 2030.	<a href="https://jobs.dell.com/en/diversity-and-inclusion">https://jobs.dell.com/en/diversity-and-inclusion</a>
Stratégies visant à améliorer la représentation au niveau de la direction	Rogers	Rogers exige que les listes de candidats présélectionnés comptent autant de femmes que d'hommes pour tous les postes vacants.	<a href="https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2020-Rogers-ID-external-EN-final-A.pdf">https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2020-Rogers-ID-external-EN-final-A.pdf</a>
EDI et stratégie globale	CGI	CGI tient compte des enjeux en matière d'EDI dans son processus de planification stratégique afin de cerner certaines priorités et les mesures connexes à prendre. L'entreprise a défini des objectifs et des indicateurs de rendement clés concernant la représentation des femmes et des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité au sein de son équipe de haute direction et a mis en place des plans d'action particuliers pour les atteindre, avec des résultats probants à la clé.	<a href="https://www.cgi.com/sites/default/files/2024-05/cgi-2023-esg-report-fr.pdf">https://www.cgi.com/sites/default/files/2024-05/cgi-2023-esg-report-fr.pdf</a>
EDI et stratégie globale	IBM	Dans le rapport annuel 2023 d'IBM, la direction fait le point sur ses résultats en termes de représentation parmi ses cadres et précise le rôle catalyseur que jouent la diversité et l'inclusion pour stimuler l'innovation, l'agilité et le rendement.	<a href="https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2023.pdf">https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2023.pdf</a>
EDI et rémunération des dirigeants	Microsoft	Le directeur général de Microsoft Satya Nadella a déclaré publiquement que le versement de sa prime serait soumis à la réalisation d'objectifs de diversité.	<a href="https://www.nytimes.com/2020/07/14/business/economy/corporate-diversity-pay-compensation.html">https://www.nytimes.com/2020/07/14/business/economy/corporate-diversity-pay-compensation.html</a>



Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Gouvernance, leadership et stratégie</b>			
EDI et rémunération des dirigeants	IBM	Le fait que la rémunération des cadres d'IBM soit tributaire des objectifs de diversité renforce l'accent placé sur le recrutement et le maintien en poste de talents diversifiés. L'amélioration de la représentation des femmes et des membres d'autres groupes ayant droit à l'équité aux postes à responsabilité est ainsi mesurée et mise en corrélation avec la rémunération.	<a href="https://www.ibm.com/downloads/cas/QVXD7VDO">https://www.ibm.com/downloads/cas/QVXD7VDO</a>
<b>Pratiques en matière de ressources humaines</b>			
Recrutement inclusif	Shopify	Shopify revoit actuellement ses exigences relatives aux titres de compétences du personnel et privilégie plutôt les compétences elles-mêmes, ouvrant ainsi des portes aux travailleurs et travailleuses autochtones ainsi qu'à d'autres personnes compétentes qui n'ont pas suivi d'études postsecondaires. L'entreprise inclut un message dans ses offres d'emploi afin d'encourager les candidatures des personnes autochtones, des personnes racisées, des personnes en situation de handicap, des personnes issues de communautés de genre ou de sexualité différentes et des personnes à l'intersection de plusieurs identités. Les offres d'emploi de l'entreprise renvoient aux données sur la diversité de ses effectifs et donnent accès à des ressources en matière d'EDI et à des renseignements sur les initiatives de Shopify visant à atténuer les préjugés dans le cadre de son processus d'acquisition de talents.	<a href="https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada">https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Pratiques en matière de ressources humaines</b>			
Recrutement inclusif	Wealthsimple	La page Web « Carrières » de Wealthsimple contient un guide sur la culture d'entreprise (en anglais), met en avant le profil d'employés issus de la diversité et le travail des groupes de ressources pour le personnel, et propose d'autres contenus illustrant l'engagement de l'entreprise en faveur de l'EDI.	<a href="https://www.wealthsimple.com/fr-ca/careers">https://www.wealthsimple.com/fr-ca/careers</a>
Recrutement inclusif	Duolingo	Duolingo a constaté une amélioration des résultats après avoir déployé TextIO pour veiller à l'emploi d'un langage inclusif dans ses descriptions de poste et offres d'emploi.	<a href="https://explore.textio.com/case-study-duolingo">https://explore.textio.com/case-study-duolingo</a>
Recrutement inclusif	Bell Canada	Bell Canada a lancé un programme inclusif de perfectionnement du leadership à l'intention des cadres supérieurs. L'entreprise propose également une formation sur les préjugés inconscients destinée à tous les cadres. L'objectif de cette formation est de mieux faire connaître les outils permettant de bousculer les préjugés inconscients et de créer un milieu de travail inclusif et accessible.	<a href="https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf#page=12">https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf#page=12</a>
Recrutement inclusif	Rogers	Rogers a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à élargir son vivier de talents et à accroître la diversité au sein de son équipe de direction. L'entreprise exige que 50 p. 100 de candidates et candidats présélectionnés pour tous les postes à pourvoir soient issus de la diversité, que ses offres d'emploi soient publiées sur des sites d'emplois représentatifs de la diversité et que tous les responsables et intervenants dans le processus de recrutement suivent une formation sur le « recrutement inclusif ».	<a href="https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2022-Rogers-ID-external-EN-final-A.pdf">https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2022-Rogers-ID-external-EN-final-A.pdf</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Pratiques en matière de ressources humaines</b>			
Recrutement inclusif	Loopio	Loopio s'emploie à bâtir des viviers de talents issus de la diversité pour pourvoir ses postes vacants, notamment en recourant aux entrevues structurées plus propices à la prise de décisions d'embauche équitables, en mettant à profit des partenariats communautaires et en diversifiant davantage la composition de son équipe de direction. La part d'employés racisés et de femmes occupant des postes de direction a ainsi augmenté.	<a href="https://loopio.com/annual-deib-report/">https://loopio.com/annual-deib-report/</a>
Recrutement inclusif	CGI Canada	Désireuse d'élargir ses voies de recrutement, la société CGI Canada collabore avec des organisations telles que la Women in Leadership Foundation, Indigenous Link Canada, Equitek, Talent Beyond Boundaries et Fierté au travail afin de promouvoir ses postes clés.	<a href="https://www.cgi.com/canada/en-ca/diversity-equity-inclusion">https://www.cgi.com/canada/en-ca/diversity-equity-inclusion</a>
Recrutement inclusif	Bell Canada	Bell a noué des partenariats avec Indigenous Careers, Indigenous Link et Indigenous Works, entre autres, afin d'enrichir les sources lui permettant d'attirer des talents issus de la diversité. L'entreprise a également travaillé avec BIPOC TV & FILM dans le cadre du projet EmbauchezDIVERSITÉ pour recruter davantage de personnes s'identifiant comme noires, autochtones et racisées.	<a href="https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf#page=12">https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf#page=12</a>
Recrutement inclusif	Rogers	Rogers Communications travaille en partenariat avec Onyx Initiative en vue du recrutement de jeunes professionnels noirs. Onyx Initiative a été fondée pour combler les disparités systémiques qui entravent le recrutement, le maintien en poste et la promotion des étudiants et des récents diplômés noirs des collèges et universités dans les entreprises canadiennes. Elle élargit les voies de recrutement en proposant des ressources complètes de développement de carrière et crée des partenariats mutuellement bénéfiques entre les entreprises, les établissements d'enseignement et les acteurs communautaires.	<a href="https://onyxinitiative.org/">https://onyxinitiative.org/</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Pratiques en matière de ressources humaines</b>			
Recrutement inclusif	Wealthsimple	Wealthsimple a adopté de nouvelles mesures de recrutement pour améliorer la représentation des groupes ayant droit à l'équité dans ses effectifs. Ayant conscience que sa dépendance excessive à la cooptation allait à l'encontre de ses engagements en matière d'EDI, l'entreprise a modifié ses procédures pour consacrer le temps et les ressources nécessaires pour trouver des candidats issus de la diversité en dehors du réseau des employés.	<a href="https://www.wealthsimple.com/en-ca/magazine/what-we-are-doing">https://www.wealthsimple.com/en-ca/magazine/what-we-are-doing</a>
Recrutement inclusif	Capgemini	Le cabinet de conseil informatique français Capgemini a adopté le « sourcing libre » des candidatures afin d'atténuer le biais inhérent aux recommandations.	<a href="https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada">https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada</a>
Recrutement inclusif	Microsoft	Microsoft s'est employée à améliorer la transparence de son processus de recrutement. L'entreprise a recours à des entrevues virtuelles et publie sur son site Web des conseils pour aider les candidats et candidates à se préparer. Sont notamment décrites les six compétences principales qui seront abordées durant l'entrevue (collaboration, envie de se surpasser, etc.). Le site Web de Microsoft décrit par ailleurs la marche à suivre pour demander des mesures d'adaptation. Pour les postes en ingénierie et en technologie, Microsoft complète le processus d'entrevue au moyen d'un test de programmation, en laissant les candidats et candidates libres de choisir leur langage de prédilection.	<a href="https://careers.microsoft.com/v2/global/en/hiring-tips/interview-tips.html">https://careers.microsoft.com/v2/global/en/hiring-tips/interview-tips.html</a> , <a href="https://careers.microsoft.com/v2/global/en/hiring-tips/virtual-interviewing">https://careers.microsoft.com/v2/global/en/hiring-tips/virtual-interviewing</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Pratiques en matière de ressources humaines</b>			
Apprentissage et perfectionnement	Bell Canada	Bell Canada offre à ses employés de nombreuses occasions d'apprentissage et de perfectionnement, y compris dans le domaine du leadership pour le personnel à haut potentiel. Les femmes représentent environ 44 p. 100 des usagers de ces programmes d'apprentissage et Bell propose une programmation spéciale pour préparer les femmes à exercer des fonctions d'encadrement (par exemple, The Judy Project et le Leadership Fellows Program de l'International Women's Forum).	<a href="https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2022-participation-apprentissage-developpement.pdf">https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2022-participation-apprentissage-developpement.pdf</a>
Apprentissage et perfectionnement	Intel	Face aux obstacles sectoriels entravant le recrutement dans les domaines STIM, Intel a créé, en 1987, le « Rotation Engineers Program » (REP) pour favoriser le perfectionnement de nouveaux talents diversifiés au sein du groupe. Dans le cadre de ce programme, les récents diplômés embauchés en qualité d'ingénieurs acquièrent des connaissances techniques approfondies dans plusieurs domaines de l'entreprise au travers de trois rotations de six mois. Cette expérience unique a aidé l'entreprise à recruter des talents issus de la diversité de premier plan et à renforcer son vivier de dirigeants. Mettant à l'honneur la diversité des talents, des expériences, des liens et des apprentissages, le programme d'Intel est une occasion unique d'attirer des talents variés tout en permettant aux participants de bénéficier d'une riche expérience.	<a href="https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf">https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Pratiques en matière de ressources humaines</b>			
Apprentissage et perfectionnement	Rogers	Rogers Communication inc. a mis en œuvre un programme de perfectionnement accéléré pour les femmes afin de créer un vivier de femmes dirigeantes. Ce programme de parrainage ultraciblé propose des activités de perfectionnement sur mesure qui tiennent compte de l'évaluation de la performance des intéressées et des commentaires reçus. À la fin du programme, les participantes ont de meilleures compétences en leadership stratégique et sont prêtes à assumer des fonctions et des missions plus poussées. Le programme contribue ainsi à accroître la diversité de genre parmi le personnel d'encadrement.	<a href="https://about.rogers.com/wp-content/uploads/ESG_Report_2021.pdf">https://about.rogers.com/wp-content/uploads/ESG_Report_2021.pdf</a>
Mentorat et accompagnement	StarTech	StarTech s'engage à promouvoir une culture de diversité, d'équité et d'inclusion. L'entreprise a mis sur pied le groupe Diversité, inclusion et appartenance pour favoriser la mobilisation et la participation et ainsi instaurer une culture inclusive où les membres du personnel se sentent valorisés. L'entreprise propose l'initiative Femmes en Leadership, un programme axé sur l'avancement des dirigeantes et l'accroissement de la diversité de genre aux postes de direction.	<a href="https://www.startech.com/en-us/about-us/our-values/employees">https://www.startech.com/en-us/about-us/our-values/employees</a>



Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Valeurs et culture</b>			
Politiques applicables au lieu de travail	Cogeco	Cogeco dispose d'un code d'éthique complet qui décrit en détail les principes fondamentaux de l'entreprise, laissant peu de place à l'ambiguïté sur les questions de harcèlement, d'intimidation ou encore de discrimination.	<a href="https://cdn.corpo.cogeco.com/cgo/2816/9705/1910/M878_Code_Ethique_Cogeco_2023_Francais_Web_F-R1.pdf">https://cdn.corpo.cogeco.com/cgo/2816/9705/1910/M878_Code_Ethique_Cogeco_2023_Francais_Web_F-R1.pdf</a>
Groupes de ressources pour le personnel	Bell Canada	Pour promouvoir les questions d'EDI au travail, Bell soutient et encourage les groupes de ressources pour le personnel, notamment les réseaux Professionnels noirs chez Bell, Fierté chez Bell et Les femmes chez Bell. Ces groupes rassemblent en tout 4 500 membres. L'entreprise mène des activités de sensibilisation concernant ces groupes, met en valeur les réalisations de leurs membres et propose des occasions d'apprentissage et de réseautage.	<a href="https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf#page=12">https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf#page=12</a>
Groupes de ressources pour le personnel	Rogers	Chez Rogers, les groupes de ressources pour le personnel sont des groupes dirigés par des employés qui promeuvent et favorisent l'alliance inclusive dans toute l'entreprise, que ce soit dans le cadre d'événements, au moyen de ressources ou par le biais d'activités communautaires et d'initiatives de soutien. Il existe de nombreux groupes de ce type : Rogers Mosaic, qui soutient les employés racisés; Spectrum, qui appuie les employés LGBTQ2S+; le Réseau des peuples autochtones; le Réseau AccessAbility de Rogers, le Réseau panasiatique de Rogers, l'Équipe de la communauté juive, l'Équipe de la communauté musulmane et RISE for Women.	<a href="https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2022-Annual-Report-on-Cultural-Diversity-Rogers-Media-Inc.-FINAL.pdf">https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2022-Annual-Report-on-Cultural-Diversity-Rogers-Media-Inc.-FINAL.pdf</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Valeurs et culture</b>			
Accessibilité	BenchSci	Dans sa politique d'accessibilité, BenchSci prend l'engagement de respecter les obligations légales et les normes en matière d'accessibilité et propose des plans d'adaptation aux employés en situation de handicap, ainsi que des renseignements individualisés sur la gestion des situations d'urgence. En plus de se conformer au niveau A des Directives sur l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0 et aux normes en matière d'accessibilité, l'entreprise offre des modalités de travail souples.	<a href="https://www.benchsci.com/accessibility/plan">https://www.benchsci.com/accessibility/plan</a>  <a href="https://www.benchsci.com/accessibility/policy">https://www.benchsci.com/accessibility/policy</a>
Accessibilité	AccessNow	La création d'un monde accessible pour tout le monde s'inscrit au cœur même de la mission d'AccessNow. Cette entreprise collabore avec eSSENTIAL Accessibility (eA), une plateforme AaaS (Accessibility-as-a-Service) numérique de pointe, pour veiller au respect des Directives sur l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0 de niveau AA minimum.	<a href="https://accessnow.com/Accessibility/">https://accessnow.com/Accessibility/</a>
Modalités de travail souples	Telus	Chez Telus, le programme Styles de travail permet aux membres du personnel de travailler où et quand ils peuvent atteindre leur efficacité maximale.	<a href="https://www.telus.com/fr/blog/business/enabling-flexible-work-unified-communications">https://www.telus.com/fr/blog/business/enabling-flexible-work-unified-communications</a>
Modalités de travail souples	Hypercontext	Hypercontext propose le télétravail et laisse aux employés la liberté de programmer leur journée, en ayant pour seule obligation d'assister aux réunions d'équipe et d'entreprise. L'entreprise octroie également une allocation mensuelle de 100 dollars pour aider ses employés à aménager leur espace de télétravail.	<a href="https://hypercontext.com/about/careers">https://hypercontext.com/about/careers</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Valeurs et culture</b>			
Modalités de travail souples et prestations	Uberflip	Uberflip propose une série d'avantages, dont des ressources en matière de santé mentale, et permet aux membres de son personnel de travailler à l'étranger pendant un maximum de trois mois par an.	<a href="https://www.uberflip.com/careers/">https://www.uberflip.com/careers/</a>
Modalités de travail souples	Shopify	Shopify permet aux membres de son personnel de travailler de n'importe quel endroit.	<a href="https://www.shopify.com/ca/careers">https://www.shopify.com/ca/careers</a>
Modalités de travail souples	Deutsche Telekom	Outre les 14 semaines légales de congé de maternité entièrement rémunéré, Deutsche Telekom donne aux nouveaux parents la possibilité de travailler à distance ou d'exercer à temps partiel, en ayant la garantie de pouvoir reprendre leur poste à temps plein. La société gère également le réseau Stay in Contact, qui informe les employés en congé parental au sujet des activités de l'entreprise pour éviter toute interruption de leur cheminement de carrière et s'assurer plus particulièrement que les femmes en congé maternité ont la possibilité de postuler ultérieurement à des postes de direction.	<a href="https://www.telekom.com/resource/blob/1027872/86607c1492e11f2959d7f889b03ec3dc/dl-report-on-equality-and-equal-pay-for-2021-data.pdf">https://www.telekom.com/resource/blob/1027872/86607c1492e11f2959d7f889b03ec3dc/dl-report-on-equality-and-equal-pay-for-2021-data.pdf</a>
Prestations adaptées aux familles	Benevity	Benevity accorde 17 semaines de congé parental; pour le parent qui n'a pas accouché, l'entreprise propose une interruption du travail de deux semaines pour l'accueil de l'enfant et une prime d'un mois de salaire si l'employé ou l'employée prend au moins deux mois de congé.	<a href="https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada">https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada</a>
Innovations liées aux prestations	Google	En réponse à la décision de la Cour suprême des États-Unis d'annuler l'arrêt Roe c. Wade, Google a modifié son programme de réinstallation professionnelle de manière à aider les membres de son personnel qui souhaitent quitter les États interdisant l'avortement.	<a href="https://www.theverge.com/2022/6/24/23182288/google-letter-email-employees-roe-v-wade-decision">https://www.theverge.com/2022/6/24/23182288/google-letter-email-employees-roe-v-wade-decision</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Valeurs et culture</b>			
Soutien en santé mentale	Bell	Bell propose une offre de pointe en matière de santé mentale, notamment des prestations couvrant jusqu'à 3 000 dollars par an de soins psychologiques, ainsi que des formations en santé mentale, en travail d'équipe et en leadership autour de la santé mentale.	<a href="https://www.bce.ca/responsabilite/documents-cles/2020-sante-mentale-milieu-travail.pdf">https://www.bce.ca/responsabilite/documents-cles/2020-sante-mentale-milieu-travail.pdf</a>
<b>Mesure et suivi des questions d'équité, de diversité et d'inclusion</b>			
EDI, représentation et suivi de l'engagement du personnel	Microsoft	Microsoft suit et publie le taux de représentation des femmes, des Autochtones et des personnes racisées aux postes techniques et non techniques, ainsi qu'à tous les échelons de sa structure. L'entreprise étudie les questions d'EDI et de participation des employés à chaque étape du cycle de vie du personnel et mène des enquêtes supplémentaires aux stades les plus importants (intégration, mobilité interne, départ).	<a href="https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW1e53b">https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW1e53b</a>
EDI, représentation et suivi de l'engagement du personnel	Wealthsimple	Wealthsimple effectue des enquêtes trimestrielles pour mesurer la représentation des groupes ayant droit à l'équité dans chaque équipe et aux postes de direction; l'entreprise mène également des enquêtes semestrielles sur la diversité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance et en publie les résultats dans une optique de suivi des progrès et de responsabilité.	<a href="https://www.wealthsimple.com/en-ca/magazine/what-we-are-doing">https://www.wealthsimple.com/en-ca/magazine/what-we-are-doing</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Mesure et suivi des questions d'équité, de diversité et d'inclusion</b>			
EDI, représentation et suivi de l'engagement du personnel	Bell Canada	Bell rend compte de ses progrès annuels en matière de responsabilité sociale d'entreprise, y compris en ce qui concerne ses initiatives et indicateurs d'EDI. Le rendement annuel au regard des objectifs relatifs à la représentation hommes-femmes parmi les membres du conseil d'administration et les cadres, ainsi qu'à la représentation des personnes noires, autochtones et racisées au sein de la haute direction et parmi les récents diplômés et les stagiaires, et les résultats de son enquête annuelle d'engagement des employés sont validés par un cabinet d'audit externe et mis en corrélation avec la rémunération du personnel et le salaire des cadres.	<a href="https://www.bce.ca/responsabilite/nos-capitaux/notre-equipe">https://www.bce.ca/responsabilite/nos-capitaux/notre-equipe</a>
Indicateurs de diversité	Rogers	Rogers utilise des tableaux de bord de la diversité afin de fournir un aperçu mensuel des données de diversité des équipes et d'éclairer ainsi les mesures qui s'imposent pour atteindre les objectifs de représentation au sein de l'entreprise. L'entreprise évalue également les progrès accomplis au regard des objectifs de représentation dans le cadre d'examen annuels des talents pilotés par le directeur général.	<a href="https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2023-SSI-Report.pdf">https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2023-SSI-Report.pdf</a>  <a href="https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2022-Rogers-ID-external-EN-final-A.pdf">https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2022-Rogers-ID-external-EN-final-A.pdf</a>
Équité salariale	Bell Canada	Bell Canada rend compte de ses résultats d'audit en matière d'équité salariale et d'évolution selon les échelons d'une année sur l'autre, et les ventile pour déterminer la représentation selon le genre, l'identité raciale et l'appartenance aux communautés noires ou aux peuples autochtones.	<a href="https://www.bce.ca/responsabilite/nos-capitaux/notre-equipe">https://www.bce.ca/responsabilite/nos-capitaux/notre-equipe</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur</b>			
Approvisionnement	Telus	<p>Dans le cadre de son programme de diversification des fournisseurs, TELUS prend des mesures proactives pour assurer des conditions égales en matière d'approvisionnement, compte tenu des collectivités que l'entreprise sert et où elle intervient. En plus de stimuler le développement économique, le programme permet aux entreprises dirigées par des femmes, des membres de minorités ethniques, des Autochtones et des personnes 2SLGBTQ+ de bénéficier d'occasions supplémentaires de participer à des procédures de passation de marché concurrentielles. Les fournisseurs de Telus sont eux-mêmes encouragés à faire affaire eux-mêmes avec des prestataires diversifiés qui reflètent la composition réelle de la société. Le Code de conduite à l'intention des fournisseurs de Telus met l'accent sur la diversité des fournisseurs, l'accessibilité et le respect des droits de la personne.</p>	<p><a href="https://assets.ctfassets.net/rz9m1rynx8pv/4aZRfDYicDH0o7vpWXV9G9/8c55bf03a540bc5042417085ba82273b/2020_Supplier_Code_of_Conduct.FR.pdf">https://assets.ctfassets.net/rz9m1rynx8pv/4aZRfDYicDH0o7vpWXV9G9/8c55bf03a540bc5042417085ba82273b/2020_Supplier_Code_of_Conduct.FR.pdf</a></p>
Approvisionnement	IBM	<p>À la tête d'un des meilleurs programmes de diversification des fournisseurs à travers le monde, IBM dépense annuellement 1,5 milliard de dollars des États-Unis auprès de fournisseurs issus de la diversité (femmes, personnes 2SLGBTQ+, anciens combattants, personnes en situation de handicap, personnes s'identifiant comme noires, hispaniques, asiatiques-américaines ou autochtones). C'est en 1968 qu'IBM a créé ce programme et, en 2003, l'entreprise a décidé de le proposer au-delà des États-Unis pour promouvoir les échanges avec des fournisseurs diversifiés dans tous les pays où elle intervient. Elle a nommé un responsable de programme dans chaque région géographique et établi des critères adaptés aux spécificités locales concernant le recours à des fournisseurs diversifiés.</p>	<p><a href="https://www.ibm.com/procurement/supplier-diversity">https://www.ibm.com/procurement/supplier-diversity</a></p>



Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur</b>			
Approvisionnement	Bell Canada	<p>Le programme de diversification des fournisseurs de Bell encourage l'inclusion d'entreprises détenues et gérées à 51 p. 100 par des Autochtones, des personnes racisées, des femmes, des personnes 2SLGBTQ+, des anciens combattants et des personnes en situation de handicap. L'équipe d'approvisionnement est membre de cinq organismes canadiens de certification de la diversité des fournisseurs (dont le Conseil canadien pour les entreprises autochtones et WBE Canada). Chaque année, Bell participe à des événements de réseautage sectoriels pour les fournisseurs issus de la diversité et en parraine également plusieurs. L'entreprise maintient également l'accès à une base de données de fournisseurs diversifiés certifiés afin que ses acheteurs soient au fait de la variété des fournisseurs auxquels il est possible de recourir. Elle suit les résultats du programme et en rend compte tous les trimestres. En 2023, Bell a reçu le Prix de l'ambassadeur de l'année du programme de diversité des fournisseurs, décerné par la Chambre de commerce 2ELGBTQ+, et le Prix de la meilleure entreprise en matière de diversité des fournisseurs, attribué par WBE Canada.</p>	<p><a href="https://www.bce.ca/fournisseurs#scrollable-content-2">https://www.bce.ca/fournisseurs#scrollable-content-2</a></p>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur</b>			
Approvisionnement	Cogeco	Cogeco sait que les environnements diversifiés et inclusifs favorisent la collaboration, stimulent l'innovation, améliorent la performance organisationnelle et contribuent à mieux soutenir les communautés qu'elle sert. Elle a mis en place un programme officiel de diversification des fournisseurs pour offrir aux fournisseurs issus de la diversité des chances égales de soumissionner pour des marchés ou de renforcer leurs capacités à cet égard.	<a href="https://corpo.cogeco.com/cca/fr/profil-de-lentreprise/programme-de-diversite-des-fournisseurs/">https://corpo.cogeco.com/cca/fr/profil-de-lentreprise/programme-de-diversite-des-fournisseurs/</a>
Offre de produits et services	Telus	Telus met un point d'honneur à garantir l'accessibilité de ses produits et services et forme les membres de son personnel de telle sorte qu'ils puissent communiquer efficacement avec des personnes de toutes capacités. L'entreprise propose de nombreux produits et services gratuits ou à faible coût afin de favoriser l'accès aux technologies et aux soins de santé pour les personnes vivant avec un handicap, les familles dans le besoin, les aînés à faible revenu et les jeunes quittant un foyer d'accueil. Citons notamment ses produits et services Internet pour l'avenir, Mobilité pour l'avenir, Technologies pour l'avenir et Santé pour l'avenir.	<a href="https://www.telus.com/fr/social-impact/connecting-canada/connecting-for-good-programs#tech-for-good?INTCMP=tcom_about_accessibility-at-telus_tile_to_tech-for-good">https://www.telus.com/fr/social-impact/connecting-canada/connecting-for-good-programs#tech-for-good?INTCMP=tcom_about_accessibility-at-telus_tile_to_tech-for-good</a>
Offre de produits et services	Microsoft	Microsoft œuvre résolument dans les domaines de la conception inclusive et de l'accessibilité des produits et des contenus. L'entreprise veille sans relâche à mettre à disposition de nouvelles fonctionnalités visant à accroître la productivité des utilisateurs. Elle propose notamment des ressources d'accessibilité pour Word, PowerPoint et Excel ainsi que des outils permettant de rendre les contenus accessibles, notamment aux personnes en situation de handicap.	<a href="https://support.microsoft.com/fr-fr/office/outils-d-accessibilit%C3%A9-pour-microsoft-365-b5087b20-1387-4686-a0a5-8e11c5f46cdf?activetab=pivot_1%3Aprimaryr2">https://support.microsoft.com/fr-fr/office/outils-d-accessibilit%C3%A9-pour-microsoft-365-b5087b20-1387-4686-a0a5-8e11c5f46cdf?activetab=pivot_1%3Aprimaryr2</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur</b>			
Mise en avant de la diversité	Bell Canada	Les histoires de l'ÉquipeBell mettent en vedette les employés de Bell, dont bon nombre sont issus de groupes ayant droit à l'équité. Le parcours de plusieurs employés a déjà été souligné à l'occasion des célébrations organisées par l'entreprise lors de la Journée internationale des droits des femmes et du Mois de l'histoire des Noirs, entre autres. Bell mène des entrevues avec des employés issus de groupes ayant droit à l'équité qui portent sur l'importance de l'EDI au travail ainsi que sur les initiatives de l'entreprise qui favorisent l'inclusion et la reconnaissance en milieu de travail.	<a href="https://jobs.bell.ca/ca/fr/blog">https://jobs.bell.ca/ca/fr/blog</a>
<b>Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures</b>			
Renforcement du vivier de talents	AT&T	AT&T a lancé un programme baptisé Aspire pour améliorer le taux d'achèvement des études secondaires dans l'ensemble des États-Unis. L'entreprise a notamment octroyé une subvention pluriannuelle de 375 000 dollars à Louisiana State Youth Opportunities Unlimited (LSYOU), un programme de prévention du décrochage scolaire ciblant les élèves à risque. Le programme LSYOU a ainsi enseigné aux élèves des stratégies à long terme destinées à les aider à réussir à l'école et à se préparer au marché du travail. Le taux d'obtention de diplôme chez les élèves ayant suivi ce programme de quatre ans est de 79 p. 100, contre 50 p. 100 pour les jeunes des quartiers centraux se trouvant dans des situations similaires. Dans le cadre du programme Aspire, l'entreprise gère également une initiative d'observation en milieu de travail en partenariat avec Junior Achievement, laquelle permet aux élèves de découvrir différents choix de carrières et d'en savoir plus sur les atouts nécessaires pour réussir sur le marché du travail actuel. L'approche d'Aspire consiste notamment à rechercher des modèles innovants qui produisent des résultats concrets, puis à les mettre en application à grande échelle en tirant profit des ressources importantes d'AT&T.	<a href="https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf">https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures</b>			
Renforcement du vivier de talents	Telus	Telus participe au programme de mentorat du TRIEC, dans le cadre duquel ses employés accompagnent des professionnels nouvellement arrivés au Canada. D'une part, ce programme développe les compétences en leadership ainsi que la compréhension et la sensibilisation interculturelles des membres du personnel et contribue à la solidarité envers les talents étrangers. D'autre part, il permet aux nouveaux arrivants d'élargir leurs réseaux et de mieux comprendre les lieux de travail et les secteurs canadiens afin de trouver un emploi qui leur correspond.	<a href="https://triec.ca/telus-is-changing-newcomer-lives-through-national-mentoring-partnership/">https://triec.ca/telus-is-changing-newcomer-lives-through-national-mentoring-partnership/</a>
Renforcement du vivier de talents	Rogers	Rogers fait partie des fondateurs de Cybersecurity Catalyst, aux côtés de la Toronto Metropolitan University. Ce programme vise à bâtir une main-d'œuvre diversifiée et inclusive dans le domaine de la cybersécurité. En tout, 54 p. 100 des personnes diplômées se déclarent de sexe féminin ou d'un genre autre, et 85 p. 100 des personnes admises en 2022 s'identifiaient comme racisées	<a href="https://cybersecurecatalyst.ca/impact/">https://cybersecurecatalyst.ca/impact/</a>
Renforcement du vivier de talents	IBM	IBM propose le programme STEM 4 Girls dans neuf grandes villes du Canada. Ce programme contribue à sensibiliser les filles des 6e, 7e et 8e années aux disciplines STIM au moyen d'expériences pratiques et d'applications dans la vie réelle (circuits et robotique, codage, construction de tours, conception).	<a href="https://www.ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/12/ibm-stem-for-girls-canada-inspiring-youth-to-envision-a-future-in-stem/">https://www.ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/12/ibm-stem-for-girls-canada-inspiring-youth-to-envision-a-future-in-stem/</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures</b>			
Renforcement du vivier de talents	Google	Google a octroyé des bourses à plus de 3 000 étudiantes et étudiants inscrits à des programmes universitaires en informatique, notamment la bourse Google Lime, destinée à des étudiants vivant avec un handicap, et la bourse Generation Google, réservée aux femmes, aux personnes noires ou afro-américaines, aux personnes hispaniques ou latinos ou aux membres de la communauté autochtone.	<a href="https://buildyourfuture.withgoogle.com/scholarships">https://buildyourfuture.withgoogle.com/scholarships</a>
Amélioration des résultats pour les groupes ayant droit à l'équité	Bell Canada	En 2020, Bell a lancé le Fonds diversité Bell Cause pour la cause, doté d'une enveloppe de 5 millions de dollars, qui vise à soutenir des initiatives favorisant l'accès des Canadiennes et Canadiens noirs, autochtones et racisés à des services de santé mentale adaptés sur le plan culturel. Dans le cadre de ce fonds, Bell a octroyé des dons d'un montant de 2,25 millions de dollars à des organismes de tout le pays et annoncé six nouveaux bénéficiaires en 2021. Parmi ses partenaires figurent la Black Youth Helpline, une initiative dirigée par des bénévoles qui vient en aide aux jeunes noirs et à leurs familles partout au Canada et qui met l'accent sur l'éducation, la santé et le développement communautaire. Bell Cause pour la cause a mis en place des fonds destinés à des initiatives autochtones en santé mentale menées dans les territoires du Nord canadien et au Manitoba; ces fonds ont permis d'accorder des subventions à des organismes de premier plan, comme l'Embrace Life Council, le centre Ma Mawi Wi Chi Itata, Ogjiita Pimatiswin Kinamatwin, Bear Clan Patrol, la Behavioural Health Foundation et la Peguis Foundation.	<a href="https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf">https://bce.ca/responsabilite/documents-cles/2021-soutien-diversite-dans-nos-collectivites.pdf</a>

Sujet	Entreprise	Initiatives ou activités	Lien
<b>Sensibilisation et élargissement du bassin de candidatures</b>			
Amélioration des résultats pour les groupes ayant droit à l'équité	Cogeco inc.	Cogeco inc. noue des partenariats au service des communautés locales. L'entreprise a remis à neuf des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables usagés pour les distribuer aux jeunes qui en avaient besoin. Au cours de l'année qui s'est écoulée, elle a donné plus de 800 ordinateurs à de jeunes Canadiennes et Canadiens. Lancé en partenariat avec Ordinateurs pour l'excellence Canada, le programme Ordinateurs pour les écoles a permis de fournir plus de 800 ordinateurs à des jeunes au Canada au cours de l'année écoulée. Cogeco participe également à l'initiative Familles branchées, qui propose des services Internet à prix réduit aux familles à faible revenu admissibles dans la zone de couverture de son réseau.	<a href="https://corpo.cogeco.com/cgo/fr/engagement-social/communaute/initiatives-et-partenariats/">https://corpo.cogeco.com/cgo/fr/engagement-social/communaute/initiatives-et-partenariats/</a>
Amélioration des résultats pour les groupes ayant droit à l'équité	Rogers	Rogers s'est engagée à verser 10 millions de dollars sur les cinq prochaines années en services de publicité et de création gratuits à des organismes de bienfaisance et à de petites entreprises qui appuient les communautés en quête d'équité. Son initiative ALL-IN témoigne de son engagement à intégrer les questions d'EDI dans ses activités et ses programmes sportifs et médiatiques.	<a href="https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2021/02/26934_RMS_Cultural_Diversity_Report_Feb19.pdf">https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2021/02/26934_RMS_Cultural_Diversity_Report_Feb19.pdf</a>





# Références

- 1 Harrington, S. et Cukier, W. (2022). *Transformation numérique du gouvernement : Comblent les lacunes en matière de talents et répondre aux besoins d'une main-d'œuvre inclusive*. Deloitte, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/transformation-numerique-du-gouvernement/>
- 2 Ivus, M. et Kotak, A. (2021). « Onwards and upwards: Digital talent outlook 2025 ». Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/articles/overview-onwards-and-upwards>
- 3 Cukier, W., Zou, C., Jae, K. et Sabat, M. (2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/digital-skills-and-the-skills-gap/>
- 4 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>
- 5 Cukier, W., Zou, C., Jae, K. et Sabat, M. (2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/digital-skills-and-the-skills-gap/>
- 6 Hewlett, S. A., Marshall, M. et Sherbin, L. (2013). « How diversity can drive innovation ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- 7 Ivus, M. et Kotak, A. (2021). « Onwards and upwards: Digital talent outlook 2025 ». Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/articles/overview-onwards-and-upwards>
- 8 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>
- 9 Harrington, S. et Cukier, W. (2022). *Transformation numérique du gouvernement : Comblent les lacunes en matière de talents et répondre aux besoins d'une main-d'œuvre inclusive*. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/transformation-numerique-du-gouvernement/>
- 10 Haaf, W. (2022). « It's time to redefine what it means to be a 'woman in tech' ». *The Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/business/article-its-time-to-redefine-what-it-means-to-be-a-woman-in-tech/>
- 11 Cukier, W., Zou, C., Jae, K. et Sabat, M. (2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/digital-skills-and-the-skills-gap/>
- 12 Herron, C. et Ivus, M. (2021). *Digital economy annual review 2020*. Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2021/07/ICTC-Annual-Review-2020-EN.pdf>

- 13 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>
- 14 Vu, V., Lamb, C. et Zafar, A. (2019). *Who are Canada's tech workers?* Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat. <https://dais.ca/wp-content/uploads/2023/10/FINAL-Tech-Workers-ONLINE.pdf>
- 15 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>
- 16 Cukier, W., Zou, C., Jae, K. et Sabat, M. (2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/digital-skills-and-the-skills-gap/>
- 17 Lockhart, Angus et Viet Vu (2024). *Canada's Got Tech Talent (Chapter 2: Diversity of Canada's Tech Workers)*. The Dais. <https://dais.ca/reports/canadas-got-tech-talent-chapter-2/>
- 18 Lockhart, Angus et Viet Vu (2024). *Canada's Got Tech Talent (Chapter 2: Diversity of Canada's Tech Workers)*. The Dais. <https://dais.ca/reports/canadas-got-tech-talent-chapter-2/>
- 19 Cukier, W., Zou, C., Jae, K. et Sabat, M. (2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/digital-skills-and-the-skills-gap/>
- 20 Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2022). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2022*. [https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/attachments/2022/2022\\_key\\_small\\_business\\_statistics\\_fr\\_0.pdf](https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/attachments/2022/2022_key_small_business_statistics_fr_0.pdf)
- 21 Saba, T. et Cukier, W. (2022). *Comblent les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec*. Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Bridging-the-Skills-Gaps-Within-SMEs-in-Quebec.pdf>
- 22 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), Saba, T. et Blanchette, S. (2020). *Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- 23 Banerjee, R., Reitz, J. G. et Oreopoulos, P. (2018). « Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. » *Canadian Public Policy/Analyse de politiques*, 44(1), p. 1-12. <https://utpjournals.press/doi/10.3138/cpp.2017-033>
- 24 [LeanIn.org](https://leanin.org) et McKinsey & Company. (2021). *Women in the workplace 2021*. <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2021#!>
- 25 Kim, Jennifer et Alyson Meister (2022). « Microaggressions, interrupted: The experience and effects of gender microaggressions for women in STEM ». *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05203-0>
- 26 Kim, Jennifer et Alyson Meister (2022). « Microaggressions, interrupted: The experience and effects of gender microaggressions for women in STEM ». *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05203-0>
- 27 MetLife (2022). *MetLife 2022 TTX survey on women and STEM*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05203-0>  
<https://custom.cvent.com/97556B35C697414396BE492ACA592CA1/files/41d9ea5cebb14f27acf7396c002d3498.pdf>

- 28 Cukier, W., Zou, C., Jae, K. et Sabat, M. (2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/digital-skills-and-the-skills-gap/>
- 29 Ivus, M., Quan, T. et Snider, N. (2021). *Les compétences numériques du 21e siècle : Compétences, innovations et programmes d'études au Canada*. Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/les-competences-numeriques-du-21e-siecle>
- 30 Cukier, W., Zou, C., Jae, K. et Sabat, M. (2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/digital-skills-and-the-skills-gap/>
- 31 Statistique Canada (2023). Tableau 37-10-0163-01 : *Effectifs postsecondaires, selon la Classification Internationale Type de l'Éducation, le type d'établissement, la Classification des programmes d'enseignement, regroupements STGM et SACHES, le statut de l'étudiant au Canada, le groupe d'âge et le genre de la personne*. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3710016301&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3710016301&request_locale=fr)
- 32 Statistique Canada. Recensement; Enquête nationale auprès des ménages, 2011. Le Recensement de 2021 tenait compte de révisions majeures apportées aux codes et aux catégories de la Classification nationale des professions (CNP). NEED EXACT REF AND LINKS (ORF RE)
- 33 ONU Femmes (2022). *WEPs transparency and accountability framework*. Women's Empowerment Principles. <https://www.weps.org/resource/weps-transparency-and-accountability-framework>
- 34 British Standards Institution (2023). *PAS 1948:2023 Diversity, equity and inclusion in the workplace*. Code of practice. <https://knowledge.bsigroup.com/products/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace-code-of-practice?version=standard>
- 35 DeMattia, A. (2023). *Une approche mature en matière de diversité, d'équité et d'inclusion produit des résultats concrets*. Groupe de stratégie d'entreprise de TechTarget et AWS. <https://aws.amazon.com/fr/executive-insights/content/a-mature-approach-to-diversity-equity-and-inclusion-delivers-real-results/>
- 36 Diversity Institute (2021). *Spécification accessible au public : Le Défi 50-30*. [https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2022/03/Di-PAS\\_FR\\_vf.pdf](https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2022/03/Di-PAS_FR_vf.pdf)
- 37 Bell Canada (2022). *Extract from the BCE 2022 Management Proxy Circular: Corporate Governance*. <https://www.bce.ca/investors/AGM-2022/2022-bce-corporate-governance-practices.pdf>
- 38 Telus (2024). Board diversity policy. [https://assets.ctfassets.net/fltupc9ltp8m/2q3HLMUVns5m9G3k81B0Wb/b2afb1c94639aec0d107faa59904ff0e/Appendix\\_N\\_Board\\_Diversity\\_Policy\\_4363393.1\\_06172024\\_2\\_.pdf](https://assets.ctfassets.net/fltupc9ltp8m/2q3HLMUVns5m9G3k81B0Wb/b2afb1c94639aec0d107faa59904ff0e/Appendix_N_Board_Diversity_Policy_4363393.1_06172024_2_.pdf)
- 39 Rogers (2021). *Diversity report 2021*. [https://about.rogers.com/wp-content/uploads/RMS\\_Cultural\\_Diversity\\_Report\\_2022\\_May3\\_Full.pdf](https://about.rogers.com/wp-content/uploads/RMS_Cultural_Diversity_Report_2022_May3_Full.pdf)
- 40 CGI (2024). « Diversité, équité et inclusion ». <https://www.cgi.com/canada/fr-ca/diversite-equite-inclusion>
- 41 Opentext (2024). « À propos de nous : Citoyenneté d'entreprise ». <https://www.opentext.com/fr-fr/a-propos-de/citoyennete-d-entreprise>
- 42 Dell (2024). « Diversity in thought ». <https://jobs.dell.com/en/diversity-and-inclusion>
- 43 Cukier, W., Elmi, M., Mo, G.Y., Osten, V. et Singh, S. (2023). *La diversité dans le leadership au sein des sociétés S&P/TSX*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-FSC%2030%20Percent%20Club\\_FINALr.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-FSC%2030%20Percent%20Club_FINALr.pdf)
- 44 Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2024). *Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité!* <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite#ressources>
- 45 Catalyst (2022). *Catalyst Accord 2022: Accelerating the advancement of women*. <https://www.catalyst.org/solution/catalyst-accord-2022-accelerating-the-advancement-of-women/>
- 46 Opentext (2024). « À propos de nous : Citoyenneté d'entreprise ». <https://www.opentext.com/fr-fr/a-propos-de/citoyennete-d-entreprise>

- 47 BlackNorth (2024). « Signataires ». <https://blacknorth.ca/signatories/>
- 48 BlackNorth (2024). « L'engagement : Il est temps de mettre fin au racisme systémique anti-Noirs ». <https://blacknorth.ca/pledge/>
- 49 Gouvernement du Canada (2024). *Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité!* <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 50 Landau, J. (2020). *Maximizing the benefits of board diversity: Lessons learned from activist investing*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/14/maximizing-the-benefits-of-board-diversity-lessons-learned-from-activist-investing/>
- 51 Broughton, S., Sverko, K. et Cukier, W. (2024). *Equity, diversity & inclusion in the communications sector*. À paraître.
- 52 IBM (2023). *2023 ESG IBM Impact*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/QVXD7VDO>
- 53 IBM (2023). *2023 ESG IBM Impact*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/QVXD7VDO>
- 54 Bell Canada Enterprises (2022). *Extract from the BCE 2022 management proxy circular*. <https://www.bce.ca/investors/AGM-2022/2022-bce-corporate-governance-practices.pdf>
- 55 Les indicateurs de rendement clés sont des mesures quantifiables servant à évaluer la réussite d'une entreprise ou les progrès du personnel au regard d'objectifs.
- 56 CGI (2024). *Rapport Environnement, Social et Gouvernance 2023*. <https://www.cgi.com/sites/default/files/2024-05/cgi-2023-esg-report-fr.pdf>
- 57 CGI (2024). « Diversité, équité et inclusion ». <https://www.cgi.com/canada/fr-ca/diversite-equite-inclusion>
- 58 CGI (2024). *Rapport Environnement, Social et Gouvernance 2023*. <https://www.cgi.com/sites/default/files/2024-05/cgi-2023-esg-report-fr.pdf>
- 59 IBM (2024). *IBM 2023 annual report*. [https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM\\_Annual\\_Report\\_2023.pdf](https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2023.pdf)
- 60 Eavis, P. (2020). « Want more diversity? Some experts say reward C.E.O.s for it ». *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/07/14/business/economy/corporate-diversity-pay-compensation.html>
- 61 Rogers (2021). *Diversity report 2021*. [https://about.rogers.com/wp-content/uploads/RMS\\_Cultural\\_Diversity\\_Report\\_2022\\_May3\\_Full.pdf](https://about.rogers.com/wp-content/uploads/RMS_Cultural_Diversity_Report_2022_May3_Full.pdf) <https://investisseurs.rogers.com/corporate-governance/governance-materials/>
- 62 IBM (2023). *2023 ESG IBM impact*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/QVXD7VDO>
- 63 Corus Entertainment (2021). *Corus commitment to diversity and inclusion*. <https://assets.corusent.com/wp-content/uploads/2021/08/Corus-Commitment-to-Diversity-and-Inclusion-2020.pdf>
- 64 Microsoft (2024). « Global diversity and inclusion ». <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/default>
- 65 Microsoft (2020). « Addressing racial injustice ». Blogue de Microsoft. <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/06/23/addressing-racial-injustice/>
- 66 Rogers (2020). « I&D groups and councils ». <https://about.rogers.com/stories/id-groups-and-councils/>
- 67 Rogers (2019). « Célébrons la Journée internationale de la femme ensemble! ». <https://aproposde.rogers.com/nouvelles-et-idees/celebrons-la-journee-internationale-de-la-femme-ensemble/>
- 68 Ryan A. M. et Kossek E. E. (2008). « Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? ». *Human Resource Management*, 47(2), p. 295-310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- 69 Banque Canadienne Impériale de Commerce (2021). *Rapport sur la durabilité*. [https://www.cibc.com/content/dam/about\\_cibc/corporate\\_responsibility/pdfs/cibc-esg-2021-fr.pdf](https://www.cibc.com/content/dam/about_cibc/corporate_responsibility/pdfs/cibc-esg-2021-fr.pdf)

- 70 TextIO (2024). « Duolingo learns a more inclusive recruiting language ». <https://explore.textio.com/case-study-duolingo>
- 71 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Ottawa (Ontario) : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/media/702/download>
- 72 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Ottawa (Ontario) : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/media/702/download>
- 73 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Ottawa (Ontario) : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/media/702/download>
- 74 Onyx Initiative (2023). « Onyx ». <https://www.onyxinitiative.org/fr/>
- 75 Oliver, A., Prajapati, D. et Augustin, T. J. (2024). *At face value: A cross-sectional web-analysis of organizational diversity practices*. Rapport non publié.
- 76 CGI (2024). « Diversité, équité et inclusion ». <https://www.cgi.com/canada/fr-ca/diversite-equite-inclusion>
- 77 Oliver, A., Prajapati, D. et Augustin, T. J. (2024). *At face value: A cross-sectional web-analysis of organizational diversity practices*. Rapport non publié. CGI (2024). « Diversité, équité et inclusion ». <https://www.cgi.com/canada/fr-ca/diversite-equite-inclusion>
- 78 Oliver, A., Prajapati, D. et Augustin, T. J. (2024). *At face value: A cross-sectional web-analysis of organizational diversity practices*. Rapport non publié. CGI (2024). « Diversité, équité et inclusion ». <https://www.cgi.com/canada/fr-ca/diversite-equite-inclusion>
- 79 Wealthsimple (2024). « We were not living up to our principles. Here's what we are doing about it ». <https://www.wealthsimple.com/en-ca/magazine/what-we-are-doing>
- 80 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Ottawa (Ontario) : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/media/702/download>
- 81 Loopio (2024). *Loopio's diversity, equity, inclusion & belonging report*. <https://loopio.com/annual-deib-report/>
- 82 Microsoft (2024). Rubriques « Conseils pour les entrevues » et « Comment se préparer à une entrevue virtuelle ». <https://careers.microsoft.com/v2/ca/fr/conseils-de-recrutement/Conseils-pour-les-entrevues.html>, <https://careers.microsoft.com/v2/ca/fr/conseils-de-recrutement/entrevues-virtuelles.html>
- 83 Manroop, L., Boekhorst, J. A. et Harrison, J. A. (2013). « The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions ». *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), p. 3512-3533. <https://journals.scholarsportal.info/browse/09585192/v24i0018>
- 84 Microsoft (2024). Rubrique « Entrevues techniques ». <https://careers.microsoft.com/v2/ca/fr/conseils-de-recrutement/entrevues-techniques.html>
- 85 Forbes (2011). *Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce*. [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)
- 86 Broughton, S., Sverko, K. et Cukier, W. (2024). *Equity, diversity & inclusion in the communications sector*. À paraître.
- 87 Broughton, S., Sverko, K. et Cukier, W. (2024). *Equity, diversity & inclusion in the communications sector*. À paraître.

- 88 Broughton, S., Sverko, K. et Cukier, W. (2024). *Equity, diversity & inclusion in the communications sector*. À paraître.
- 89 Atewologun, D., Cornish, T. et Tresh, F. (2018). *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness*. Equality and Human Rights Commission. [https://www.ucd.ie/equality/t4media/ub\\_an\\_assessment\\_of\\_evidence\\_for\\_effectiveness.pdf](https://www.ucd.ie/equality/t4media/ub_an_assessment_of_evidence_for_effectiveness.pdf)
- 90 Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L. et Jehn, K. A. (2016). « A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation ». *Psychological Bulletin*, 142(11), p. 1227-1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>
- 91 Barabino, G., Almubarak, S., Bielicki, D. M., El-Ali, A., Hodolič, J., Mark, J. B., ... et Wotawa, J. (2020). « Solutions to gender balance in STEM fields through support, training, education and mentoring: Report of the International Women in Medical Physics and Biomedical Engineering Task Group ». *Science and Engineering Ethics*, 26(1), p. 275-292. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00097-0>
- 92 [LeanIn.org](https://www.leanin.org) et McKinsey & Company (2021). *Women in the workplace 2021*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf>
- 93 Kim, J. et Meister, A. (2022). « Microaggressions, interrupted: The experience and effects of gender microaggressions for women in STEM ». *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05203-0>
- 94 Banque Canadienne Impériale de Commerce (2021). *Rapport sur la durabilité*. [https://www.cibc.com/content/dam/about\\_cibc/corporate\\_responsibility/pdfs/cibc-esg-2021-fr.pdf](https://www.cibc.com/content/dam/about_cibc/corporate_responsibility/pdfs/cibc-esg-2021-fr.pdf)
- 95 StarTech (2024). « Employés : Une culture engagée en faveur de la diversité et de l'inclusion ». <https://www.startech.com/fr-fr/about-us/our-values/employees>
- 96 Clark, A., Ratcliffe, J. et Sangha (Toor), M. (2023). *Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie*. Ottawa (Ontario) : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>
- 97 Bell Canada Enterprises (2023). *Engagement, learning and development*. <https://bce.ca/responsibility/key-documents/2022-engagement-learning-development.pdf>
- 98 Rogers (s. d.). « Broaden the talent pipeline and increase leadership diversity ». <https://about.rogers.com/stories/broaden-the-talent-pipeline-and-increase-leadership-diversity/>
- 99 Ibarra, H. (2019). « A lack of sponsorship is keeping women from advancing into leadership ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership>
- 100 Bohnet, I. et Chilazi, S. (2020). « How to best use data to meet your DE&I goals ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/12/how-to-best-use-data-to-meet-your-dei-goals>
- 101 Rotman School of Management (s. d.). « Initiative for women in business ». Université de Toronto. <https://www.rotman.utoronto.ca/ProfessionalDevelopment/InitiativeForWomenInBusiness/Employers>
- 102 Cukier, W. et Smarz, S. (2012). « Diversity assessment tools: A comparison ». *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6). <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v11i06/50217>
- 103 Cogeco (2022). *Code d'éthique*. [https://cdn.corpo.cogeco.com/cgo/2816/9705/1910/M878\\_Code\\_Ethique\\_Cogeco\\_2023\\_Francais\\_Web\\_F-R1.pdf](https://cdn.corpo.cogeco.com/cgo/2816/9705/1910/M878_Code_Ethique_Cogeco_2023_Francais_Web_F-R1.pdf)
- 104 Ryan, A. M. et Kossek, E. (2008). « Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? ». *Human Resource Management*, 47(2), p. 295-310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>



- 105 Ivus, M. et Watson, M. (2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : Attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Conseil des technologies de l'information et des communications. <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/lequite-entre-les-sexes-dans-lecosysteme-technologique-du-canada>
- 106 Clark, A., Ratcliffe, J. et Sangha (Toor), M. (2023). *Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie*. Ottawa (Ontario) : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>
- 107 Purolator (2022). *Rapport sur le développement durable 2022*. <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 108 Broughton, S., Sverko, K. et Cukier, W. (2024). *Equity, diversity & inclusion in the communications sector*. À paraître.
- 109 Clark, M. et Schiffer, Z. (2022). « Here's Google's letter saying employees can relocate to states with abortion rights ». *The Verge*. <https://www.theverge.com/2022/6/24/23182288/google-letter-email-employees-roe-v-wade-decision>
- 110 AccessNow (2024). « L'accessibilité est pour tout le monde. Voici comment nous construisons un monde plus accessible. » <https://accessnow.com/fr/Accessibility/>
- 111 BenchSci (2024). « Multi-year accessibility plan ». <https://www.benchsci.com/accessibility/policy>; <https://www.benchsci.com/accessibility/plan>
- 112 Smith, D. G., Johnson, W. B. et Stromberg, L. (2021). « How men can be more inclusive leaders ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-men-can-be-more-inclusive-leaders>
- 113 De Souza, L. et Schmader, T. (2022). « The misjudgment of men: Does pluralistic ignorance inhibit allyship? ». *Journal of Personality and Social Psychology: Interpersonal Relations and Group Processes*, 122(2), p. 265-285. <https://doi.org/10.1037/pspi0000362>
- 114 Catalyst (2023). « MARC: Men advocating real change ». <https://www.catalyst.org/marc/>.
- 115 Green, W. M. (2018). « Employee resource groups as learning communities ». *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(7), p. 634-648. <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2016-0085>
- 116 Elhadj, S. (2022). *Employees in global technology companies during COVID-19 pandemic: Factors influenced their sense of belonging and attrition* [thèse de doctorat, National College of Ireland]. NORMA@NCI Library. <https://norma.ncirl.ie/6361/>
- 117 Welbourne, T. M. et McLaughlin, L. L. (2013). « Making the business case for employee resource groups ». *Employment Relations Today*, 40(2), p. 35-44.
- 118 Welbourne, T. M. et McLaughlin, L. L. (2013). « Making the business case for employee resource groups ». *Employment Relations Today*, 40(2), p. 35-44.
- 119 Doyle, R. et George, U. (2007). « Achieving and measuring diversity: An organizational change approach ». *Social Work Education: The International Journal*, 1, p. 97-110. <https://doi.org/10.1080/02615470601141235>
- 120 Cukier, W. et Smarz, S. (2012). « Diversity assessment tools: A comparison ». *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6). <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v11i06/50217>
- 121 Microsoft (2023). *Global diversity & inclusion report 2023*. <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW1e53b>
- 122 Microsoft (2023). *Global diversity & inclusion report 2023*. <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW1e53b>

- 123 Microsoft (2023). *Global diversity & inclusion report 2023*. <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW1e53b>
- 124 WealtheSimple (2024). « We were not living up to our principles. Here's what we are doing about it. » <https://www.wealtheSimple.com/en-ca/magazine/what-we-are-doing>
- 125 Bell Canada (2023). « Notre approche en matière de responsabilité d'entreprise ». <https://www.bce.ca/responsabilite/documents-cles/2022-approche-responsabilite-entreprise.pdf> #page=20
- 126 Rogers (2024). « Broaden the talent pipeline and increase leadership diversity ». <https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2022-Rogers-ID-external-EN-final-A.pdf>
- 127 Stantec Inc. (2021). *Rapport sur le développement durable*. <https://www.stantec.com/content/dam/stantec/files/PDFAssets/2021/stantec-sustainability-report-2021.pdf>
- 128 Judd, S., O'Rourke, E. et Grant, A. (2018). « Employee surveys are still one of the best ways to measure engagement ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>
- 129 Judd, S., O'Rourke, E. et Grant, A. (2018). « Employee surveys are still one of the best ways to measure engagement ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>
- 130 Bell Canada (2023). *Sommaire sur les données ESG* [fichier Excel disponible en téléchargement, onglet Notre équipe]. <https://www.bce.ca/responsabilite/nos-capitaux/notre-equipe>
- 131 Porter, M. (1996). « What is strategy? ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- 132 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>
- 133 Hakim, N. et Chénier, L. (2016). *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*. Le Conference Board du Canada. [https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier\\_diversity-diversification\\_fournisseurs-fr.pdf](https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.pdf)
- 134 IBM (2024). « Supplier diversity program 55th anniversary video ». <https://www.ibm.com/procurement/supplier-diversity>
- 135 IBM (2024). « Supplier diversity ». <https://www.ibm.com/procurement/supplier-diversity>
- 136 IBM (2024). *Emb(racing) a community of diverse suppliers for over 50 years: IBM's supplier diversity program*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/RJ1LAXMP>
- 137 Conseil canadien pour les entreprises autochtones (2024). *Champions de l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones*. <https://www.ccab.com/aboriginal-procurement-champions/> <https://www.ccab.com/fr/aboriginal-procurement-champions/>
- 138 Women Business Enterprises Canada Council (2023). <https://wbcanada.ca/fr/adhesion-dentreprise/>
- 139 Microsoft (2024). « Outils d'accessibilité pour Microsoft 365 ». [https://support.microsoft.com/fr-fr/office/outils-d-accessibilit%C3%A9-pour-microsoft-365-b5087b20-1387-4686-a0a5-8e11c5f46cdf?activetab=pivot\\_1%3Aprimaryr2](https://support.microsoft.com/fr-fr/office/outils-d-accessibilit%C3%A9-pour-microsoft-365-b5087b20-1387-4686-a0a5-8e11c5f46cdf?activetab=pivot_1%3Aprimaryr2)
- 140 Microsoft (2023). *Global Diversity & Inclusion report 2023*. <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW1e53b>

- 141 Telus (2024). « Agir dans les collectivités du pays ». [https://www.telus.com/fr/social-impact/connecting-canada/connecting-for-good-programs#tech-for-good?INTCMP=tcom\\_about\\_accessibility-at-telus\\_tile\\_to\\_tech-for-good](https://www.telus.com/fr/social-impact/connecting-canada/connecting-for-good-programs#tech-for-good?INTCMP=tcom_about_accessibility-at-telus_tile_to_tech-for-good)
- 142 BMO Groupe financier (2023). *Rapport de durabilité et Déclaration annuelle 2022*. [https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO\\_2022\\_SR\\_FR.pdf](https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2023/03/BMO_2022_SR_FR.pdf)
- 143 Radio-Canada (2019). « Mesure de la parité hommes-femmes 2019-2020 ». <https://cbc.radio-canada.ca/fr/transparence-et-engagement/equite-diversite-et-inclusion/mesure-de-la-parite-des-genres/mesure-de-la-parite-des-genres-2019-2020>
- 144 Telus (2024). « L'accessibilité pour tous ». [https://www.telus.com/fr/about/accessibility/accessibility-at-telus?INTCMP=tcom\\_about\\_accessibility\\_tile\\_to\\_accessibility-at-telus](https://www.telus.com/fr/about/accessibility/accessibility-at-telus?INTCMP=tcom_about_accessibility_tile_to_accessibility-at-telus)
- 145 Shropshire, J. et Johnson, K. (2021). « Harnessing visible representation to mitigate bias ». *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), p. 27-33. <https://doi.org/10.1177/2372732220984800>
- 146 Rogers (2020). *Diversity report*. [https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2021/02/26934\\_RMS\\_Cultural\\_Diversity\\_Report\\_Feb19.pdf](https://about.rogers.com/wp-content/uploads/2021/02/26934_RMS_Cultural_Diversity_Report_Feb19.pdf)
- 147 Société Canadian Tire (2023). *Revue de l'année sur la diversité, l'inclusion et l'appartenance (DIA) 2022*. [https://s201.q4cdn.com/326551073/files/doc\\_downloads/2023/02/DIBYearInReview\\_CTC\\_French.pdf](https://s201.q4cdn.com/326551073/files/doc_downloads/2023/02/DIBYearInReview_CTC_French.pdf)
- 148 Banque Laurentienne (2022). *Résumé : Politique sur le marketing responsable*. [https://www.banquelaurentienne.ca/sn\\_uploads/fck/pdf/politique/202202\\_POL\\_Responsable\\_Marketing\\_FRE.pdf](https://www.banquelaurentienne.ca/sn_uploads/fck/pdf/politique/202202_POL_Responsable_Marketing_FRE.pdf)
- 149 Hakim, N. et Chénier, L. (2016). *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*. Le Conference Board du Canada. [https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier\\_diversity-diversification\\_fournisseurs-fr.pdf](https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.pdf)
- 150 Cukier, W. et Smarz, S. (2012). « Diversity assessment tools: A comparison ». *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6). <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v11i06/50217>
- 151 Cogeco (2024). « Engagement communautaire », « Initiatives et partenariats », « Ordinateurs pour l'excellence ». <https://corpo.cogeco.com/cgo/fr/engagement-social/communaute/initiatives-et-partenariats/>
- 152 Sordi, A., Tate, W. L. et Huang, F. (2022). « Going beyond supplier diversity to economic inclusion: Where are we now and where do we go from here? ». *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(2), 100751. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100751>
- 153 Rogers (2021). « Rogers Cybersecurity Catalyst ». <https://www.rogers.com/support/cyber-security/rogers-cybersecure-catalyst>, <https://cybersecurecatalyst.ca/impact/>
- 154 Forbes (2024). *Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce*. Forbes Insights. [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)
- 155 IBM (2021). « Inspiring youth to envision a future in STEM ». Blogue d'IBM. <https://www.ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/12/ibm-stem-for-girls-canada-inspiring-youth-to-envision-a-future-in-stem/>
- 156 Shibata, K. (2016). « Are the girls in your life thinking STEM? ». <https://www.linkedin.com/pulse/girls-your-life-thinking-stem-krista-shibata>
- 157 TRIEC (2024). « Become an employer partner ». <https://www.mentoringpartnership.ca/join-us/become-an-employer-partner/>
- 158 SheHacks+ (s. d.). Page d'accueil. <https://shehacks.ca/>
- 159 Hackergal (2023). Page d'accueil. <https://hackergal.org/fr/>
- 160 ElleHacks (2023). Profil LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/ellehacks/?originalSubdomain=ca>
- 161 Google (2024). « Scholarships ». <https://buildyourfuture.withgoogle.com/scholarships>

