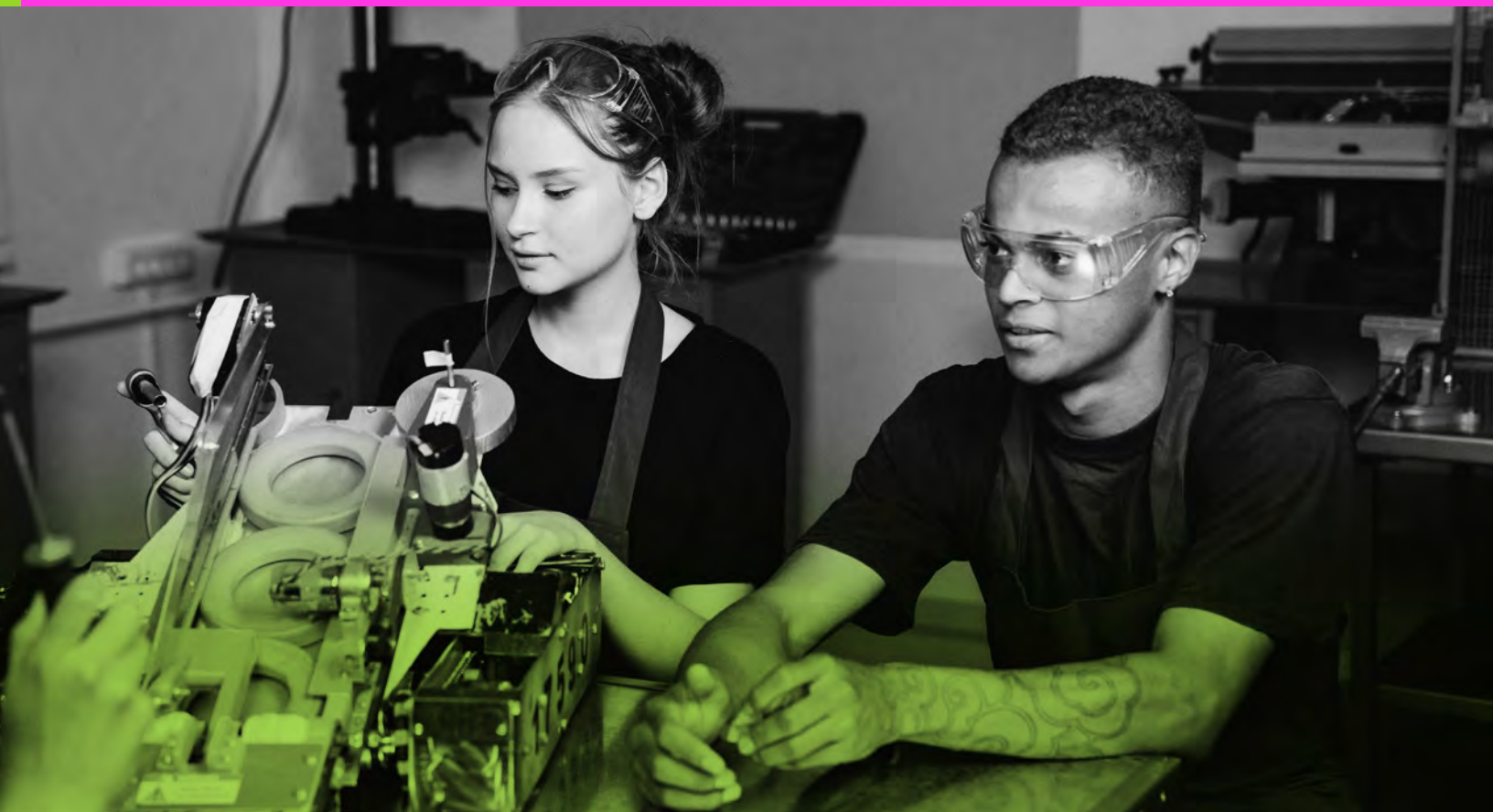


Pratiques exemplaires visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans le secteur manufacturier



Partenaires



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites afin de répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, de prendre en compte l'évolution des aptitudes et des compétences, et d'étudier les politiques, les mécanismes et les outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche pragmatique et factuelle fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes en quête d'équité, elle oriente les pratiques en vue d'induire des changements et produit des résultats concrets.



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui œuvre en faveur de l'innovation dans le domaine du perfectionnement des compétences, afin que chaque personne au Canada puisse s'adapter à l'évolution du marché du travail. Le CCF collabore avec les décideurs politiques, la communauté scientifique, les spécialistes, le patronat et les membres du personnel, ainsi que les établissements postsecondaires, afin de résoudre les problèmes pressants qui touchent le marché du travail et de faire en sorte que chaque personne puisse tirer parti des occasions d'éducation permanente qui correspondent à ses besoins. Le CCF a été fondé par un consortium composé de l'Université métropolitaine de Toronto, du centre de recherches Blueprint et du Conference Board du Canada. Il est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.



NGen est l'organisation à but non lucratif dirigée par l'industrie et qui dirige la grappe mondiale d'innovation pour la fabrication de pointe du Canada. L'un des cinq réseaux nationaux soutenus par l'ambitieuse Initiative des grappes mondiales d'innovation du Canada. Nous sommes fondés sur le principe selon lequel la transformation numérique dans le secteur de la fabrication de pointe enrichira la vie des Canadiens, en offrant de meilleurs produits et de bons emplois tout en générant la croissance économique essentielle à un avenir meilleur.

Commanditaire



Ce document se fonde sur un rapport plus long élaboré et financé par Emploi et Développement social Canada (EDSC).

The Future Skills Centre – Centre des Compétences futures est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

Auteurs

Wendy Cukier

Fondatrice et directrice
académique

Diversity Institute

Professeure en stratégie
et entrepreneuriat

*Université métropolitaine
de Toronto*

Lindsay Coppens, PhD

Chercheuse postdoctorale

*Diversity Institute, Toronto
Metropolitan University*

Katlynn Sverko

Directrice de la recherche – Projets
spéciaux

*Diversity Institute, Toronto
Metropolitan University*

Reyhaneh Noshiravani, PhD

Chercheuse associée

*Diversity Institute, Toronto
Metropolitan University*

Constitutrices

Rongwei Man

Assistante de recherche

*Diversity Institute, Toronto
Metropolitan University*

Stewart Cramer, P.Eng.

Directeur de la fabrication

NGen

Peter Wawrow, PhD

Directeur des programmes de
développement de la main-
d'œuvre

NGen

Table des matières

<u>Résumé</u>	ii
<u>Introduction</u>	1
<u>Conception de l'étude</u>	2
<u>Contexte</u>	5
<u>Pratiques prometteuses</u>	18
<u>Conclusions et Recommandations</u>	40
<u>Annexe A : Questions relatives à l'ODD</u>	46
<u>Annexe B: Liste des pratiques exemplaires</u>	49
<u>Références</u>	61

Résumé

Ce rapport explore la relation entre l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) et les défis stratégiques du secteur manufacturier au Canada. Ceci, tout en mettant en lumière les défis liés à l'EDI pour les groupes visés par des mesures d'équité. En s'appuyant sur la Base de Données des Pratiques exemplaires du Diversity Institute (DI), ce rapport met à l'a disposition des organisations du secteur manufacturier une boîte à outils d'initiatives EDI pouvant être adaptées à leurs besoins spécifiques. Ce faisant, il cherche à soutenir les organisations dans leur parcours en matière d'EDI et à favoriser une croissance inclusive et une innovation dans le secteur manufacturier canadien.

Conception de l'étude

Les trois questions suivantes guident le présent rapport :

- > Comment l'EDI est-elle liée aux enjeux stratégiques actuels auxquels le secteur manufacturier est confronté ?
- > Quel est l'état actuel de l'EDI dans le secteur manufacturier canadien ?
- > Quelles sont les pratiques exemplaires prometteuses actuellement utilisées dans le secteur manufacturier visant à stimuler l'EDI ?

Le rapport utilise des données provenant de Statistique Canada, de sondages, de rapports sectoriels et de ressources publiques afin de fournir un aperçu de l'état actuel du secteur manufacturier, des défis stratégiques et de leur intersection avec les questions en matière d'EDI.

Ensuite, en s'appuyant sur la Base de Données des pratiques exemplaires du DI, il met en lumière des programmes, politiques et pratiques organisationnels de premier plan, du Canada et de l'étranger, qui peuvent faire progresser l'EDI dans le secteur manufacturier canadien.

Contexte

Le secteur manufacturier est essentiel à l'économie canadienne, contribuant à environ 10 % du produit intérieur brut (PIB) national et employant plus de 1,7 million de personnes. Il comprend 21 sous-secteurs, allant de la fabrication alimentaire et des boissons à l'aérospatiale et à la production de machines. Les technologies de fabrication avancées, telles que l'intelligence artificielle (IA), la robotique et l'impression 3D, sont de plus en plus adoptées, notamment dans les industries de l'automobile et de l'aérospatiale.

En 2023, le secteur manufacturier a connu une croissance substantielle, avec des dépenses de construction annuelles atteignant 201 milliards USD, soit une augmentation de 70 % par rapport à l'année précédente. Les revenus ont également augmenté de manière significative de 2020 à 2021, bien que les dépenses croissantes aient légèrement réduit la rentabilité. Le secteur offre des emplois bien rémunérés, avec plus de 95 % des postes à plein temps et payant 14 % de plus que la moyenne nationale.

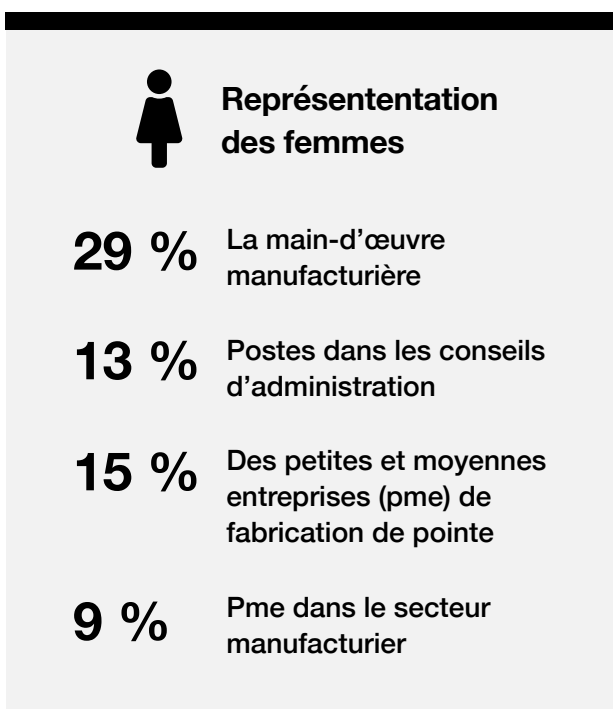
Cependant, le secteur fait face à des défis tels qu'un déficit commercial dans les biens manufacturés, des pénuries de main-d'œuvre et un besoin croissant d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Ces problèmes ont entraîné des pertes économiques importantes, y compris 13 milliards de dollars en ventes perdues en raison de pénuries de main-d'œuvre. De plus, près de la moitié des employeurs du secteur manufacturier ont signalé des difficultés à recruter et à conserver des travailleurs qualifiés au début de 2023.

Le besoin en matière d'EDI, dans le secteur manufacturier, devient de plus en plus évident. Cela est motivé par la nécessité de répondre aux exigences d'un bassin de talents diversifiés, d'améliorer la satisfaction des employés, de répondre aux préférences des consommateurs et des investisseurs diversifiés, et de réduire les risques juridiques et réputationnels. Cela signifie qu'il ne suffit pas de se concentrer uniquement sur le leadership, les pratiques en ressources

humaines et la culture organisationnelle dans le secteur manufacturier. Il est également crucial d'intégrer l'EDI tout au long de la chaîne de valeur, et à travers les processus d'approvisionnement, de recherche et de développement, de conception de produits, ainsi que dans les pratiques de vente, de marketing et de soutien.

Malgré sa valeur prouvée et la priorité accordée à l'EDI par le gouvernement du Canada dans le secteur manufacturier, les avancées en matière d'EDI restent à la traîne par rapport à d'autres secteurs. Même les rares données existantes suggèrent fortement qu'il existe une analyse de rentabilisation pour les fabricants qui soutient notre engagement amélioré et le développement d'une main-d'œuvre plus diversifiée. Une attention supplémentaire doit être accordée à l'identification et à l'élimination des obstacles pour les femmes et les membres d'autres groupes visés par des mesures d'équité afin de créer un secteur manufacturier plus inclusif.

Par exemple, les femmes représentent seulement 29,1 % de la main-d'œuvre manufacturière et 13 % des postes dans les conseils d'administration. Seulement 15,4 % des petites et moyennes entreprises (PME) de fabrication de pointe et seulement 9,5 % des PME dans le secteur manufacturier sont majoritairement détenues par des femmes. Les femmes rencontrent également souvent des cultures centrées sur les hommes, un manque de flexibilité sur le lieu de travail et des possibilités de promotion limitées. Les autochtones, les personnes racisées et d'autres groupes visés par des mesures d'équité sont également sous-représentés et font face à des taux de chômage et à des disparités en matière d'éducation plus élevés.



La planification stratégique, l'investissement et la mise à niveau continue des compétences sont nécessaires pour résoudre ces problèmes et maintenir la compétitivité et le leadership sur le marché mondial. Les initiatives en matière d'EDI peuvent également aider à atténuer les risques juridiques et réputationnels, favoriser l'innovation et garantir la conformité avec les normes internationales en évolution.

Pratiques organisationnelles prometteuses

Ce rapport présente les pratiques exemplaires du secteur manufacturier, organisées autour de six dimensions :

> **Gouvernance, Leadership and Stratégie :**

Établir le « ton au sommet » est crucial. Une représentation diversifiée dans les équipes de direction, de gouvernance et de prise de décision favorise la diversité des perspectives sur les enjeux stratégiques et indique un engagement envers l'inclusivité. Cela est essentiel pour mobiliser les employés diversifiés et répondre aux attentes des parties prenantes.

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

Les pratiques en matière de ressources humaines favorisent une main-d'œuvre diversifiée et inclusive. Elles impliquent la conception de postes professionnels et des processus de recrutement, de sélection, de promotion, de rétention et de cessation d'emploi. L'adoption de pratiques inclusives n'est pas seulement une tâche mais est un témoignage de l'engagement d'une organisation à cultiver une culture organisationnelle inclusive et à améliorer la satisfaction, la rétention et l'engagement des employés.

> **Valeurs et culture :**

La culture d'une organisation constitue le fondement de toutes ses activités. Une culture inclusive n'est pas seulement un mot à la mode mais elle est essentielle pour créer un environnement où les employés visés par des mesures d'équité, se sentent valorisés respectés et soutenus. Cela profite non seulement aux employés mais aussi à l'organisation. Les initiatives en matière d'EDI améliorent l'engagement, la performance et la loyauté des employés et renforcent la capacité d'une organisation à atteindre ses buts et objectifs.

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

Les indicateurs et l'analyse comparative sont essentiels pour traduire l'engagement d'une organisation en faveur de la diversité en résultats exploitables. Établir des objectifs et mesurer les résultats n'est pas seulement une bonne pratique mais est une nécessité pour faire progresser l'EDI sur le lieu de travail. Par exemple, le suivi de la diversité au moyen de sondages anonymes et le partage des résultats démontrent l'engagement d'une organisation envers la diversité et fournissent des aperçus sur l'efficacité des stratégies, des programmes et des politiques en matière d'EDI. Les résultats peuvent également servir de repères organisationnels et être comparés au fil du temps pour évaluer les progrès réalisés.

> **Diversité tout au long de la chaîne de valeur :**

L'intégration de la diversité dans la chaîne de valeur implique l'incorporation des pratiques EDI dans les activités commerciales principales, telles que l'approvisionnement, la recherche et le développement, la conception de produits, le marketing, les communications et le service à la clientèle. L'application d'une perspective EDI tout au long de la chaîne de valeur conduit à des avantages mesurables tels que la prise en charge de marchés et consommateurs diversifiés. L'intégration de l'EDI dans les activités commerciales principales peut également mener à de nouvelles opportunités et atténuer les risques.

> **Sensibilisation et Elargissement du Bassin :**

La sensibilisation et l'**élargissement** du bassin d'outils impliquent de développer et de mettre en œuvre des initiatives pour mobiliser divers groupes visés par des mesures d'équité, tels que les femmes, les personnes racisées, les Autochtones et les personnes en situation de handicap, entre autres, et de former des partenariats pour attirer de futurs participants sur le marché du travail. Cela peut concerner des activités philanthropiques, des responsabilités sociales des entreprises, des relations avec le gouvernement ou des partenariats avec des institutions éducatives pour développer la prochaine génération.

Bien que notre revue montre que des efforts considérables sont déployés dans le secteur, davantage de travail peut être fait.



Conclusion et recommandations

Pour faire progresser l'EDI dans le secteur manufacturier canadien, des efforts doivent être déployés aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel.

> **Au niveau sociétal :**

Les politiques gouvernementales, les investissements dans les infrastructures, les incitations financières, les cadres réglementaires et les efforts visant à combattre les stéréotypes doivent se combiner pour améliorer les progrès en matière d'EDI et améliorer les résultats en matière d'emploi pour les groupes visés par des mesures d'équité.

> **Au niveau organisationnel :**

Les entreprises doivent intégrer l'EDI dans leurs stratégies d'entreprise en fixant des objectifs clairs, en veillant à ce que la direction soutienne les valeurs d'EDI, en développant des pratiques RH inclusives, en favorisant une culture d'inclusion, en établissant des indicateurs pour suivre les progrès et en priorisant la diversité tout au long de la chaîne de valeur.

> **Au niveau individuel :**

Pour faire progresser l'EDI dans le secteur manufacturier, il est important de fournir des informations sur les parcours professionnels diversifiés, de recruter des talents provenant de différents horizons académiques, de soutenir les femmes et les autres groupes visés par des mesures d'équité, dans les domaines de l'ingénierie et des métiers, d'offrir des opportunités d'entrée accessibles et des formations intégrées au travail, ainsi que des programmes de développement et d'accompagnement. Il est également crucial de s'assurer que tous les employés au sein de l'organisation possèdent les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour créer un environnement de travail inclusif grâce à des formations adéquates.

Introduction

Ce rapport examine la relation entre l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) et les défis stratégiques auxquels est confronté le secteur manufacturier canadien. En s'appuyant sur des données provenant de Statistique Canada, de sondages et de rapports sectoriels, il fournit un aperçu de l'état actuel du secteur et identifie les défis spécifiques à chaque secteur en matière d'EDI, en mettant l'accent sur les expériences des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et d'autres groupes visés par des mesures d'équité.

Bien que la prise de conscience de l'importance de la diversité et de l'inclusion ait augmenté, les organisations peinent à trouver des initiatives éprouvées et adaptées à leurs besoins spécifiques. En s'appuyant sur la Base de Données des Pratiques exemplaires du Diversity Institute (DI), qui comprend plus de 1 200 pratiques mondiales, ce rapport propose une boîte à outils pour les organisations du secteur manufacturier.

En adoptant ces pratiques exemplaires, les organisations peuvent fixer des objectifs clairs en matière de diversité, offrir une formation pertinente, créer des réseaux de soutien et garantir des processus de recrutement et de promotion transparents, favorisant ainsi une croissance durable et une innovation continue.

En adoptant ces pratiques exemplaires, les organisations peuvent :



Fixer des objectifs clairs en matière de diversité



Offrir une formation pertinente



Créer des réseaux de soutien et garantir des processus de recrutement et de promotion transparents



Favorisant ainsi une croissance durable et une innovation continue

Conception de l'étude

Les questions suivantes guident le présent rapport :

- > Comment l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont-ils liés aux enjeux stratégiques actuels auxquels le secteur manufacturier est confronté ?
- > Quel est l'état actuel de l'EDI dans le secteur manufacturier canadien ?
- > Quelles sont les pratiques exemplaires prometteuses actuellement utilisées dans le secteur manufacturier visant à stimuler l'EDI ?

Le présent rapport s'appuie sur les données les plus récentes de Statistique Canada, des sondages indépendants, des rapports sectoriels et des ressources disponibles publiquement pour offrir un aperçu de l'état actuel du secteur manufacturier au Canada. Il examine les défis stratégiques du secteur et leur intersection avec les questions d'EDI. Le rapport passe également en revue l'état de l'EDI dans le secteur manufacturier, en soulignant les défis auxquels sont confrontés les femmes, les personnes racisées, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et d'autres groupes visés par des mesures d'équité.

Par la suite, en se basant sur la Base de Données des Pratiques Exemplaires du Diversity Institute (DI), le rapport met en lumière les programmes, politiques et pratiques organisationnelles de premier plan, du Canada et de l'étranger, pouvant faire progresser l'EDI dans le secteur manufacturier canadien.¹ Cette base de données, développée dans le cadre d'un projet pluriannuel en cours, par les chercheurs du DI, contient plus de 1200 pratiques basées sur des données probantes, des études de cas et des lignes directrices provenant de divers secteurs à l'échelle mondiale.^{2,3}



Le présent rapport s'appuie sur les données les plus récentes de :

- > Statistique Canada
- > des sondages indépendants
- > des rapports sectoriels
- > des ressources disponibles publiquement

pour offrir un aperçu de l'état actuel du secteur manufacturier au Canada.

Les six dimensions de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) du Diversity Institute des performances de l'EDI



Gouvernance,
leadership et
stratégie



Pratiques en
matière de
ressources
humaines



Valeurs et
culture



Mesure et
suivi de l'EDI



Diversité tout au
long de la chaîne
de valeur



Sensibilisation et
élargissement du
bassin

Les pratiques sont encadrées par l'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD) du DI (voir l'Annexe A), qui évalue la performance en matière d'EDI à travers six dimensions clés, notamment :

> **Gouvernance, leadership et stratégie**

Il est crucial de donner le « ton au sommet ». Une représentation diversifiée au sein des équipes de direction, de gouvernance et de prise de décisions favorise un éventail de points de vue sur les questions stratégiques et signale l'inclusion. Ceci est important pour mobiliser les employés diversifiés et répondre aux attentes des parties prenantes.

> **Pratiques en matière de ressources humaines**

Les pratiques en matière de ressources humaines favorisent une main-d'œuvre diversifiée et inclusive. Elles impliquent la conception de postes professionnels et des processus de recrutement, de sélection, de promotion, de rétention et de cessation d'emploi. L'adoption de pratiques inclusives n'est pas seulement une tâche mais un témoignage de l'engagement d'une organisation à cultiver une culture organisationnelle inclusive et à améliorer la satisfaction, la rétention et l'engagement des employés.⁴

> **Valeurs et culture**

La culture d'une organisation constitue le fondement de toutes ses activités. Une culture inclusive n'est pas seulement un mot à la mode mais elle est essentielle pour créer un environnement où les employés visés par des

mesures d'équité, se sentent valorisés respectés et soutenus. Cela profite non seulement aux employés mais aussi à l'organisation.⁵ Les initiatives en matière d'EDI améliorent l'engagement, la performance et la loyauté des employés et renforcent la capacité d'une organisation à atteindre ses buts et objectifs.⁶

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

Les indicateurs et l'analyse comparative sont essentiels pour traduire l'engagement d'une organisation en faveur de la diversité en résultats exploitables. Établir des objectifs et mesurer les résultats n'est pas seulement une bonne pratique mais une nécessité pour faire progresser l'EDI sur le lieu de travail.⁷ Par exemple, le suivi de la diversité au moyen de sondages anonymes et le partage des résultats démontrent l'engagement d'une organisation envers la diversité et fournissent des aperçus sur l'efficacité des stratégies, des programmes et des politiques en matière d'EDI. Les résultats peuvent également servir de repères organisationnels et être comparés au fil du temps pour évaluer les progrès réalisés.⁸

> **Diversité tout au long de la chaîne de valeur**

L'intégration de la diversité dans la chaîne de valeur implique l'incorporation des pratiques EDI dans les activités commerciales principales, telles que l'approvisionnement, la recherche et le développement, la conception de produits, le marketing, les communications et le service à la clientèle.⁹ L'application d'une perspective EDI tout au long de la chaîne de valeur conduit

à des avantages mesurables tels que la prise en charge de marchés et consommateurs diversifiés. L'intégration de l'EDI dans les activités commerciales principales peut également mener à de nouvelles opportunités et à atténuer les risques.¹⁰

> **Sensibilisation et élargissement du bassin**

Les organisations n'existent pas dans un vide, et la recherche menée sur le secteur manufacturier montre les nombreuses façons dont le contexte sociétal, plus large, influence l'accès aux talents, la demande de produits et de services, les cadres réglementaires, et plus encore. Comprendre comment s'engager avec le gouvernement, les institutions éducatives et les organisations communautaires est crucial pour modifier les perceptions du rôle du secteur manufacturier et de la nature des emplois dans ce secteur, et aide à obtenir des informations susceptibles d'éclairer la conception des produits, la constitution d'un bassin de futurs talents, et plus encore.¹¹ Réfléchir à l'EDI peut également s'appliquer aux activités philanthropiques, à la responsabilité sociale des entreprises et à d'autres domaines.



Contexte

Cette section s'appuie sur les données les plus récentes de Statistique Canada, des enquêtes indépendantes, des rapports de l'industrie et des ressources accessibles au public pour offrir un aperçu de l'état actuel du secteur manufacturier au Canada. Elle examine les défis stratégiques du secteur et leur intersection avec les questions d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Elle fournit ensuite un examen de l'état de l'EDI dans le secteur manufacturier, en soulignant les défis auxquels sont confrontés les femmes, les personnes racisées, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les autres groupes visés par des mesures d'équité.



Le secteur manufacturier est une pierre angulaire de l'économie canadienne, contribuant à environ 10 % du produit intérieur brut (PIB) national.

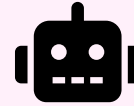
État actuel du secteur manufacturier au Canada

Le secteur manufacturier est une pierre angulaire de l'économie canadienne, contribuant à environ 10 % du produit intérieur brut (PIB) national.¹² Il s'agit d'un secteur diversifié composé d'organisations qui s'engagent dans la transformation chimique, mécanique ou physique de matériaux en nouveaux produits.¹³ Les processus de fabrication peuvent être classifiés en fabrication traditionnelle et en fabrication avancée. La fabrication traditionnelle transforme les matières premières en produits finis en utilisant du travail manuel et des méthodes telles que l'usinage et le soudage.¹⁴ À l'inverse, la fabrication avancée fait appel à l'automatisation, l'apprentissage automatique, l'intelligence artificielle et des technologies innovantes comme l'impression 3D, la robotique et la nanotechnologie.¹⁵ Par exemple, les industries de l'automobile et de l'aérospatiale utilisent l'automatisation et la robotique pour produire des véhicules et des avions.¹⁶



Selon Statistique Canada, les fabricants peuvent être divisés en 21 sous-secteurs, notamment : ¹⁷

- > Fabrication d'aliments
- > Fabrication de boissons et de produits du tabac
- > Usines de textiles
- > Usines de produits textiles
- > Fabrication de vêtements
- > Fabrication de produits en cuir et de produits analogues
- > Fabrication de produits en bois
- > Fabrication du papier
- > Impression et activités connexes de soutien
- > Fabrication de produits du pétrole et du charbon
- > Fabrication de produits chimiques
- > Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc
- > Fabrication de produits minéraux non métalliques
- > Première transformation des métaux
- > Fabrication de produits métalliques
- > Fabrication de machines
- > Fabrication de produits informatiques et électroniques
- > Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques
- > Fabrication de matériel de transport (automobile et aérospatiale)
- > Fabrication de meubles et de produits connexes
- > Activités diverses de fabrication



Le secteur manufacturier canadien est déjà confronté à d'importantes pénuries de main-d'œuvre, ce qui a des répercussions négatives telles que des retards de livraison, une augmentation des coûts, une baisse du moral des employés et des contraintes sur la croissance des ventes et de la production.

En 2023, le secteur manufacturier aux États-Unis a connu une croissance substantielle, avec des dépenses annuelles en construction atteignant 201 milliards de dollars américains, soit une augmentation de 70 % par rapport à l'année précédente.¹⁸ Au Canada, le secteur manufacturier a enregistré une croissance significative de 17,4 % des revenus entre 2020 et 2021, passant de 738,3 milliards de dollars à 866,7 milliards de dollars. Parmi les 21 sous-secteurs manufacturiers, 19 ont connu une croissance des revenus en 2022. Les sous-secteurs de la fabrication de produits du pétrole et du charbon, de la fabrication d'aliments, de matériel de transport, des produits chimiques et métalliques, ont contribué à hauteur de 97,6 milliards de dollars. Cependant, les dépenses ont augmenté plus rapidement que les revenus, entraînant une légère diminution de la rentabilité.¹⁹

Le secteur manufacturier joue un rôle significatif sur le marché du travail canadien. En 2023, la majorité des fabricants sont des PME, avec 34,1 % de microentreprises, 59 % de petites entreprises et 6,2 % de moyennes entreprises.²⁰ Il emploie plus de 1,7 million de personnes au Canada, représentant environ 8,3 % de la main-d'œuvre.^{21, 22} On estime que 27 % des emplois au Canada dépendent du secteur manufacturier et de ses retombées.^{23, 24} Selon la Coalition canadienne de l'industrie manufacturière, plus de 95 % des emplois manufacturiers sont à temps plein, contre 79 % dans tous les autres secteurs. Les emplois manufacturiers sont rémunérés 14 % de plus que la moyenne nationale et comprennent un large éventail de types d'emplois, allant des ouvriers de production aux postes hautement qualifiés comme les ingénieurs, les techniciens et les travailleurs de maintenance.²⁵

Bien que le secteur manufacturier canadien soit compétitif, il a été confronté à des défis, tels qu'un déficit commercial en biens manufacturés, qui a atteint un niveau record de 197,8 milliards

de dollars en 2022. Cependant, certains sous-secteurs comme l'aérospatiale et la fabrication de produits alimentaires ont montré de solides performances. Le secteur aérospatial, par exemple, contribue de manière significative à la recherche et au développement (R&D) et maintient une forte présence mondiale.²⁶

Cela reflète en partie la transition en cours du Canada, de la fabrication traditionnelle à la fabrication de pointe, motivée par les progrès technologiques, la résilience de la chaîne d'approvisionnement et les objectifs de durabilité. Bien que cette transition ait accru l'innovation, la productivité et l'efficacité, elle présente également des défis importants, notamment le besoin croissant d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Le secteur manufacturier canadien est déjà confronté à d'importantes pénuries de main-d'œuvre, ce qui a des répercussions négatives telles que des retards de livraison, une augmentation des coûts, une baisse du moral des employés et des contraintes sur la croissance des ventes et de la production. Ces défis se cumulent désormais avec le besoin croissant de connaissances techniques spécialisées en apprentissage automatique, en intelligence artificielle et en cybersécurité.^{27, 28}

Dans un sondage de 2020 auprès de 563 fabricants canadiens, 36 % des répondants ont identifié une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et 26 % une pénurie de main-d'œuvre non qualifiée comme étant les principaux facteurs limitant les ventes et la production.²⁹ Ces pénuries ont entraîné des ventes perdues, des projets retardés et des pénalités de retard, s'élevant à près de 13 milliards de dollars en pertes.³⁰ L'Enquête canadienne sur la situation des entreprises de Statistique Canada a révélé qu'au premier trimestre de 2023 près de la moitié (49,8 %) des employeurs du secteur manufacturier prévoyaient des difficultés à recruter et à retenir des travailleurs qualifiés au cours des trois mois suivants.³¹

Le besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée représente une opportunité pour la main-d'œuvre canadienne mais pose également des risques pour les groupes visés par des mesures d'équité. Les disparités existantes pourraient être exacerbées, marginalisant ceux qui n'ont pas accès à l'éducation et à la formation aux nouvelles technologies. Les travailleurs occupant des postes de fabrication traditionnels peuvent être confrontés à un déplacement d'emploi sans programmes de requalification adéquats. De plus, les changements économiques et les variations régionales de la croissance de l'emploi pourraient affecter de manière disproportionnée les communautés sous-représentées, augmentant les inégalités socio-économiques. Cette transformation exige une planification stratégique, des investissements et un perfectionnement continu pour maintenir la compétitivité et le leadership sur le marché mondial.^{32, 33, 34}

Facteurs motivants en matière d'EDI dans le secteur manufacturier

Les recherches soulignent constamment les nombreux avantages de l'EDI en milieu de travail.^{35, 36, 37, 38, 39} Les environnements de travail inclusifs attirent et retiennent les meilleurs talents, à partir d'un bassin de talents plus diversifié⁴⁰, permettant diverses perspectives inexploitées qui mènent à la créativité et à l'innovation et à de meilleurs résultats commerciaux.^{41, 42} Cependant, recruter des talents diversifiés n'est pas la seule solution : la culture organisationnelle joue également un rôle crucial. Les employés qui se sentent valorisés et respectés ressentent un plus grand sentiment d'appartenance, ce qui réduit le roulement du personnel.⁴³ Une direction diversifiée, incluant les conseils d'administration et les cadres supérieurs, est aussi essentielle. Les recherches montrent que la diversité au sein de la direction accroît la rentabilité,⁴⁴ favorise l'innovation,⁴⁵ renforce l'engagement des employés⁴⁶ et fournit des modèles pour les employés diversifiés.⁴⁷

Un bassin de talents diversifié et une plus grande satisfaction des employés

Le gouvernement du Canada s'est concentré sur la promotion de l'inclusion dans le secteur manufacturier pour remédier à la pénurie croissante de main-d'œuvre. Comme l'a exprimé François-Philippe Champagne, ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie du Canada : « Le secteur manufacturier canadien se développe rapidement et a besoin de plus de travailleurs pour répondre aux exigences du marché du travail. Les employeurs ont besoin d'un bassin diversifié de chercheurs d'emploi canadiens pour combler les lacunes critiques dans le secteur manufacturier. »⁴⁸

Les fabricants continuent de se heurter à des obstacles en matière de croissance, principalement en raison des pénuries de main-d'œuvre et des lacunes en matière de compétences. En 2020, une enquête menée par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada a révélé que ces problèmes ont entraîné des pertes économiques importantes de près de 13 milliards de dollars, attribuées à des ventes perdues, à des pénalités de retard et à des projets d'investissement⁴⁹ retardés ou annulés. Un moyen important de remédier aux pénuries de main-d'œuvre consiste à mettre en place des pratiques d'embauche inclusives afin d'attirer des candidats diversifiés et de combler les lacunes en matière de compétences, pour renforcer l'innovation et la compétitivité.⁵⁰ La sous-représentation des femmes et d'autres groupes visés par des mesures d'équité, ainsi que les pratiques internes inéquitables, offrent aux fabricants l'occasion d'agir et de faire progresser l'EDI. En agissant ainsi, ils peuvent puiser dans un nouveau bassin de talents diversifié, favoriser des cultures plus équitables et inclusives, atténuer les risques juridiques et réputationnels, et atteindre une base de consommateurs plus large.

Les fabricants continuent de se heurter à des obstacles en matière de croissance, principalement en raison des pénuries de main-d'œuvre et des lacunes en matière de compétences. En 2020, une enquête menée par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada a révélé que ces problèmes ont entraîné des pertes économiques importantes de près de 13 milliards de dollars, attribuées à des ventes perdues, à des pénalités de retard et à des projets d'investissement retardés ou annulés.

Le secteur manufacturier doit réagir pour intégrer, dans son avenir, un paysage démographique canadien de plus en plus diversifié.

- > En 2021, 26,5 % de la population canadienne était racisée.⁵¹ Statistique Canada prévoit que d'ici 2041, la population racisée atteindra entre 42,1 % et 47,3 %.⁵²
- > La population autochtone est plus jeune que la population non autochtone et a augmenté plus rapidement (9,4 %) que la population non autochtone (5,3 %) entre 2016 et 2021.⁵³
- > En 2022, 27 % de la population canadienne s'est identifiée comme ayant plus d'un handicap limitant ses activités quotidiennes (soit une augmentation de 5 % par rapport à 2017)⁵⁴.

Les organisations diversifiées et inclusives constatent une augmentation de la satisfaction, de la fidélité, de la productivité et de la rétention des employés et favorisent un environnement diversifié et inclusif.^{55, 56, 57, 58, 59} En d'autres termes, lorsque les gens se sentent respectés, valorisés et soutenus, ils veulent rester, être productifs, donner le meilleur d'eux-mêmes et aider l'entreprise à croître.

Diversité des préférences des consommateurs et des investisseurs

Bien que tous les fabricants ne s'adressent pas aux marchés de consommation, les demandes et les opportunités évoluent en raison de la diversité croissante. Les réglementations gouvernementales associées à l'accessibilité, par exemple, ainsi que les normes internationales en matière de conception inclusive, font en sorte de rendre l'EDI obligatoire dans de nombreux sous-secteurs manufacturiers.



Pour les consommateurs confrontés à des défis dans certains sous-secteurs, les exigences changeantes, parmi une clientèle plus diversifiée, entraînent également des changements. Par exemple, 52 % des consommateurs canadiens souhaitent que les organisations prennent position sur des questions sociales, culturelles, environnementales et politiques, et 55 % rapportent que leurs décisions d'achat sont influencées par les valeurs et les actions des organisations et de leurs dirigeants.⁶⁰ Les investisseurs et les clients attendent également que les organisations respectent les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Même pour les fabricants dans le secteur B2B, il y a une attention accrue sur les initiatives de diversité des fournisseurs et une pression pour que les grands clients dans les secteurs public et privé priorisent l'EDI à travers leurs chaînes de valeur, dans le cadre des processus d'approvisionnement.^{61, 62, 63}

Il y a un appel croissant à intégrer l'EDI dans la recherche et le développement (R&D) ainsi que dans la conception des produits, dans le secteur manufacturier. La recherche a montré que la conception d'exclusion est néfaste et souvent source de conséquences non intentionnelles. Le manquement à incorporer des principes de conception inclusive a conduit à la production

de produits dangereux, tels que les systèmes de sécurité pour véhicules, qui ont contribué à des taux plus élevés de blessures et de mortalité chez les femmes.^{64, 65} D'autres exemples incluent les systèmes de reconnaissance vocale qui ne reconnaissent pas la voix des femmes ou les systèmes de reconnaissance faciale qui n'identifient pas avec précision les personnes noires.^{66, 67, 68}

Dans le secteur manufacturier, la conception inclusive consiste à créer des produits, des processus et des services qui sont accessibles, utilisables et efficaces pour une gamme diversifiée de personnes. Cette approche donne la priorité à l'ensemble de la diversité humaine afin d'éliminer les obstacles.^{69, 70} La conception inclusive permet aux fabricants d'élargir leur marché en s'adressant à un public plus large, notamment aux personnes handicapées, aux personnes âgées et à d'autres groupes marginalisés.⁷¹ Des exemples de conception inclusive dans le secteur manufacturier incluent l'emballage universel, les postes de travail ajustables, les commandes vocales et les outils ergonomiques.⁷² La conception inclusive garantit également la conformité réglementaire avec les normes d'accessibilité. À mesure que les normes internationales évoluent, intégrer l'inclusion dans la conception devient une exigence et non une option.

La conception inclusive stimule l'innovation et offre un avantage concurrentiel en créant des solutions bénéfiques pour tous les utilisateurs.⁷³ ⁷⁴ Une enquête menée par Forbes auprès de 321 cadres a révélé que, parmi les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 10 milliards de dollars, 56 % étaient fortement d'accord sur le fait que la diversité stimule l'innovation.⁷⁵ Une étude du Boston Consulting Group auprès de 1700 entreprises a abouti à des résultats similaires, soulignant que la diversité augmente les résultats des organisations. La diversité parmi les employés et les dirigeants, surtout au niveau décisionnel, favorise l'émergence de nouvelles idées en matière de marketing, de prise de décision créative, de développement de produits et d'autres activités pertinentes pour le secteur manufacturier.⁷⁶ À mesure que les marchés évoluent, une plus grande diversité permet de nouvelles approches en matière de résolution de problèmes et de conception de produits.

Réduction des risques juridiques et réputationnels

Les initiatives, en matière d'EDI, sont cruciales pour atténuer les risques juridiques et réputationnels dans le secteur manufacturier. Les exemples d'organisations du secteur manufacturier, confrontées à des problèmes juridiques, à un examen public et à des réactions négatives pour avoir négligé les pratiques de diversité et d'inclusion, ne manquent pas. Par exemple, Tesla, un fabricant automobile américain, fait face à un procès pour violation du Civil Rights Act, avec des allégations de discrimination raciale généralisée dans son usine.⁷⁷ L'action en justice affirme que les travailleurs noirs ont été victimes d'insultes raciales, de harcèlement et de ségrégation, et qu'ils ont été affectés aux emplois les plus exigeants sur le plan physique.⁷⁸ Ce procès pourrait avoir un impact significatif sur les

finances, la réputation et le moral des employés de Tesla, avec des règlements juridiques substantiels, une image publique ternie et des difficultés à attirer et à retenir des talents diversifiés.⁷⁹

De son côté, Suncor Energy, une société pétrolière et gazière canadienne, est confrontée depuis des années à divers défis et critiques dans ses relations avec les communautés autochtones. Les activités de Suncor, dans la région des sables bitumineux, ont soulevé des questions environnementales qui affectent de manière disproportionnée les communautés autochtones. Ces communautés ont exprimé des préoccupations concernant la pollution, l'utilisation des terres et l'impact sur leurs modes de vie traditionnels.⁸⁰ Les mesures réglementaires, telles que les amendes importantes infligées pour des infractions à la législation sur la pollution de l'air, ont mis en évidence les problèmes de gestion environnementale actuels.⁸¹ En outre, les communautés autochtones ont signalé une consultation et une participation inadéquates dans les études d'impact sur l'environnement liées aux projets de Suncor. Ces préoccupations ont conduit à des appels pour un engagement plus significatif et une meilleure intégration des connaissances et priorités autochtones, dans la planification et l'exécution des projets.⁸²

Les initiatives en matière d'EDI, atténuent les risques juridiques et réputationnels, en favorisant une culture du respect et de la responsabilité sur le lieu de travail, en garantissant une représentation diversifiée et en mettant en œuvre une formation et des politiques efficaces contre la discrimination. Elles favorisent également le renforcement des relations avec les communautés, améliorent la transparence et garantissent la diversité des points de vue dans la prise de décision, ce qui améliorerait la conformité environnementale et la confiance de la communauté.



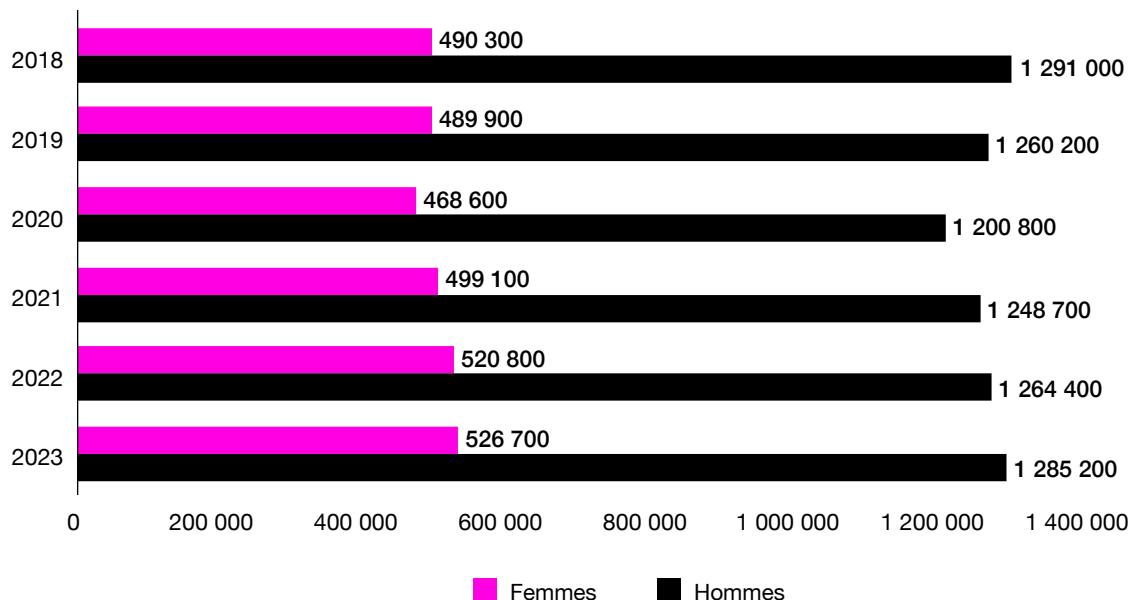
Équité, diversité et inclusion dans le secteur

Le secteur manufacturier canadien est à la traîne, par rapport à d'autres secteurs, en matière d'EDI. Contrairement aux secteurs sous réglementation fédérale et à ceux dominés par les entrepreneurs fédéraux, tels que les services financiers, les communications, les transports et les technologies de l'information, la plupart des secteurs manufacturiers ne sont pas soumis à la législation sur l'équité en matière d'emploi au Canada. Bien que de nombreuses grandes multinationales aient mis en place des programmes en matière d'EDI avancés et soient des chefs de file en matière de conception inclusive et de diversité des fournisseurs, d'autres ne le sont pas. Bien que des recherches sur les obstacles rencontrés par les femmes et d'autres groupes visés par des mesures d'équité dans le secteur manufacturier canadien soient disponibles, des lacunes considérables subsistent, limitant notre capacité à comprendre ces défis.

Femmes

En 2023, les femmes représentaient environ la moitié de la population active du Canada, mais seulement 29,1 % de la main-d'œuvre du secteur manufacturier.

⁸³ Comme c'est le cas dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), cette situation s'explique en partie par la ségrégation professionnelle et la nécessité de travailler en amont. Par exemple, le secteur manufacturier repose fortement sur des travailleurs issus des métiers spécialisés et de l'ingénierie qui sont tous deux des domaines où les femmes sont sous-représentées.

FIGURE 1**Emploi des hommes et des femmes dans le secteur manufacturier de 2018 à 2023**

Remarque : basée sur les caractéristiques de la population active de Statistique Canada par secteur d'activité.⁸⁴

Parallèlement, les femmes du secteur manufacturier canadien rencontrent divers obstacles et défis sur le lieu de travail, notamment des environnements de travail « froids », voire hostiles. A titre d'exemple, en 2017, les Manufacturiers et Exportateurs du Canada ont mené un sondage auprès de 826 travailleurs du secteur manufacturier, dont 640 étaient des femmes. Ce sondage a révélé que la « culture centrée sur les hommes » était une préoccupation importante dans le milieu de travail.

Les principaux résultats de l'enquête mettent davantage en évidence ce problème :⁸⁵

- > 32 % des répondants ont déclaré que c'est la culture centrée sur les hommes qui leur déplaisait le plus, en ce qui concerne leurs expériences de travail dans le secteur.
- > 28 % ont quitté leur emploi en raison du sexisme et/ou de la discrimination.
- > 28 % ont estimé qu'il était essentiel de remédier à cette culture pour rendre le secteur plus accueillant pour les femmes.
- > 46 % ont estimé que les femmes devaient travailler plus dur pour faire leurs preuves.

Ces préoccupations s'alignent avec des recherches plus larges sur les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM), où les femmes sont souvent confrontées à des défis similaires pour prouver leur valeur.^{86, 87, 88}

Une étude réalisée par le Fabrication Institute donne un aperçu plus approfondi des changements nécessaires pour un secteur plus inclusif. L'étude a identifié des défis clés, tels qu'un manque de flexibilité (par exemple, les quarts fractionnés, le télétravail), un manque de soutien en matière de garde d'enfants, un manque de modèles féminins, des opportunités minimales d'avancement et une rémunération insuffisante.⁸⁹

Une comparaison des données de 2018 à 2023 montre que les femmes sont drastiquement sous-représentées, les hommes étant systématiquement employés à un taux deux fois plus élevé que les femmes (figure 1). En 2023, le secteur manufacturier employait un peu plus de 1,8 million de personnes (âgées de 15 ans ou plus), dont seulement 29,1 % de femmes (526 700), soit une légère augmentation par rapport aux 27,5 % de 2018.

TABLEAU 1

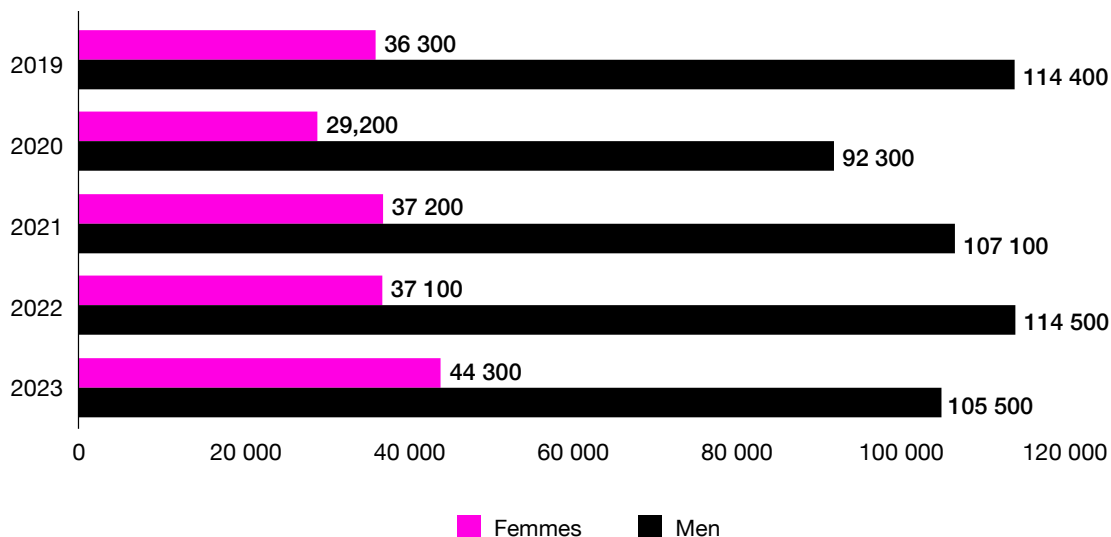
Répartition de l'emploi dans l'industrie manufacturière en 2023 selon l'âge

Tranche d'âge	Nombre de travailleurs	% de la main-d'œuvre de secteur manufacturier
15 to 24	149 900	8,3
25 to 54	1 175 300	64,9
Au-delà de 55	486 700	26,9
Total	1 811 900	100

Remarque : La taille de la main-d'œuvre du secteur manufacturier en 2023 était de 1 811 900. Toutes les données sont basées sur les Caractéristiques de la population active par industrie de Statistique Canada. ⁸⁹ La somme est supérieure à 100 % en raison des arrondis.

FIGURE 2

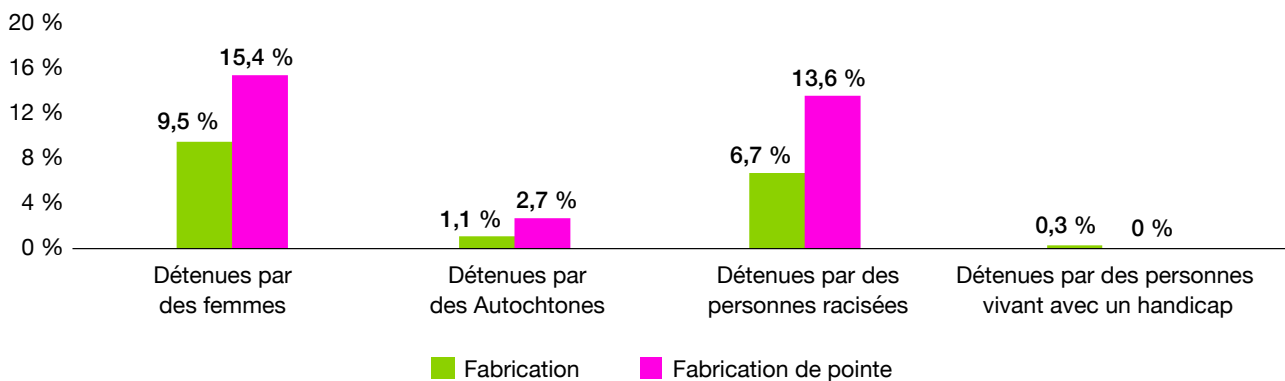
Emploi des hommes et des femmes âgés de 15 à 24 ans dans le secteur manufacturier de 2019 à 2023



Remarque : Basée sur les caractéristiques de la population active de Statistique Canada par secteur d'activité. ⁹⁰

Le vieillissement de la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière est également préoccupant, puisque 40 000 travailleurs devraient prendre leur retraite chaque année entre 2024 et 2031. ⁹² En 2023, 486 700 travailleurs du secteur étaient âgés de 55 ans et plus, soit 26,9 % du secteur, tandis que seulement 150 000 avaient entre 15 et 24 ans (8,3 %) (tableau 1).

Les jeunes générations constituent un bassin de talents inexploité pour les manufacturiers. Cependant, lorsqu'on examine la répartition des travailleurs par genre, on constate des disparités considérables pour les femmes (graphique 2). En 2023, environ 150 000 personnes âgées de 15 à 24 ans étaient employées dans le secteur manufacturier. Parmi celles-ci, seulement 29,6 % étaient des femmes. Ce pourcentage a augmenté par rapport à 2019, où seulement 24,1 % des travailleurs manufacturiers âgés de 15 à 24 ans étaient des femmes.

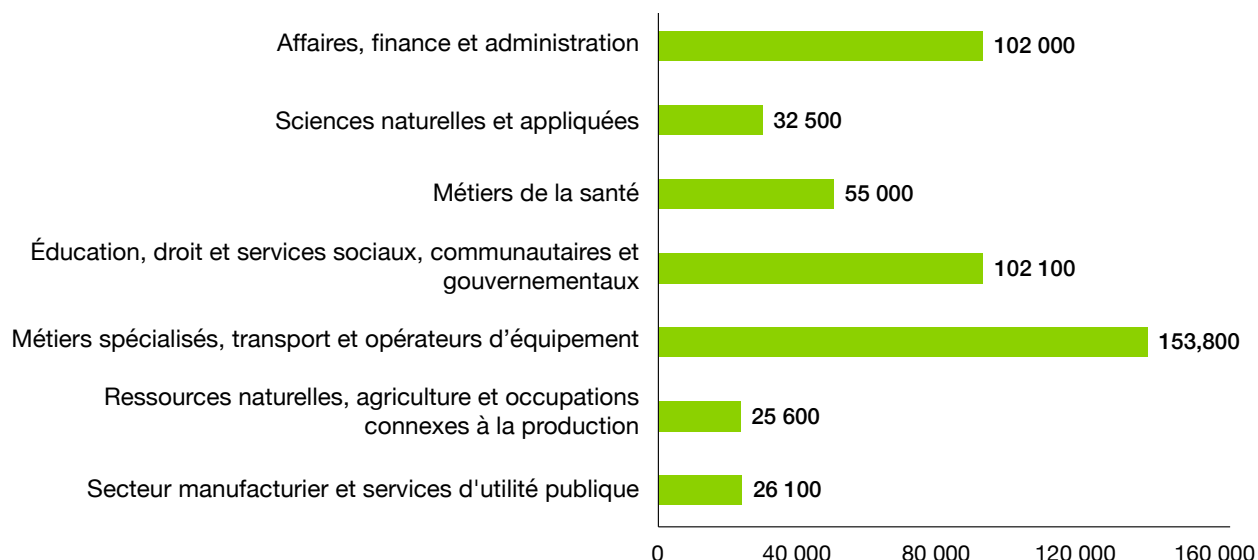
FIGURE 3**PME majoritairement détenues dans le secteur manufacturier en 2020**

Note : Basé sur les résultats de 2020 de Statistique Canada concernant la propriété des PME.⁹²

En 2019, les femmes occupaient seulement 13 % des sièges dans les conseils d'administration du secteur manufacturier.⁹⁴ De plus, seulement un conseil d'administration sur cinq du secteur a atteint l'objectif d'au moins 30 % des postes au conseil d'administration occupés par des femmes cette année-là. Les disparités existent également au sein de la classe entrepreneuriale dans ce secteur, avec seulement 15,4 % des PME de fabrication de pointe et 9,5 % des PME du secteur manufacturier étaient détenues majoritairement par des femmes en 2020 (figure 3).

Cependant, il est difficile de comprendre en profondeur les expériences intersectionnelles des femmes dans ce secteur en raison du manque de données disponibles. Des luttes similaires existent dans les groupes visés par des mesures d'équité avec seulement 13,6 % des PME de fabrication de pointe et 6,7 % des PME manufacturières détenues majoritairement par des personnes racisées. Moins de 3 % des PME manufacturières appartiennent à des autochtones et moins d'un demi-point de pourcentage à des personnes handicapées.

Le secteur manufacturier est également confronté à des inégalités significatives en matière de résultats d'emploi, probablement dues à des pratiques, politiques et programmes en matière d'EDI insuffisants au sein des organisations. Un sondage réalisé par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada en 2017 illustre encore davantage ces problèmes (n = 826 dont 640 femmes). Les cultures de travail non inclusives étaient une préoccupation principale, avec 28 % des répondants indiquant avoir quitté un emploi dans le secteur manufacturier en raison du sexisme, de la discrimination et du manque de flexibilité. Par ailleurs, 26 % des personnes interrogées se sont sentis incapables de concilier leurs obligations familiales sans compromettre leur carrière.⁹⁵ De plus, il existe une disparité salariale au sein du secteur, les femmes gagnant 24 % de moins que les hommes.⁹⁶ Un sondage mené par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada a également révélé que 37 % des femmes perçoivent un biais en faveur des hommes en matière de promotion et que 38 % ont démissionné en raison d'un manque de possibilités de promotion.⁹⁷

FIGURE 4**Nombre d'autochtones dans divers secteurs professionnels (« hors profession de gestion ») en 2023**

Remarque : Données de Statistique Canada sur l'emploi selon le groupe autochtone et la profession.⁹⁸ Une sélection de champs a été sélectionnée pour montrer les disparités. Tous les champs ci-dessus n'incluent pas les professions de gestion.

Autochtones

La proportion de personnes s'identifiant comme autochtones au Canada est en augmentation, la population étant plus jeune que la population non autochtone.⁹⁹ Cependant, il existe encore des disparités notables en matière de représentation. En 2023, 750 400 autochtones âgés de 15 ans et plus étaient employés dans divers secteurs professionnels, ce qui représente une augmentation considérable par rapport aux 693 300 personnes employées en 2019. Toutefois, l'emploi dans des domaines spécifiques présente des variations (figure 4). Par exemple, en 2023, alors que de nombreux Autochtones travaillent dans les métiers, les opérateurs de transports et d'équipement (153 800), seulement 26 100 sont employés dans le secteur manufacturier.¹⁰⁰

Tout comme pour les femmes, une partie de cette situation est liée à la sous-représentation des autochtones dans les disciplines sources - les métiers spécialisés et l'ingénierie¹⁰¹ - et est aggravée par le manque de proximité géographique avec les installations de fabrication, en particulier pour les autochtones vivant dans les réserves et dans le Nord. Davantage de recherches sont nécessaires pour comprendre les obstacles auxquels les peuples autochtones font face dans le secteur manufacturier canadien.

Certaines organisations se sont engagées à remédier à ces iniquités en mettant l'accent sur les disparités plus larges en matière d'emploi et d'éducation.¹⁰² Par exemple, Next Generation Fabrication Canada (NGen) s'est associé à MFI pour aider les jeunes autochtones à se familiariser avec le secteur manufacturier moderne à travers des cours d'entrepreneuriat et de littératie financière, ainsi que des programmes d'emploi d'été.¹⁰³



Personnes racisées et personnes Noires

Les personnes racisées et les personnes Noires sont confrontées à divers obstacles sur le marché du travail, notamment à des taux de chômage plus élevés que les personnes non racisées.

¹⁰⁴ Cependant, les données spécifiques sur les obstacles, au sein du secteur manufacturier canadien, sont rares. En 2016, Statistique Canada a constaté que 23,1 % des hommes noirs âgés de 25 à 59 ans travaillaient dans le secteur manufacturier, contre 32,9 % des autres hommes non noirs du même groupe d'âge. Pour les femmes noires, la proportion était encore plus faible, à 4,9 %.¹⁰⁵



*En 2016, Statistique Canada a constaté que **23,1** % des hommes noirs âgés de 25 à 59 ans travaillaient dans le secteur manufacturier, contre **32,9** % des autres hommes non noirs du même groupe d'âge.*

Pratiques prometteuses

Ce qui suit est une revue complète des pratiques exemplaires pouvant être adoptées par les organisations du secteur manufacturier dans leur démarche en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Ces pratiques exemplaires sont encadrées par l'Outil de Diagnostic de la Diversité (ODD), qui permet aux organisations de développer des stratégies en matière d'EDI qui vont au-delà des ressources humaines afin de prendre en considération tous les aspects de leurs activités.

Les six dimensions de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) sont :

- > Gouvernance, Leadership and Stratégie
- > Pratiques en matière de ressources humaines
- > Valeurs et Culture
- > Mesure et Suivi en matière d'EDI
- > Diversité à travers la Chaîne de Valeur
- > Sensibilisation et Elargissement du Bassin

L'annexe B présente une liste détaillée des pratiques exemplaires du Diversity Institute pour le secteur manufacturier. Le présent rapport se concentre sur le secteur manufacturier, mais inclut également les bonnes pratiques des secteurs de l'énergie et des ressources, lorsque les renseignements pertinents concernant le secteur manufacturier étaient limités en raison des similitudes de leurs activités.



Gouvernance, leadership and stratégie

Le conseil d'administration et les équipes de direction sont les principaux moteurs de l'organisation pour donner le ton et promouvoir l'inclusion. Un conseil d'administration et une équipe de direction diversifiés peuvent servir de modèle et mettre en valeur les avantages de l'EDI. Pour y parvenir, les organisations peuvent développer une stratégie de diversité du conseil, formalisée par une politique de conseil, afin de définir l'approche à adopter pour créer un conseil d'administration diversifié. Des outils, tels qu'une matrice de compétences, contribuent également à cet effort en détaillant les compétences nécessaires aux membres du conseil d'administration tout en réduisant les préjugés inconscients au cours du processus de sélection. La participation à des initiatives volontaires, telles que le défi 50-30,¹⁰⁶ le club 30%+,¹⁰⁷ et l'initiative BlackNorth,¹⁰⁸ peut démontrer davantage l'engagement d'une organisation en faveur de l'EDI et fournir un soutien et des ressources précieux.

Les politiques du conseil d'administration **formalisent les attentes en matière de diversité au sein des conseils d'administration.** De nombreuses grandes entreprises manufacturières au Canada se sont engagées en faveur de la diversité, au sein des conseils d'administration, en définissant leurs stratégies par le biais de politiques. Par exemple :

- > **Linamar**, une entreprise de fabrication de pointe, dispose d'une politique de diversité au sein de son conseil d'administration, soulignant son objectif d'avoir 50 % de femmes et 30 % de membres de groupes désignés (c.-à-d. les femmes les personnes racisées, les autochtones et les personnes handicapées) au conseil d'administration.¹⁰⁹ Des efforts sont toujours déployés pour atteindre ces objectifs. Linamar a indiqué en 2020 qu'au cours des cinq dernières années, son conseil d'administration était relativement stable, composé de six membres, dont deux femmes (33,3 %).¹¹⁰ De telles politiques sont cruciales pour promouvoir l'EDI en établissant des cibles et des attentes claires. D'autres exemples notables incluent :
- > **Bombardier**, un grand fabricant de l'aérospatiale, a adopté une politique de diversité pour le conseil et la direction, qui veille à ce que le comité prenne en compte divers horizons culturels et géographiques pour assurer la représentation des femmes et des individus appartenant à d'autres groupes désignés. Depuis 2022, quatre des 13 membres du conseil sont des femmes (31 %).¹¹¹
- > **Suncor**, une grande entreprise pétrolière et gazière, dispose d'une politique de diversité qui garantit que le conseil d'administration inclut des personnes visées par des mesures d'équité, notamment des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées. Ils examinent aussi, périodiquement, la composition du conseil d'administration afin de maintenir une



Une matrice de conseil d'administration est un outil qui décrit les compétences et les caractéristiques des membres du conseil d'administration aidant les organisations à identifier et à recruter un conseil d'administration diversifié.

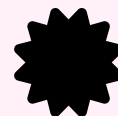
représentation diversifiée, dans le but d'obtenir au moins 30 % de diversité entre les genres.¹¹² En 2023, 31 % des candidats au conseil d'administration étaient des femmes.¹¹³

Outils

Une matrice de conseil d'administration est un outil qui décrit les compétences et les caractéristiques des membres du conseil d'administration aidant les organisations à identifier et à recruter un conseil d'administration diversifié. Malheureusement, nous avons trouvé peu d'exemples de fabricants utilisant des matrices de compétences pour identifier des compétences et des exigences spécifiques pour la composition du conseil d'administration. Novagold Resources, une entreprise spécialisée dans la fabrication, l'exploitation minière, le pétrole et le gaz, les services publics et le traitement des déchets, utilise une matrice qui couvre à la fois les compétences et les dimensions de la diversité ; cependant, il convient de noter que les catégories de race et d'ethnicité sont alignées avec le contexte des États-Unis. Les manufacturiers canadiens devraient se baser sur les dimensions de la diversité dans leur contexte local lorsqu'ils envisagent cette matrice. Cela garantira que les stratégies sont pertinentes, qu'elles répondent aux besoins de la communauté, qu'elles tirent parti des forces et perspectives uniques de la main-d'œuvre locale et qu'elles améliorent les relations communautaires.

Les dirigeants

Les dirigeants jouent un rôle central en donnant le ton et en favorisant une culture inclusive en intégrant la diversité et l'inclusion dans leurs responsabilités. Les organisations peuvent formaliser un rôle de leadership, tel que Directeur de la diversité, ou créer un comité de la diversité et de l'inclusion soulignant un engagement descendant envers l'EDI. La nomination d'un directeur de la diversité centralise la responsabilité de la diversité et de l'inclusion au sein d'un poste de haute direction. Ces leaders veillent à ce que les initiatives soient intégrées dans la stratégie organisationnelle.



*Les dirigeants jouent un rôle central en **donnant le ton et en favorisant une culture inclusive** en intégrant la diversité et l'inclusion dans leurs responsabilités.*

Par exemple les grandes organisations manufacturières telles que General Electric,¹¹⁴ Dow¹¹⁵ et Siemens Canada¹¹⁶ ont des Directeurs de la Diversité ou de l'Inclusion, qui dirigent des initiatives en matière d'EDI, démontrant un engagement solide envers une culture organisationnelle inclusive. General Electric un conglomérat multinational américain, connu pour la fabrication d'appareils électroménagers, dispose d'un directeur de la diversité dans chaque branche opérationnelle pour aider à définir leur stratégie EDI, y compris les pratiques de recrutement inclusives, la formation en matière d'EDI et le suivi de la représentation. Ces efforts ont conduit à des progrès considérables : en 2023, 40 % des membres du conseil étaient des femmes, 10 % étaient des personnes racisées et 30 % étaient des immigrants. General Electric a également réalisé des progrès pour combler les disparités salariales entre genres et atteindre l'équité salariale à 100 %.¹¹⁷

Stratégie

L'EDI ne doit pas être considérée comme une initiative isolée, mais comme une partie intégrante de la stratégie organisationnelle. Il existe plusieurs manières pour les organisations de démontrer leur engagement envers l'EDI. Par exemple, Grupo Bimbo,¹¹⁸ un grand fabricant de produits de boulangerie ayant une filiale au Canada et Nutrien,¹¹⁹ un fabricant et distributeur d'engrais, communiquent l'importance de l'EDI à travers des politiques telles que les politiques d'inclusion et les chartes de conseil. Il est intéressant de noter que la politique de Grupo Bimbo décrit les responsabilités en matière d'EDI de son PDG, de ses vice-présidents et de ses départements des ressources humaines.¹²⁰

D'autres organisations, telles que Southwire Company,¹²¹ Maple Leaf Foods¹²² et Bombardier,¹²³ utilisent des rapports et des sites Web pour communiquer leur engagement en matière d'EDI ce qui envoie un message du sommet au public, aux investisseurs et aux employeurs sur les raisons



*D'autres organisations **intègrent l'EDI dans leur mission, leur vision et leurs objectifs**, en veillant à ce que ces valeurs soient priorisées et ne soient pas seulement quelque chose de « bon à avoir ».*

pour lesquelles l'EDI est important. Southwire, un fabricant de fils et de câbles électriques, affirme que son engagement envers l'EDI est indéfectible, allant au-delà de « ce qui se passe sur le lieu de travail et s'étendant aux communautés dans lesquelles nous travaillons et vivons sur l'ensemble de notre empreinte. »¹²⁴ Leur engagement est souligné par de nombreux prix dont le lauréat du Top 10 Enterprise Employee Resource Group pour les prix Diversity Impact Awards 2020.¹²⁵

D'autres organisations intègrent l'EDI dans leur mission, leur vision et leurs objectifs, en veillant à ce que ces valeurs soient priorisées et ne soient pas seulement quelque chose de « bon à avoir ». Tant les grandes que les petites entreprises manufacturières, telles que Dow,¹²⁶ Xtended Hydraulics and Machine,¹²⁷ Bombardier¹²⁸ et Canfor,¹²⁹ intègrent l'EDI dans leurs valeurs fondamentales et leurs stratégies opérationnelles, garantissant que les considérations liées à l'EDI sont présentes non seulement dans la culture organisationnelle mais aussi dans les processus décisionnels. Par exemple, Xtended Hydraulics and Machine, un fabricant de cylindres hydrauliques privé, appartenant à des Autochtones, intègre l'EDI dans sa vision organisationnelle, sa mission et ses processus décisionnels. Ils sont non seulement une entreprise autochtone certifiée par le Conseil canadien pour le commerce autochtone mais aussi 50% de leur personnel est autochtone et ils ont une politique de gestion de genre de 50:50 hommes et femmes.¹³⁰ Canfor, un chef de file mondial du bois d'œuvre, de la pâte à papier et papiers durables, intègre pleinement l'EDI dans ses valeurs en affirmant qu'elle favorise « une main-d'œuvre diversifiée qui est inclusive, productive et respectueuse en tout temps ».¹³¹

Définition des objectifs

L'établissement d'objectifs organisationnels spécifiques et mesurables est un outil puissant dans la mission d'une organisation visant à faire progresser l'EDI. Par exemple, Magna International, un fabricant de pièces automobiles, a des objectifs organisationnels clairs axés sur la sensibilisation à l'EDI par le biais de formations, d'ateliers et de ressources, la création d'une culture de travail inclusive et la formation de partenariats stratégiques pour favoriser les talents des groupes visés par des mesures d'équité.¹³² De même, Maple Leaf Foods, une multinationale de l'agroalimentaire, dont la filiale canadienne a son siège à Mississauga, s'est dotée d'un plan stratégique qui comprend des objectifs clairs en matière de responsabilité, alignant les pratiques en matière de personnes et de ressources humaines avec les valeurs et favorisant le changement culturel.¹³³

Dow, une multinationale dont la filiale canadienne a son siège à Calgary et des sites de production en Alberta et en Ontario, s'est fixé plusieurs objectifs en matière de gouvernance, de talents, de fournisseurs et de clients. À ce jour, elle a réalisé des progrès considérables en matière de représentation des groupes visés par des mesures d'équité, en améliorant la diversité de la main-d'œuvre (par exemple 29,8 % de représentation mondiale des femmes) et en s'efforçant d'accroître le soutien aux employés par le biais de groupes de ressources pour les employés (par exemple, plus de 600 groupes de ressources pour les employés, avec 60,8 % des employés et 98,0 % des dirigeants participant à au moins un groupe).¹³⁴



Articuler les avantages de la diversité et de l'inclusion aide à obtenir l'adhésion organisationnelle.

Articuler les avantages de la diversité et de l'inclusion aide à obtenir l'adhésion organisationnelle. Les dirigeants peuvent obtenir l'adhésion, en présentant des recherches sur les avantages de la diversité et de l'inclusion, ce qui peut aider à convaincre ceux qui sont inconfortables ou négatifs à propos de ces changements. Les grandes compagnies pétrolières et gazières, qui fabriquent également des produits pétroliers bruts, connaissent bien les arguments en faveur de l'EDI. Par exemple, Canadian Natural Resources, une société de production de pétrole et de gaz, souligne les avantages d'un lieu de travail diversifié, notamment de nouvelles perspectives, une meilleure prise de décision et la prévention des préjugés.¹³⁵



Pratiques en matière de ressources humaines

Les processus en matière de ressources humaines englobent de nombreuses fonctions, notamment la conception des postes, le recrutement, la sélection, la promotion, la rétention, la séparation et la résiliation. Les organisations du secteur manufacturier peuvent utiliser l'optique de la diversité et de l'inclusion, à chaque étape, afin de garantir un traitement équitable des employés potentiels et actuels.

La conception des postes est la première étape des pratiques de recrutement inclusives. Il s'agit d'examiner les exigences du poste (par exemple, les compétences, les qualifications et les titres) et d'éliminer les exigences inutiles qui peuvent constituer des obstacles pour les candidats visés par des mesures d'équité. Par exemple, les diplômes universitaires et collégiaux sont souvent listés comme nécessaires, même lorsque ces accreditations ne sont pas requises pour le poste. Ces exigences sont particulièrement problématiques pour les travailleurs issus de communautés visées par des mesures d'équité, sous-représentées dans le système d'éducation post-secondaire. Malheureusement, notre examen des organisations manufacturières n'a révélé aucune preuve publique de ces pratiques. Toutefois, cela n'est pas surprenant étant donné la nature hautement technique de certains emplois. Par exemple, les fabricants de l'aérospatiale et de l'automobile peuvent avoir besoin de personnes ayant une formation très technique en ingénierie pour concevoir des véhicules et des avions.

L'utilisation d'un langage inclusif dans les offres d'emploi est un moyen puissant de promouvoir des pratiques de recrutement équitables.

Cette pratique témoigne de l'engagement d'une organisation en faveur de la diversité et de l'inclusion et attire un plus grand nombre de candidats diversifiés.¹³⁶ La recherche a également montré que les offres d'emploi, utilisant une terminologie spécifique au genre, peuvent exclure, par inadvertance, certains candidats, quelles que soient leurs compétences et qualifications.

¹³⁷ Bien que notre revue ait trouvé des exemples limités d'organisations manufacturières employant ces pratiques, les processus potentiels, pour un impact positif, sont significatifs. Cette approche est cruciale en matière de bassin de recrutement, signalant des pratiques et une culture de recrutement équitables et inclusives aux candidats potentiels, en particulier ceux issus de communautés visées par des mesures d'équité.

L'utilisation raisonnable de déclarations d'aménagements dans les offres d'emploi signale l'engagement d'une organisation envers des pratiques de recrutement non discriminatoires pour les personnes en situation de handicap.

Certains fabricants canadiens utilisent ces déclarations. Par exemple, Hörmann, un fabricant de portes, de portes de garage et d'encadrements de portes, utilise une déclaration d'aménagement raisonnable pour promouvoir un processus de recrutement sans obstacle et encourager les personnes handicapées à postuler.

¹³⁸ Cette déclaration souligne comment les manufacturiers peuvent s'engager envers des pratiques de recrutement équitables, en offrant aux candidats potentiels, ayant des besoins en matière d'accessibilité, la possibilité d'être évalués équitablement par l'organisation.

Certaines organisations communiquent leur engagement en matière d'EDI aux candidats, en incluant des déclarations encourageant les groupes visés par des mesures d'équité à postuler. Par exemple, Bombardier indique qu'ils sont un employeur offrant l'égalité des chances, en encourageant les groupes visés par des mesures d'équité issus de diverses identités à postuler :

« Bombardier est un employeur offrant l'égalité des chances et encourage les personnes de toute race, religion, ethnie, identité de genre, orientation sexuelle, âge, statut d'immigration, handicap ou autres caractéristiques légalement protégées à postuler. »¹³⁹

Nutrien est engagé à soutenir un milieu de travail inclusif en encourageant les candidats qualifiés issus de divers horizons à postuler :

« Nutrien est un employeur offrant l'égalité des chances. Nous évaluons les candidats qualifiés sans tenir compte de la race, de la couleur, de la religion, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'origine nationale, du handicap, du statut de vétéran et d'autres caractéristiques légalement protégées. »¹⁴⁰

Recrutement

Les pratiques de recrutement inclusives sont également cruciales pour attirer les groupes visés par des mesures d'équité. Une stratégie efficace consiste à établir des partenariats avec des cabinets de recherche, des organisations à but non lucratif et des organisations communautaires. Ces partenariats peuvent contribuer à la médiation des relations entre les organisations et les communautés. Notre revue du secteur manufacturier a révélé que certaines organisations s'associent à la communauté locale pour attirer, recruter et retenir les groupes visés par des mesures d'équité. Par exemple :

- > **First Aid & Survival Technologies Limited** s'est appuyé sur plusieurs partenaires dans sa stratégie de recrutement, notamment MOSAIC et la British Columbia Alliance for Fabrication, pour employer des néo-Canadiens et la Semiahmoo House Society pour offrir une expérience professionnelle précieuse aux personnes handicapées. ¹⁴¹
- > **AGS Automotive Systems** s'associe à Michigan Staff pour employer des réfugiés irakiens, répondant ainsi aux besoins en personnel, tout en bénéficiant à la communauté locale. ¹⁴²
- > **PepsiCo** s'associe à Disability Solutions @ Ability Beyond pour aider à attirer, recruter et retenir les personnes handicapées et offre aux gestionnaires une formation sur l'inclusion des personnes handicapées. En 2022, PepsiCo a déclaré avoir recruté 348 personnes handicapées. ¹⁴³



*Garantir des **processus de sélection, exempts de préjugés**, est également un aspect essentiel des pratiques de recrutement équitable.*

Garantir des processus de sélection, exempts de préjugés

Garantir des processus de sélection, exempts de préjugés, est également un aspect essentiel des pratiques de recrutement équitable. Ces processus sont conçus pour éviter que des préjugés inconscients n'influencent les comités de sélection, en particulier lors des entretiens, et pour garantir une évaluation équitable des candidats. Une stratégie efficace consiste à faire appel à des comités de sélection diversifiés pour les former sur des sujets tels que les préjugés inconscients, l'évaluation des CV et l'utilisation d'outils d'évaluation divers pour évaluer les compétences des candidats (par exemple, les entretiens et les évaluations écrites). Notre examen du secteur manufacturier a révélé peu de preuves de processus de sélection, exempts de préjugés. Cependant, il convient de noter que ces pratiques et politiques peuvent être uniquement internes. Une exception est Canfor, qui offre une formation obligatoire sur la diversité et l'inclusion pour les personnes impliquées dans le processus de recrutement, garantissant ainsi un processus de recrutement, basé sur les compétences et, exempt de préjugés. ¹⁴⁴ La stratégie de recrutement de Nutrien comprend la fourniture de kits de formation aux recruteurs sur les entretiens inclusifs. ¹⁴⁵

L'éducation et la formation

De nombreuses organisations priorisent le développement des employés par des initiatives telles que la formation en EDI, le perfectionnement professionnel et les opportunités de mentorat. Ces efforts visent à améliorer les connaissances en EDI tout en favorisant une culture de travail inclusive. Les manufacturiers canadiens offrent aux employés des opportunités de formation en EDI afin de cultiver une culture organisationnelle. Par exemple, Blackline Safety propose une éducation et une formation en EDI et collabore avec des organismes comme le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion afin de fournir des opportunités d'apprentissage flexibles qui s'adaptent aux horaires et aux préférences des employés.¹⁴⁶

Danone Global dispose également d'un vaste programme de formation, y compris un programme d'apprentissage en ligne sur les droits humains. À la fin de 2020, plus de 3 500 employés avaient terminé la formation. Parmi les autres formes de formation, citons Campus X qui, en 2019, propose une formation en leadership et en compétences fonctionnelles, des semaines d'apprentissage et des opportunités d'apprentissage par la pratique.¹⁴⁷ Les efforts de Danone Global ont permis à 98 105 employés de suivre au moins une formation, totalisant plus de 2,5 millions d'heures de formation.¹⁴⁸

L'éducation et la formation ne se limitent pas à l'EDI mais offrent également des opportunités de formation en matière de leadership, de sensibilisation aux Autochtones et de compétences culturelles. Par exemple :

> **Ford**, un fabricant automobile mondial avec des filiales ayant leur siège social au Canada, illustre les pratiques exemplaires avec son Programme de Leadership et d'Expérience de Certification de Leader Inclusif, qui certifie les

leaders en matière de pratiques inclusives. Des initiatives supplémentaires, telles que l'atelier Men as Allies, aident à promouvoir l'alliance et la sensibilisation à la diversité.¹⁴⁹

- > **Bombardier** intègre du contenu EDI dans ses modules de formation en leadership et d'autres formations, telles que des webinaires sur les préjugés inconscients, à l'intention des gestionnaires.¹⁵⁰
- > **Imperial Oil**, qui extrait du pétrole et fabrique des produits, propose des cours de sensibilisation aux communautés autochtones pour aider les employés à mieux comprendre les communautés et les peuples autochtones.¹⁵¹

Les programmes de mentorat

Les programmes de mentorat jouent un rôle important pour soutenir les employés diversifiés, améliorer les taux de rétention et favoriser le développement des compétences. Ces programmes mettent en relation les employés diversifiés avec des travailleurs plus expérimentés, guidant le développement de carrière et les parcours professionnels. Le programme de mentorat des employés autochtones de Suncor met en relation les employés autochtones avec des mentors, favorisant des connexions plus profondes et des opportunités d'apprentissage mutuel, en particulier entre les employés autochtones et non autochtones.¹⁵² D'autres organisations utilisent le mentorat pour soutenir la communauté locale. En 2016, Ford s'est associé au Michigan Minority Supplier Development Council pour lancer un programme de mentorat d'entreprise MentorMe afin de soutenir les entreprises appartenant à des minorités.¹⁵³

Les initiatives de formation en leadership sont également importantes pour les employés diversifiés, leur offrant des opportunités de préparation pour des postes de direction et de réussite dans les organisations. Startech a lancé

le programme Building the Leaders of Tomorrow en 2019, aidant les employés à développer les compétences et les aptitudes nécessaires pour réussir en tant que leaders, ainsi que l'initiative Women in Leadership, axée sur l'autonomisation des femmes dans des rôles de leadership.¹⁵⁴ Maple Leaf Foods a une initiative similaire au Canada avec l'École de gestion Ivey de l'Université Western. Il s'agit d'un programme intensif d'une semaine qui offre aux femmes des outils et des perspectives pour le développement de carrière.¹⁵⁵

Le perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel est une autre manière pour les organisations de soutenir les employés, notamment à travers la formation, le perfectionnement des compétences et l'amélioration de la capacité globale des employés. Les exemples ne tarissent pas. Linamar propose plusieurs opportunités de développement professionnel, notamment le Programme de Perfectionnement Entrepreneurial Linamar, le Programme de Développement du Leadership Linamar et le Programme de Fabrication Avancée Linamar.¹⁵⁶ PepsiCo, un fabricant multinational de produits alimentaires, de collations et de boissons dont la filiale canadienne a son siège à Mississauga et des usines en Alberta, en Ontario, au Québec et en Nouvelle-Écosse, dispose de programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences managériales, numériques et fonctionnelles des employés (par exemple la chaîne d'approvisionnement et marketing). En 2023, PepsiCo a rapporté que les employés avaient consacré plus de 1,5 million d'heures à l'apprentissage par le biais de plateformes numériques.¹⁵⁷



L'évaluation et le développement professionnels sont également importants car ils fournissent aux employés des rétroactions, des orientations pour leur croissance professionnelle future et de la transparence sur les opportunités de promotion potentielles.

L'évaluation et le développement professionnels sont également importants car ils fournissent aux employés des rétroactions, des orientations pour leur croissance professionnelle future et de la transparence sur les opportunités de promotion potentielles. Les pratiques exemplaires sont rares dans ce domaine, avec peu d'exemples venant de grandes organisations. Par exemple, Bombardier propose des évaluations de performance basées sur les compétences, deux fois par an, pour aider les employés à définir leurs buts et objectifs.¹⁵⁸ Imperial Oil dispose d'un système d'évaluation et de développement des performances bien établi, incluant des évaluations des performances axées sur la définition d'objectifs et un accompagnement au cours des trois à cinq premières années d'activité du salarié.¹⁵⁹ Malheureusement, peu de bonnes pratiques ont été trouvées sur la manière dont les entreprises manufacturières offrent des possibilités de promotion. Canada Malting, une organisation qui produit du malt à des fins de brassage, est une exception ; ils font la promotion interne à travers des plans de développement axés sur la croissance des employés.¹⁶⁰



Valeurs et culture

La culture d'une organisation constitue le fondement de toutes ses activités. Une culture organisationnelle inclusive crée un environnement où les employés diversifiés se sentent respectés valorisés et soutenus.¹⁶¹ Les initiatives, programmes et politiques en matière d'EDI jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'expérience des employés et dans la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation. Les organisations officialisent leur engagement envers des cultures organisationnelles inclusives par le biais de politiques, telles que le code de conduite, la politique sur le harcèlement en milieu de travail, la politique de diversité et d'inclusion, la politique de sécurité au travail et la politique d'accessibilité. Ces politiques ne se contentent pas de fixer les attentes, mais définissent également des normes pour le comportement des employés.

Les politiques en matière d'EDI

Les politiques en matière d'EDI officialisent cet engagement et sont au cœur de l'engagement d'une organisation engagée envers la diversité et l'inclusion. Par exemple, la politique de Grupo Bimbo définit les termes d'EDI et décrit comment ces principes doivent être intégrés au sein de l'organisation. La politique attribue également des responsabilités en matière d'EDI aux dirigeants,¹⁶² ce qui contribue à façonner la culture au sein de l'organisation. De même, Ballard Power Systems a une politique de diversité et d'inclusion visant à favoriser un environnement de travail diversifié et inclusif, fournissant des directives pour atteindre une culture organisationnelle inclusive.¹⁶³ Ballard Power Systems continue de s'efforcer d'avoir une main-d'œuvre diversifiée et, en 2019, l'entreprise a été reconnue pour sa diversité de genre dans le secteur corporatif – 24 % des employés étaient des femmes, dont 22 % des membres du conseil d'administration, 33 % de l'équipe de direction, 18 % des cadres supérieurs et 20 % des gestionnaires.¹⁶⁴

Un code de conduite et d'éthique

Un code de conduite et d'éthique guide la prise de décision et les actions des employés. Notre examen a révélé plusieurs exemples de pratiques exemplaires dans les secteurs manufacturiers du Canada. Par exemple, le Code de conduite et d'éthique de Pyrogenesis décrit les pratiques exemplaires à l'intention des membres de l'organisation, en ce qui concerne les conflits d'intérêts, les normes relatives au milieu de travail, la santé et la sécurité et les pratiques commerciales éthiques.¹⁶⁵ Righteous Gelato, une PME de l'Alberta, souligne son engagement en faveur de la lutte contre la discrimination et le racisme. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une politique officielle, cette déclaration décrit les mesures prises pour faire progresser l'EDI, notamment le recrutement et la promotion de personnes appartenant à des groupes visés par des mesures d'équité.¹⁶⁶

Les politiques d'accessibilité

Les politiques d'accessibilité établissent des pratiques, des processus et des procédures pour atteindre les objectifs d'accessibilité. En Ontario, cela signifie également se conformer aux normes de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO).¹⁶⁷ Cette pratique est courante dans le secteur manufacturier. Par exemple, Pilteq, une PME de l'Ontario spécialisée dans la fabrication de produits acoustiques, dispose d'un plan d'accessibilité complet comprenant des normes pour le service à la clientèle, le lieu de travail, l'information et les communications, ainsi que l'emploi.¹⁶⁸ D'autres exemples de politiques et de plans d'accessibilité incluent FELLFAB Limited,¹⁶⁹ Gincor Werx¹⁷⁰ et Canada Tube Form.¹⁷¹



*Les organisations peuvent également offrir **des avantages pour soutenir l'équilibre travail-vie personnelle** des employés par le biais de diverses politiques, procédures et pratiques.*

Les organisations peuvent également offrir des avantages pour soutenir l'équilibre travail-vie personnelle des employés par le biais de diverses politiques, procédures et pratiques. Par exemple, les aménagements de travail flexibles aident les employés à mieux gérer leurs tâches personnelles et professionnelles. Ces aménagements soutiennent l'équilibre travail-vie personnelle et permettent aux employés, en particulier aux femmes, de mieux gérer leur emploi du temps et leur environnement de travail. Plusieurs organisations manufacturières au Canada offrent ces avantages. Par exemple, Zaber Technologies, qui conçoit et fabrique des dispositifs de positionnement de précision, offre des aménagements de travail flexibles et hybrides, permettant aux employés de travailler selon leurs propres conditions et de profiter d'un meilleur équilibre travail-vie personnelle.¹⁷² De même, Carbon Cure, une PME en Nouvelle-Écosse spécialisée dans la fabrication de technologies de retrait du dioxyde de carbone, propose un modèle « Remote-first » (travail à distance en priorité) pour ses employés.¹⁷³

Les avantages sociaux en milieu de travail axés sur la famille aident également les employés à concilier vie professionnelle et vie personnelle en leur permettant de gérer leurs responsabilités. Les grandes entreprises manufacturières du Canada ont mis en place plusieurs initiatives pour soutenir leurs employés. Par exemple, Southwire

Company offre des avantages aux nouvelles mères, notamment des espaces dédiés et des salles de lactation. Danone Global va plus loin avec une politique parentale qui soutient les nouveaux parents avec des aménagements de travail flexibles ainsi que des congés de soins payés et non payés.¹⁷⁴ La portée de cette politique est mondiale, avec une mise en œuvre dans 49 pays et environ 80 000 employés.¹⁷⁵

Une autre façon pour les organisations de promouvoir une culture d'intégration consiste à offrir des avantages et des accessoires sur le lieu de travail. Par exemple, Motion Composites, une PME qui fabrique des fauteuils roulants de haute performance, offre une série d'avantages à ses employés, notamment une assurance de groupe, des adhésions à des organismes de santé et de bien-être, des horaires de travail flexibles, une formation continue et un jardin communautaire¹⁷⁶.

Les avantages en santé mentale et en bien-être

Les organisations peuvent également prioriser les avantages en santé mentale et en bien-être comme partie intégrante de leur soutien aux employés. Par exemple :

- > **Keirton**, une PME qui conçoit, fabrique et distribue des solutions pour l'industrie du cannabis, défend la santé mentale. Ils collaborent avec l'Association canadienne pour la santé mentale depuis 2019 et l'initiative Not Myself Today. Ils ont également des ambassadeurs de la santé mentale pour aider les membres de l'équipe grâce à des ressources, et le PDG dirige des sessions sur la santé mentale et le bien-être.¹⁷⁷
- > **Maple Leaf Foods** s'est associé au Centre de toxicomanie et de santé mentale pour son programme « Vous n'êtes pas seul ! » initiative qui fournit du soutien, de l'éducation et des aménagements en matière de santé mentale.¹⁷⁸



*Les organisations peuvent également prioriser **les avantages en santé mentale et en bien-être** comme partie intégrante de leur soutien aux employés.*

- > **Bimbo Canada** propose des programmes de formation et des initiatives liées à la santé mentale et au bien-être. Par exemple, son programme Health Minds vise à déstigmatiser la santé mentale et, en 2023, 470 employés ont suivi la formation.¹⁷⁹
- > **SmartSweets** une PME fabriquant de bonbons à faible teneur en sucre, encourage les employés à être des alliés et à soutenir diverses communautés. Ils offrent également divers avantages, notamment le remboursement des factures de téléphone portable, un programme de complément de congé parental et un bureau où les animaux sont les bienvenus, entre autres.¹⁸⁰

Les groupes-ressources d'employés

Les organisations adoptent des stratégies et des initiatives pour promouvoir une culture de travail inclusive, telles que les groupes-ressources d'employés (GRE) et la célébration des mois du patrimoine. Les GRE sont des groupes volontaires formés par des employés et reconnus par les organisations, visant à promouvoir l'inclusion, favoriser l'EDI et renforcer le sentiment d'appartenance, ce qui permet aux employés de se sentir connectés, respectés et valorisés.

Il convient de reconnaître que de nombreuses pratiques exemplaires en matière de GRE s'appliquent aux grandes organisations, et que la mise en œuvre des GRE dans les PME peut s'avérer être un défi. Voici quelques exemples notables :

- > **Maple Leaf Foods** soutient six GRE axés sur les personnes handicapées, la durabilité, la santé mentale, les personnes LGBTQ2S+ et le multiculturalisme.¹⁸¹
- > **Danone Canada** a plusieurs GRE soutenant les groupes visés par des mesures d'équité. En 2021, le Groupe de leadership des Noirs, des Autochtones et des Personnes de Couleur de Danone a engagé des discussions pour élaborer des actions de soutien aux communautés noires et asiatiques.¹⁸²
- > **BASF** un fabricant multinational de produits chimiques possède 13 ERG chacun jouant un rôle distinct dans le soutien des activités commerciales et de sa stratégie en matière d'EDI. Parmi ces groupes, on trouve le Réseau d'inclusion asiatique, les Professionnels émergents et amis, les Femmes chez BASF et les Femmes chez BASF et la Communauté des Employés Remote (travail à distance).¹⁸³
- > **Stanley Black & Decker** un fabricant d'outils industriels et de quincaillerie domestique possède neuf GRE avec plus de 75 sections dans le monde entier. Parmi ces groupes, on trouve Pride & Allies, le Réseau des femmes, le Réseau des capacités et le Réseau des professionnels en développement.¹⁸⁴

La reconnaissance des Mois du patrimoine et la prise

La reconnaissance des Mois du patrimoine et la prise en compte des divers besoins des employés lors de l'organisation d'événements sociaux sont d'autres façons pour les organisations de célébrer la diversité et de favoriser un sentiment d'inclusion. Seules certaines entreprises manufacturières reconnaissent activement les groupes diversifiés à travers un calendrier d'observances ; cependant, il se peut que ce calendrier ne soit pas annoncé publiquement sur leurs sites web. Une exception est Siemens Canada qui accueille des événements dirigés par ses employés comme le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée internationale de la femme, le Mois national de l'histoire autochtone, et le Mois de la Fierté. Ils disposent également d'un calendrier des célébrations de l'EDI pour souligner diverses célébrations, favorisant un environnement où les employés peuvent célébrer leur culture et leur identité uniques et se sentir respectés, valorisés et appréciés¹⁸⁵.



Mesure et suivi de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

Les organisations peuvent mesurer l'EDI en suivant la représentation de la main-d'œuvre à plusieurs niveaux ce qui permet de combler les écarts en matière de diversité et d'évaluer les progrès. Par exemple, les entreprises peuvent déterminer si les groupes visés par des mesures d'équité sont sous-représentés dans des rôles spécifiques, en examinant la représentation à différents niveaux, tels que les conseils d'administration ou les cadres supérieurs.

Systèmes pour mesurer

De nombreuses grandes entreprises manufacturières au Canada ont des systèmes pour mesurer la représentation. Par exemple :

- > **Danone Global** suit la représentation des femmes au sein des conseils d'administration, de la haute direction et des postes non liés à la gestion. En 2020, 43 % des membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction de Danone étaient des femmes. L'entreprise suit également l'âge de la main-d'œuvre, soulignant que 37,8 % de la main-d'œuvre mondiale de l'organisation est âgée de 30 à 39 ans.¹⁸⁶
- > **Dow** mesure les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre mondiale en fonction de la participation des genres dans divers postes, des postes non managériaux aux équipes de direction, ainsi que l'équité salariale entre les hommes et les femmes et les autres groupes visés par des mesures d'équité. En 2022, les données démographiques de la main-d'œuvre mondiale montraient que les femmes représentaient 33,8 % des membres du conseil d'administration et 27,6 % des cadres. Des progrès impressionnants ont également été réalisés en matière d'équité salariale : les femmes gagnent 98 cents pour chaque dollar gagné par les hommes, et les personnes racisées gagnent 97 cents pour chaque dollar gagné par les personnes non racisées.¹⁸⁷



Les indicateurs clés de performance (ICP) font partie de la mission EDI d'une organisation et témoignent de son engagement à suivre ses progrès.

Les indicateurs clés de performance

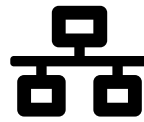
Les indicateurs clés de performance (ICP) font partie de la mission EDI d'une organisation et témoignent de son engagement à suivre ses progrès. D'après notre examen des pratiques exemplaires, ce sont surtout les grandes entreprises manufacturières du Canada qui s'en chargent. Par exemple, les ICP de Danone Global incluent l'atteinte de l'équilibre entre les genres dans la direction d'ici 2030, la réduction des écarts de rémunération entre les genres d'ici 2025, et le maintien d'un score élevé sur l'indice d'inclusion de Danone.¹⁸⁸

Les nombreux ICP de Canfor pour suivre les progrès de l'EDI tels que la représentation au sein de la direction, le taux d'achèvement de la formation EDI et les dépenses liées à la diversité des fournisseurs, auprès des fournisseurs autochtones, témoignent de leur engagement à faire progresser l'EDI. En 2022, 25 % des cadres dirigeants se sont identifiés comme membres de groupes visés par des mesures d'équité, soit 5 % de moins que leur objectif pour 2030, mais leur engagement reste inébranlable.¹⁸⁹ D'autres ICP pertinents incluent le suivi du nombre de promotions accordées à des groupes visés par des mesures d'équité, le pourcentage d'employés participant à la formation EDI et le nombre d'initiatives en matière de diversité mises en œuvre.

Les enquêtes sur l'engagement des employés

Les enquêtes sur l'engagement des employés sont d'excellents outils pour suivre et mesurer le sentiment d'appartenance et les progrès d'une organisation en matière d'EDI.¹⁹⁰ Ces enquêtes fournissent des informations précieuses qui peuvent guider les décisions stratégiques au sein d'une organisation. Cependant la collecte de données démographiques s'accompagne de précautions concernant la confidentialité et la protection de la vie privée. Dans les petites organisations, où les employés se connaissent, la confidentialité et le respect de la vie privée sont des préoccupations importantes. Par conséquent, les petites organisations doivent faire preuve de prudence lors de la collecte de données d'auto-identification, en veillant à ce que le processus soit respectueux et transparent.

Les petites et grandes entreprises manufacturières utilisent des enquêtes sur l'engagement des employés. Par exemple Southwire Company utilise son enquête sur l'engagement Living Well pour comprendre la diversité, la non-discrimination, l'inclusion et l'EDI en général. Ils suivent également leurs progrès au fil du temps, fournissant une compréhension globale de leurs efforts¹⁹¹. De même, Ballard Power Systems mène des enquêtes sur l'engagement des employés pour mesurer la sécurité, le leadership et l'innovation, parmi d'autres indicateurs pertinents de l'EDI.¹⁹² En 2021, l'enquête de Ballard Power Systems a enregistré un taux de réponse de 95 %, les résultats indiquant qu'il s'agit d'une « organisation fondée sur le travail d'équipe, motivée par des objectifs et axée sur la technologie, avec des employés engagés qui veulent innover, collaborer et faire une différence dans notre environnement ». ¹⁹³



La diversité à travers la chaîne de valeur

La chaîne de valeur se compose d'activités primaires et secondaires qui transforment les intrants organisationnels (par exemple les matières premières la main-d'œuvre et les ressources) en extrants (par exemple les services et les produits). Les organisations peuvent appliquer une optique de diversité et d'inclusion à chaque étape de la chaîne de valeur pour améliorer ces pratiques. Les fabricants, par exemple peuvent intégrer l'EDI dans leurs programmes d'approvisionnement en créant des programmes de diversité des fournisseurs. Ces programmes garantissent que leurs produits proviennent d'organisations appartenant principalement à des groupes visés par des mesures d'équité.

L'approvisionnement

L'approvisionnement implique l'acquisition d'intrants par une organisation. L'intégration de la diversité dans l'approvisionnement est une étape nécessaire pour faire progresser l'EDI au sein des organisations. Plusieurs organisations manufacturières utilisent des programmes de diversité des fournisseurs pour se procurer des biens auprès de groupes diversifiés. Ces programmes, en particulier le programme de diversité des fournisseurs de Ford, privilégient l'approvisionnement auprès d'entreprises détenus par des groupes visés par des mesures d'équité, tels que les femmes et les personnes handicapées. Les avantages de ces programmes sont significatifs, favorisant l'innovation, améliorant les opportunités de marché et contribuant à une société plus inclusive. Bien que le programme de Ford soit adapté au marché américain, il s'agit d'une bonne pratique démontrant comment le soutien organisationnel peut favoriser une initiative réussie.¹⁹⁴

Parmi les autres bonnes pratiques citons :

- > Le programme Global Supplier Diversity Policy de **Linamar** est membre corporatif du The Canadian Aboriginal and Minority Supplier Chain et du National Minority Supplier Development Council.¹⁹⁵ Cela permet d'accéder à un réseau de fournisseurs diversifiés, favorise les opportunités de croissance des entreprises, favorise les initiatives de diversité corporative et renforce les relations avec les entreprises autochtones et appartenant à des minorités, favorisant ainsi un développement économique inclusif.
- > **Righteous Gelato** évalue les fournisseurs sur la base des principes énoncés dans son Code de conduite des fournisseurs, en mettant l'accent sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement et les abus.¹⁹⁶
- > **Dow Canada** dispose d'une politique d'inclusion des Autochtones qui décrit son engagement envers la Vérité et Réconciliation et son soutien à l'inclusion économique des Autochtones à travers les processus d'achat auprès des fournisseurs autochtones.¹⁹⁷



Impliquer des utilisateurs diversifiés dans le processus de conception des produits garantit que les produits répondent aux besoins de groupes diversifiés, améliorant ainsi la satisfaction des clients et la qualité.

Impliquer des utilisateurs diversifiés dans le processus de conception

Impliquer des utilisateurs diversifiés dans le processus de conception des produits garantit que les produits répondent aux besoins de groupes diversifiés, améliorant ainsi la satisfaction des clients et la qualité. Peu d'organisations manufacturières fournissent des détails sur leur processus de conception inclusive, ce qui est surprenant compte tenu des problèmes notables liés à la conception et à la production de produits (par exemple, les airbags^{198, 199} et les systèmes de reconnaissance vocale²⁰⁰). Par exemple :

- > **Tayco**, un fabricant de mobilier de bureau moderne, en est un exemple : il intègre la conception inclusive dans le mobilier, pour répondre aux besoins de personnes ayant différents types de corps et capacités physiques.²⁰¹
- > **Bream's Custom Cabinets** intègrent des critères d'accessibilité dans la conception des espaces publics assurant une culture accessible et inclusive pour ses employés et ses clients.²⁰²

Les communications

Les fabricants peuvent également intégrer l'EDI dans leurs communications et supports marketing. Cela peut inclure l'utilisation d'un langage inclusif dans les supports, ce qui est crucial pour garantir que les supports sont exempts de préjugés. Un autre moyen consiste à mettre en lumière les groupes visés par des mesures d'équité au sein des organisations. Mettre en évidence et célébrer les histoires de personnes visées par des mesures d'équité montre un engagement envers des cultures organisationnelles équitables et inclusives et peut créer des modèles pour les employés visés par des mesures d'équité. Cette pratique est courante dans les entreprises manufacturières.

En voici quelques exemples :

- > **Dorigo**, un fabricant d'électronique, célèbre la diversité dans le leadership. En 2021, lors de la Journée internationale des femmes, Dorigo a présenté des extraits d'une interview sur la manière dont la diversité renforce leur équipe, notamment dans les domaines de l'ingénierie, de la fabrication et du contrôle qualité.²⁰³
- > **PepsiCo Canada** met en avant les réalisations et expériences des employés diversifiés sur leur site web. Par exemple, Maggie évoque son expérience de conductrice pour PepsiCo, dans l'espoir d'inspirer les futures femmes à s'engager dans l'industrie.²⁰⁴
- > En 2022, **Orange Traffic**, le plus grand fabricant canadien de panneaux de signalisation LED, a mis en avant une femme promue directrice générale.²⁰⁵



Mettre en évidence et célébrer les histoires de personnes visées par des mesures d'équité montre un engagement envers des cultures organisationnelles équitables et inclusives et peut créer des modèles pour les employés visés par des mesures d'équité.

Politiques en matière de service à la clientèle accessibles et en offrant des formations

Enfin, les fabricants peuvent garantir un service à la clientèle respectueux et sensible pour les clients diversifiés, en adoptant des politiques en matière de service à la clientèle accessibles et en offrant des formations. AGS Automotive Systems se conforme à la norme AODA (Accessible Customer Service Standard) de l'Ontario, en proposant une formation couvrant les Normes d'Accessibilité, le Code des Droits humains de l'Ontario et les pratiques exemplaires pour interagir avec les personnes handicapées.²⁰⁶



Sensibilisation et élargissement du bassin

Les activités des fabricants vont au-delà de leurs opérations internes et peuvent influencer de manière significative un réseau plus large par le biais de la sensibilisation, des partenariats et des relations avec les fournisseurs. Participer à des programmes et initiatives externes avec d'autres organisations peut créer d'importantes opportunités pour les groupes visés par des mesures d'équité. Les fabricants peuvent utiliser leur influence en évaluant les fournisseurs et les partenaires selon une perspective de diversité et d'inclusion, en les encourageant à adopter des politiques sociales et environnementales responsables. Cette approche peut être renforcée par la mise en œuvre d'un code de conduite pour les fournisseurs. Les mêmes principes s'appliquent aux partenariats externes, où les organisations peuvent utiliser des pratiques similaires d'évaluation en matière d'EDI.

Les fournisseurs

Les organisations peuvent favoriser le changement dans la chaîne d'approvisionnement en utilisant leur pouvoir d'achat pour promouvoir et faire progresser l'EDI parmi les fournisseurs. C'est une pratique rare mais cruciale dans le secteur manufacturier, avec peu d'organisations mettant publiquement en avant leurs pratiques. Le plan contextuel local autochtone de Nutrien fait exception à la règle, puisqu'il impose aux fournisseurs de s'engager en faveur du bien-être des communautés autochtones.²⁰⁷ La rareté de ces pratiques souligne l'urgence pour un plus grand nombre d'organisations d'adopter des pratiques similaires.

Les fabricants peuvent se connecter directement avec des communautés et organisations diversifiées afin de comprendre leurs besoins et de leur offrir des opportunités éducatives et professionnelles. Cet engagement a plusieurs implications, telles que l'élargissement du bassin de talents, la promotion d'un environnement de travail plus inclusif et la possibilité pour les employés de participer à des services communautaires. Après avoir examiné les pratiques exemplaires, voici ce qui est commun parmi les fabricants de petite, moyenne et grande taille, notamment en lien avec les communautés autochtones :

- > **Promotion**, une PME productrice d'automatismes en Ontario, reconnaît, et valorise l'importance de collaborer avec les communautés autochtones. Il s'agit d'un fier membre du Conseil Canadien pour le Commerce Autochtone et d'être une entreprise « engagée » dans le Programme de Relations Progressistes avec les Autochtones.²⁰⁸
- > **Supreme Steel** est déterminé à développer des relations avec les peuples autochtones et veille à ce que les communautés en bénéficient économiquement.²⁰⁹
- > **Suncor** s'associe aux collectivités et aux entreprises autochtones par l'entremise de partenariats fondés sur l'équité et d'ententes à long terme.²¹⁰



Les programmes ciblés pour les populations autochtones sont particulièrement courants pour les entreprises pétrolières et gazières dont le travail affecte directement les moyens de subsistance de ces communautés. Ces programmes soulignent l'engagement d'une organisation à soutenir les autochtones, mais leur offrent également la possibilité de développer de nouvelles compétences et d'acquérir une expérience professionnelle.

Les programmes ciblés

Les programmes ciblés pour les populations autochtones sont particulièrement courants pour les entreprises pétrolières et gazières dont le travail affecte directement les moyens de subsistance de ces communautés. Ces programmes **soulignent l'engagement d'une organisation à soutenir les autochtones**, mais leur offrent également la possibilité de développer de nouvelles compétences et d'acquérir une expérience professionnelle. En voici un exemple:

- > **Suncor** cherche à améliorer la participation et l'inclusion de la main-d'œuvre autochtone par le biais de partenariats, de programmes et d'engagement communautaire, ce qui lui permet d'attirer et de fidéliser les employés autochtones. Par exemple, le Programme pour Étudiants Autochtones offre une expérience de travail significative, dans l'ensemble de ses activités, à des étudiants autochtones de niveau postsecondaire.²¹¹



Il existe de nombreux exemples de partenariats entre des fabricants canadiens et des communautés locales et/ou des organisations à but non lucratif dans le but d'offrir des opportunités à des groupes visés par des mesures d'équité, notamment des stages, des bourses et d'autres opportunités qui favorisent la transition entre l'école et le monde du travail.

- > **Imperial Oil** propose plusieurs stages et bourses pour améliorer la représentation des peuples autochtones dans le secteur. Parmi leurs programmes, on trouve le Programme de Stage Autochtone de Cold Lake, le Programme de Développement Nordique de Norman Wells et le Programme d'Emploi pour Étudiants Autochtones, qui offre des postes pour des opérateurs de terrain, d'opérateurs d'usine et d'administration de bureau.²¹²

Les partenariats

Les partenariats peuvent également élargir le bassin de talents. Il existe de nombreux exemples de partenariats entre des fabricants canadiens et des communautés locales et/ou des organisations à but non lucratif dans le but d'offrir des opportunités à des groupes visés par des mesures d'équité, notamment des stages, des bourses et d'autres opportunités qui favorisent la transition entre l'école et le monde du travail. Voici quelques exemples notables :

- > **Siemens Canada** propose des programmes de soutien aux étudiants et aux diplômés postsecondaires, tels que le Siemens Certified Education and Talent Academy (SCETA) et Experience@Siemens.²¹³ Dans le cadre de SCETA, les étudiants reçoivent une formation, du mentorat et une expérience pratique dans l'industrie, et les diplômés se voient offrir un emploi à plein temps. Depuis le lancement du programme, 80 % des diplômés ont continué à travailler chez Siemens dans le monde entier.
- > **L'Initiative d'Agriculture Inclusive de Nutrien** soutient les communautés rurales et améliore la représentation des groupes visés par des mesures d'équité dans l'agriculture. L'un des composants est un concours de pitch destiné aux entrepreneurs en technologie agricole, qui s'identifient comme femmes, personnes racisées, personnes noires, autochtones et autres groupes sous-représentés dans le secteur. Nutrien a attribué 250.000 \$ à deux lauréats.²¹⁴
- > **Ford** collabore avec plusieurs universités et organisations pour développer leur bassin technologique de talents diversifiés, notamment des collèges et universités historiquement noirs, des institutions au service des Hispaniques, la Society of Women Engineers et la National Society of Black Engineers. Bien que cette ressource soit axée sur les États-Unis, le Canada peut s'en inspirer et adopter une stratégie similaire.²¹⁵
- > **IKEA** en France a lancé un programme de compétences pour l'emploi des réfugiés afin de soutenir et de former plus de 2 500 réfugiés à travers le monde. Les candidats sont incités à rejoindre la formation, avec des avantages tels que le versement de deux mois de salaire. Le programme a prouvé son succès, IKEA ayant conservé 85 % des stagiaires en tant qu'employés à plein temps.²¹⁶

Conclusions et Recommandations

La mise en œuvre de stratégies, politiques et pratiques en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) représente une solution prometteuse face à la crise des talents et de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier canadien. En intégrant l'EDI, les fabricants peuvent combler les lacunes en compétences et puiser dans une mine de talents diversifiés. Les recherches montrent que les femmes et d'autres groupes visés par des mesures d'équité sont sous-représentés dans le secteur manufacturier au Canada, et les fabricants pourraient ne pas être efficacement engagés dans les stratégies EDI à travers leurs processus organisationnels ou dans la création de cultures de travail inclusives, ce qui entraîne une perte de talents pour le secteur.

Faire progresser l'EDI dans le secteur manufacturier nécessitera des initiatives aux niveaux sociétal organisationnel et individuel.

Niveau sociétal

Les agences gouvernementales, les institutions éducatives, les départements des infrastructures, les organismes de financement, les organes législatifs, les dirigeants d'entreprise, les ONG, les organisations communautaires et les groupes médiatiques peuvent tous mettre en œuvre et promouvoir des politiques, des investissements et des pratiques visant à faire progresser l'EDI au niveau sociétal.

> Impact des politiques

Les politiques gouvernementales, telles que l'immigration, les services de garde d'enfants, l'accessibilité et les droits humains, jouent un rôle essentiel dans la promotion et la progression de l'EDI. Plus important encore, ces politiques ont un impact direct sur les individus et les pratiques au niveau organisationnel.

> Infrastructure et accès

Les investissements dans l'éducation, le transport et la connectivité numérique ont un impact sur la vie des groupes visés par des mesures d'équité et sur leurs résultats en matière d'emploi.

> Incitatifs financiers

Les programmes et initiatives de financement sont essentiels pour encourager les pratiques inclusives. Par exemple, FedDev Ontario considère l'EDI comme une priorité stratégique en matière de financement.

> Cadres réglementaires

La législation, telle que la Loi sur l'équité en matière d'emploi, et les codes volontaires, tels que le défi 50-30 et le Club 30 %+ fixent des objectifs en matière de diversité et encouragent la diversité dans les postes de directions.

> Lutte contre les stéréotypes

La lutte contre les stéréotypes omniprésents, tels que ceux qui limitent la participation des femmes dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM), est une étape cruciale pour attirer et former des femmes diversifiées dans des secteurs techniques dominés par les hommes, tels que la fabrication.

Niveau organisationnel

Les organisations manufacturières doivent adopter des stratégies exhaustives en matière d'EDI pour combler les lacunes de compétences et accéder à des bassins de talents inexploités en veillant à ce que l'inclusion et la diversité soient intégrées à tous les aspects de leur stratégie d'efficacité et de croissance globales.

Gouvernance, leadership et stratégie

> Tenir compte de l'EDI dans la stratégie d'entreprise

Élaborer des stratégies qui tiennent compte des considérations liées à l'EDI dans toutes les fonctions opérationnelles, des départements et des processus d'emploi, en intégrant des objectifs et des cadres de mesure clairs. Veiller à ce que l'EDI ne soit pas une initiative autonome, mais intégrée à la mission, à la vision et aux stratégies opérationnelles de l'organisation.

> Donner le « ton depuis le sommet »

Renforcer l'engagement des dirigeants envers l'EDI par le biais des communications et des cultures organisationnelles est une responsabilité essentielle pour chaque dirigeant. Les dirigeants jouent un rôle essentiel dans le parcours d'une organisation en matière d'EDI, en assumant la responsabilité de conduire le changement et de favoriser une culture inclusive.

> Formaliser une politique du conseil d'administration et une matrice de compétences

Établir une politique du conseil d'administration qui fixe des objectifs clairs en matière de représentation et décrit les stratégies pour identifier et nommer des candidats issus de groupes visés par des mesures d'équité. Les politiques du conseil d'administration et les outils, tels qu'une matrice de compétences, garantissent également un processus de sélection, transparent et impartial, des membres du conseil d'administration.

> Fixer des objectifs mesurables pour l'EDI

Il est important de définir des objectifs clairs et mesurables pour l'EDI. Ces objectifs fournissent une orientation claire en matière d'EDI et servent de repère pour la réussite. Voici quelques exemples d'objectifs : des cibles de diversité en matière de main-d'œuvre pour les postes de direction, de la formation en EDI et des partenariats stratégiques avec des groupes visés par des mesures d'équité.

> Fournir une formation en matière d'EDI obligatoire pour les dirigeants seniors

Les dirigeants seniors, y compris les membres du conseil et les gestionnaires de haut niveau, devraient recevoir une formation en EDI pour les aider à prioriser l'EDI dans la culture organisationnelle.

> Créer un poste senior ou un comité EDIⁱ

Ces rôles assurent transparence et confiance dans les initiatives EDI de l'organisation. Ils garantissent également une mise en œuvre efficace et une responsabilité en terme de stratégies, pratiques et processus en matière d'EDI.

Pratiques en matière de ressources humaines

> Veiller à ce que l'EDI soit pris en compte dans la conception des emplois

Éliminer les exigences inutiles en matière d'emplois, comme les diplômes académiques, qui agissent comme des barrières pour les groupes visés par des mesures d'équité.

> Réviser les offres d'emploi pour un langage inclusif

S'assurer que les offres d'emploi utilisent un langage inclusif, comme des termes neutres en matière de genre et éviter le langage validiste, afin d'attirer des candidats diversifiés.

ⁱ Les comités et les responsables EDI sont courants dans les grandes entreprises. Toutefois, les petites entreprises peuvent avoir besoin de conseils supplémentaires sur les meilleures pratiques. [L'Université de la Colombie-Britannique](#) a créé un guide qui fournit des informations sur la manière de former ces comités.

- > **Utiliser des énoncés d'aménagement raisonnable dans les offres d'emploi**
Ce faisant, les organisations signalent leur engagement envers des pratiques non discriminatoires qui soutiennent les personnes handicapées.
- > **Continuer d'utiliser des stratégies de sensibilisation intentionnelles**
Utiliser des stratégies de recrutement pour attirer les groupes visés par des mesures d'équité, tels que les femmes, les Autochtones, les personnes Noires, les personnes racisées, les membres de la communauté LGBTQ2S+ et les personnes handicapées, entre autres.
- > **Fournir une formation en EDI aux comités de recrutement et aux professionnels des ressources humaines**
La formation pourrait inclure des sujets tels que les préjugés inconscients et les outils permettant de garantir une évaluation équitable des compétences et des qualifications des candidats.
- > **Soutenir l'évolution des employés issus de groupes visés par des mesures d'équité**
En offrant du mentorat, du coaching et d'autres formes de développement professionnel, afin que les organisations puissent démontrer leur engagement à soutenir le développement de carrière de ces groupes.
- > **Mettre en place des processus de promotion transparents**
En veillant à ce que les opportunités et procédures de promotion soient ouvertes et transparentes, les organisations peuvent instaurer un sentiment d'équité et de confiance chez leurs employés, favorisant un environnement de travail inclusif.

Valeurs et culture

- > **Intégrer l'EDI dans les politiques**
Élaborer et mettre en œuvre des politiques, comme par exemples un code de conduite, une politique en matière de harcèlement, une politique en matière d'EDI, une politique en matière de santé et de sécurité et une politique en matière d'accessibilité, afin d'établir des attentes et des normes claires en matière de comportement et de culture organisationnelle des employés.
- > **Les avantages sociaux inclusifs**
Comprennent des modalités de travail souples et adaptées à la famille, des budgets de perfectionnement professionnel, et des avantages en matière de santé mentale et de bien-être afin d'améliorer la satisfaction et la fidélisation des employés.
- > **Encourager les groupes de ressources pour les employés (ERG) à soutenir les employés diversifiés**
Ces groupes contribueront à favoriser la communauté, l'inclusion, le développement professionnel et l'engagement au sein de l'organisation. Ils constituent également une plateforme permettant aux employés de partager leurs expériences, d'offrir leur soutien et de plaider en faveur du changement.

- > **Veiller à ce que les activités sociales, les événements et les célébrations soient inclusifs, équitables et accessibles**ⁱⁱ
Cela devrait être un aspect clé de la planification pour s'assurer que tous les employés se sentent inclus, respectés et valorisés.
- > **Mettre en avant les histoires et les réalisations des employés issus de groupes visés par des mesures d'équité**
Cette pratique favorise une culture organisationnelle inclusive et fournit des modèles pour les autres employés issus de groupes visés par des mesures d'équité.
- > **Adopter une politique accessible en matière de service à la clientèle**
Cette politique permet d'accueillir tous les clients, y compris les personnes handicapées. Elle doit également définir les exigences en matière de formation du personnel sur les normes d'accessibilité, les Codes des droits humains de l'Ontario et d'autres pratiques exemplaires adéquates pour interagir avec les personnes handicapées.

Mesure et suivi de l'EDI

- > **Établir des mesures et des critères de référence**
Mettre en œuvre des systèmes pour suivre la représentation de la main-d'œuvre à travers les groupes identitaires à différents niveaux de l'organisation afin d'identifier les progrès et les lacunes.
- > **Élaborer des indicateurs clés de performance en matière d'EDI**
Il peut s'agir d'atteindre un équilibre entre les genres dans les postes de direction, de combler les disparités salariales entre les genres, de maintenir des niveaux élevés d'inclusion parmi les employés et de suivre les dépenses liées à la diversité des fournisseurs auprès des vendeurs visés par des mesures d'équité.
- > **Garantir le respect de la vie privée et la confidentialité lors de la collecte de données d'auto-identification**
Les sondages auprès des employés sont importants ; toutefois, il est crucial de veiller à ce que les préoccupations en matière de protection de la vie privée et de confidentialité soient prises en considération lors de la collecte d'informations démographiques, en particulier dans les petites organisations.
- > **Utiliser des sondages sur l'engagement des employés**ⁱⁱⁱ
Ces enquêtes ne servent pas seulement à évaluer le sentiment d'appartenance et l'engagement, mais aussi à comprendre les expériences des groupes visés par des mesures d'équité.
- > **Favoriser une culture de la transparence**
Le rapport régulier sur les indicateurs et les progrès en matière d'EDI témoigne de l'engagement de l'organisation envers une amélioration continue de l'EDI. Cette transparence rassure les parties prenantes, y compris les employés, les dirigeants et les investisseurs, tout en démontrant la responsabilité et l'engagement envers l'EDI.

ii Nous avons trouvé peu d'organisations de fabrication qui tiennent compte de l'accessibilité et de l'EDI lors de la planification d'événements et de célébrations. [L'Université de la Colombie-Britannique](#) fournit des lignes directrices et des pratiques exemplaires pour assurer la planification d'événements inclusifs.

iii [L'Université Métropolitaine de Toronto](#) met en place les meilleures pratiques pour s'assurer que la vie privée et la confidentialité sont prises en compte dans le processus de collecte des données.

La diversité à travers la chaîne de valeur

- > **Mettre en place des programmes de diversité des fournisseurs** : Les organisations devraient privilégier l’approvisionnement en biens auprès d’organisations appartenant à des groupes visés par des mesures d’équité. Ce faisant, les organisations peuvent s’engager en faveur d’une acquisition et d’une distribution plus équitables des ressources et des opportunités.
- > **Élaborer un code de conduite pour les fournisseurs** : Cela permettra aux organisations d’évaluer les fournisseurs en fonction des principes d’EDI, tels que les politiques anti-discrimination et anti-harcèlement, ainsi que d’autres politiques sociales et environnementales responsables.
- > **Intégrer des principes de conception inclusive** :^{iv} En adoptant une conception inclusive, les organisations peuvent veiller à ce que les besoins des groupes visés par des mesures d’équité ne soient pas seulement satisfaits, mais également valorisés et pris en compte dans la conception de nouveaux produits.
- > **Intégrer l’EDI dans les communications** : Veiller à ce que les supports de communications et de marketing utilisent un langage inclusif afin d’éviter les préjugés.

Sensibilisation et élargissement du bassin

- > **Trouver des partenaires diversifiés**
Mettez l’accent sur la valeur de la diversité lors de la sélection de partenaires externes. S’engager dans des démarches de sensibilisation en recherchant des organisations dirigées par ou axées sur les groupes visés par des mesures d’équité. Prendre en considération les politiques d’EDI des partenaires potentiels dans le processus d’évaluation.
- > **S’engager auprès de fournisseurs diversifiés**
Collaborer avec des conseils de fournisseurs diversifiés pour identifier et travailler avec des fournisseurs qualifiés issus des groupes visés par des mesures d’équité. Cette approche permet d’élargir le bassin de fournisseurs et apporte des solutions innovantes, favorisant ainsi une culture organisationnelle inclusive.
- > **Favoriser un bassin de talents diversifiés**
Nouer des partenariats avec des organisations pour créer de percutantes initiatives d’emploi pour les groupes visés par des mesures d’équité, telles que des stages, des bourses d’études et des programmes de transition de l’école au travail.

iv Les meilleures pratiques dans ce domaine sont rares ; cependant, plusieurs organisations fournissent des boîtes à outils pour aider à faire progresser la conception inclusive, notamment l’Université OCAD et Unilever.

Niveau individuel

Le renforcement des capacités et l'investissement dans l'éducation, pour soutenir l'entrée et l'évolution des groupes visés par des mesures d'équité, est crucial. Il est également essentiel de veiller à ce que tous les employés possèdent les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour favoriser un environnement de travail inclusif.

- > **En savoir plus sur les opportunités**
Fournir des renseignements sur les différents parcours professionnels permet aux individus de prendre des décisions éclairées, en inspirant confiance et motivation pour explorer de nouveaux domaines.²¹⁷
- > **Recruter dans des disciplines diversifiées**
Recruter des talents issus de milieux académiques diversifiés, en particulier des populations visées par des mesures d'équité, offrir l'accès à des ressources et réseaux variés, soutenant ainsi les parcours éducatifs et professionnels.²¹⁸
- > **Soutenir les femmes dans les domaines de l'ingénierie et des métiers spécialisés**
Les initiatives qui soutiennent les femmes dans ces domaines brisent les stéréotypes liés au genre, offrent un mentorat et des modèles, ce qui facilite la navigation professionnelle.²¹⁹
- > **Améliorer les opportunités de niveau débutant**
Des postes, de niveau débutant accessibles, garantissent des points de départ équitables et incluent souvent de la formation et du développement, construisant des compétences essentielles dès le début de carrière.²²⁰
- > **Apprentissage intégré au travail**
Les stages et les coopératives offrent une expérience pratique et construisent des réseaux professionnels, augmentant la compétitivité sur le marché du travail.²²¹

- > **La promotion et l'accompagnement**
Les programmes d'accompagnement et de développement professionnel améliorent les compétences et soutiennent la promotion de carrière, en offrant des conseils personnalisés.²²²
- > **Formation en matière d'EDI**
Cette formation permet aux individus d'aborder les questions de diversité sur le lieu de travail, de reconnaître et de combattre la discrimination et de favoriser un environnement inclusif, en promouvant l'empathie et le respect des différentes perspectives.²²³
- > **Formation sur les préjugés inconscients**
Cette formation aide les individus à reconnaître et à traiter les préjugés implicites, en favorisant un environnement inclusif et une prise de décision équitable.²²⁴
- > **Formation au Leadership**
Cette formation axée sur la diversité prépare les individus à diriger efficacement des équipes diversifiées, en promouvant des environnements inclusifs et l'égalité des chances en matière de promotion.²²⁵

Annexe A : Questions relatives à l'ODD

TABLEAU A

Les questions de l'outil de diagnostic de la diversité

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

Question #	Question
Processus en matière de Ressources Humaines	
ODD Q 12	L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie pour recruter des groupes visés par des mesures d'équité ?
ODD Q 13	Les affichages des emplois encouragent-ils les candidatures de membres de groupes visés par des mesures d'équité ?
ODD Q 14	Les affichages des emplois contiennent-ils un énoncé relatif aux mesures raisonnables d'accommodement ?
ODD Q 15	Déclaration traduisant l'engagement d'une organisation en faveur de l'emploi non discriminatoire des personnes en situation de handicap. Elle est souvent incluse dans les descriptions de poste, afin d'informer les candidats qu'ils peuvent demander des aménagements raisonnables dans le cadre de la procédure de candidature ou d'embauche ou d'accomplissement des tâches et fonctions liées au poste. Une déclaration d'aménagement peut également s'appeler déclaration sur l'égalité des chances.
ODD Q 16	L'organisation vérifie-t-elle les affichages des emplois pour s'assurer que les qualifications requises correspondent aux exigences du poste ?
ODD Q 17	Les affichages des emplois font-ils l'objet d'une vérification formelle à l'aide de guides et/ou d'outils externes afin de s'assurer que le langage utilisé est inclusif pour les groupes de personnes ayant des profils diversifiés et visés par des mesures d'équité ?
ODD Q 18	Des niveaux de rémunération structurés, en fonction des compétences et de l'expérience, sont-ils prévus et sont-ils mis à la disposition des candidats dans le cadre du processus d'embauche ?
ODD Q 19	Le comité chargé du processus de sélection des candidats est-il composé de membres dotés d'une diversité de profils ?
ODD Q 20	Le processus d'entrevue préalable à l'embauche de nouveaux employés comprend-il des mesures visant à éviter les préjugés ?
ODD Q 21	Les personnes ayant un pouvoir décisionnel dans le recrutement et la sélection des candidats reçoivent-elles une formation sur l'EDI ?
ODD Q 22	Tous les employés reçoivent-ils une formation sur l'EDI ?
ODD Q 23	Tous les gestionnaires et dirigeants reçoivent-ils une formation sur l'EDI ?
ODD Q 24	Des systèmes d'évaluation du rendement sont-ils mis en place ?
ODD Q 25	Les possibilités de promotion sont-elles clairement décrites et communiquées aux employés ?
ODD Q 26	Votre organisation dispose-t-elle de systèmes de planification de carrière pour les employés ?
ODD Q 27	Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les possibilités de mentorat et d'accompagnement au sein de votre organisation ?
ODD Q 28	Des possibilités de développement professionnel sont-elles offertes aux employés à haut potentiel au sein de l'organisation ?
ODD Q 29	Les questions de genre et de diversité sont-elles prises en compte dans les entrevues de départ ou de cessation d'emploi ?
Culture	
ODD Q 29	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à l'EDI ?
ODD Q 30	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à la prévention du harcèlement et des abus ?
ODD Q 31	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à la santé et sécurité sur le lieu de travail ?
ODD Q 32	L'organisation dispose-t-elle d'un code de bonne conduite et d'un code déontologique ?
ODD Q 33	L'organisation dispose-t-elle d'une politique relative à l'accessibilité ?
ODD Q 34	L'organisation offre-t-elle un « espace sûr », exempt de toute discrimination, aux groupes de personnes visés par des mesures de diversité ?

Question #	Question
ODD Q 35	Des groupes de ressources pour les employés ou d'autres formes de réseaux sont-ils disponibles pour soutenir les femmes et d'autres personnes ayant des profils diversifiés ?
ODD Q 36	Lors de l'organisation d'événements sociaux et de célébrations, la diversité des besoins est-elle prise en compte ?
ODD Q 37	L'organisation propose-t-elle des modalités de travail flexibles, telles que le travail à domicile ou des horaires flexibles ?
ODD Q 38	L'organisation offre-t-elle des conditions de travail favorables à la vie de famille ? Les congés parentaux prolongés, les congés pour urgences familiales, les soins aux personnes âgées, etc.
ODD Q 39	Les attentes quant à la charge de travail des employés sont-elles communiquées à ces derniers ?
ODD Q 40	Les employés ont-ils accès à du counseling en santé mentale pour les aider à gérer le stress ?
Mesure et suivi en matière d'EDI	
ODD Q 41	Des sondages anonymes sur l'engagement des employés envers l'organisation sont-ils menés ?
ODD Q 42	Votre organisation est-elle consciente des sensibilités liées à la collecte de données démographiques autodéclarées dans les sondages d'engagement des employés ?
ODD Q 43	Des objectifs explicites concernant la diversité sont-ils fixés pour les employés membres de groupes visés par des mesures d'équité et occupant des postes de direction ?
ODD Q 44	Des indicateurs clés de performance (ICP) liés directement à l'EDI sont-ils instaurés ?
ODD Q 45	Des audits sur l'équité salariale sont-ils menés pour garantir un salaire égal pour un travail équivalent ou égal ?
La diversité à travers la chaîne de valeur	
ODD Q 46	La diversité est-elle prise en compte dans les décisions d'approvisionnement ? (P. ex., conseils de fournisseurs aux profils diversifiés)
ODD Q 47	Des publics aux profils diversifiés sont-ils inclus dans la recherche et le développement de produits et de services ?
ODD Q 48	La diversité est-elle prise en compte dans la conception de produits et de services ?
ODD Q 49	L'accessibilité est-elle prise en compte dans la conception de produits et de services ?
ODD Q 50	L'organisation intègre-t-elle les principes d'EDI dans ses programmes de marketing, y compris les messages, les images et les canaux ?
ODD Q 51	L'organisation veille-t-elle à ce que les stéréotypes concernant les groupes de personnes ayant des profils diversifiés ne soient pas inclus dans les supports de marketing et de communication ?
ODD Q 52	L'organisation tient-elle compte du profil des personnes visées par des mesures d'équité afin de mettre en valeur leurs compétences, leurs réalisations et leurs contributions ?
ODD Q 53	Le service à la clientèle reçoit-il une formation pour répondre à la diversité des besoins des clients (p. ex., les personnes en situation de handicap) ?
Sensibilisation et élargissement du bassin	
ODD Q 54	L'organisation est-elle en contact avec des conseils de fournisseurs aux profils diversifiés pour les décisions d'approvisionnement (p. ex., le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et minoritaires) ?
ODD Q 55	La diversité et l'inclusion ont-elles été prises en considération dans la sensibilisation, l'évaluation et la sélection de partenaires externes ?
ODD Q 56	L'organisation travaille-t-elle avec des partenaires externes sur des projets visant à améliorer la représentation des groupes visés par des mesures d'équité : dans le secteur ?
ODD Q 57	Les supports de communication de l'organisation expriment-ils son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion auprès des <u>principales</u> parties prenantes ?

Annexe B: Liste des pratiques exemplaires

TABLEAU B

Liste des pratiques exemplaires dans le secteur manufacturier et les autres secteur

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Gouvernance		
Fabrication	<u>Ballard Power Systems - Politique de gouvernance d'entreprise</u>	Ballard Power System dispose d'une politique de gouvernance d'entreprise.
Fabrication	<u>Linamar - Politique de diversité du conseil d'administration</u>	La politique de diversité de Linamar définit son objectif d'atteindre un taux de 50 % de femmes et 30 % de membres de groupes visés par des mesures d'équité au sein de son conseil d'administration (c'est-à-dire femmes, personnes racisées, Autochtones et personnes handicapées).
Fabrication	<u>Bombardier - Diversité au sein du conseil et de la direction</u>	Bombardier a adopté une stratégie pour un conseil d'administration diversifié. Le Comité de gouvernance et de nomination recherche des candidats en dehors des réseaux des membres du conseil d'administration et peut faire appel à une société de recherche. Le Comité envisagera des candidats d'horizons diversifiés culturels et visera à prendre en compte la représentation des femmes ainsi que celle des candidats provenant d'autres groupes visés par des mesures d'équité.
Extraction minière, extraction de carrières, extraction de pétrole et de gaz Fabrication	<u>Suncor - Politique de diversité du conseil d'administration</u>	La politique de diversité de Suncor veille à ce que le conseil d'administration inclue des personnes d'horizons diversifiés, notamment en termes de genre, statut racisé, statut autochtone et personnes handicapées, en plus de la diversité des perspectives et des expériences des parties prenantes. Suncor procédera périodiquement à une révision de la diversité au sein du conseil d'administration pour garantir une représentation adéquate. Le conseil d'administration de Suncor s'efforcera d'atteindre une diversité de genre d'au moins 30 %.
Fabrication	<u>Grupo Bimbo - Politique mondiale en matière de diversité et d'inclusion</u>	La politique mondiale en matière de diversité et d'inclusion de Bimbo témoigne de son engagement envers l'EDI en fournissant des définitions, des fonctions et responsabilités des dirigeants seniors et des départements des ressources humaines, ainsi que des directives générales sur les comportements attendus.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Danone - Rapport sur la construction du futur avec les salariés de Danone</u>	À la page 174 du rapport “Building Future with Danone Employees,” Danone fournit une matrice sur la répartition des femmes dans les postes de direction seniors, notamment les directeurs, la haute direction et autres cadres.
Fabrication	<u>Bombardier - Diversité au sein du conseil et de la direction</u>	Bombardier valorise la diversité au sein de son équipe de gestion. L’organisation a un processus de nomination pour les cadres supérieurs, qui prend en compte la représentation des femmes et des groupes visés par des mesures d’équité (c’est-à-dire les Autochtones, les personnes racisées et les personnes handicapées).
Extraction minière, extraction de carrières, extraction de pétrole et de gaz Fabrication	<u>Novagold Resources - Circulaire d’information sur la gestion 2023</u>	La circulaire de Novagold Resource présente une matrice de diversité démographique (p. 103), une matrice des compétences qui décrit l’éventail des mandats, avec des minimums et des maximums (p. 103), ainsi qu’une matrice des compétences et de l’expérience (p. 103).
Fabrication	<u>Maple Leaf Foods - Valeurs de leadership</u>	Maple Leaf Foods démontre un engagement descendant envers la diversité et l’inclusion en les incluant comme une valeur dans ses Valeurs de Leadership. Sous “Équipes Diversifiées et Inclusives,” Maple Leaf Foods écrit qu’ils construiront un milieu de travail inclusif et embrasseront toutes les formes de diversité.
Fabrication	<u>Bombardier - Communication sur le leadership en matière d’EDI</u>	Le PDG de Bombardier, Eric Martel, communique l’importance de l’EDI pour l’organisation et discute de l’importance d’un environnement de travail sûr et inclusif sans discrimination ni racisme.
Fabrication	<u>General Electric - Page sur l’inclusion et la diversité</u>	GE dispose d’un Responsable de la Diversité. Le site web contient des vidéos courtes sur leur passion pour la création d’une main-d’œuvre plus diversifiée et inclusive.
Fabrication	<u>Southwire Company - Communication de la direction senior</u>	Le PDG et le responsable de la DEI de Southwire Company communiquent sur l’importance de l’EDI dans l’organisation, envoyant un message clair tant à l’interne qu’à l’externe.
Fabrication	<u>Dow - Engagement du PDG en matière de diversité</u>	Dow a une Responsable de l’Inclusion, Alveda Williams, qui est dédié à créer un environnement où tous les employés se sentent en sécurité et respectés.
Fabrication	<u>Siemens Canada - Directeur de la diversité</u>	Siemens Canada a un Responsable de la Diversité chargé des programmes EDI et des groupes de travail, démontrant son engagement envers l’EDI.
Fabrication	<u>Dow - Stratégie EDI</u>	Dow reconnaît la valeur de l’EDI pour le succès commercial à long terme. Ainsi, Dow dispose d’une stratégie EDI documentée intégrée à ses perspectives commerciales à long terme. La stratégie de Dow, en matière d’EDI, adopte une approche holistique pour intégrer l’EDI, allant des objectifs en matière de gouvernance, de fournisseurs et de réputation à la communauté. Vision de Dow : “D’ici 2025, Dow sera un leader mondial dans la valorisation de l’inclusion, de la diversité de la main-d’œuvre et de l’équité pour tous.
Fabrication	<u>Magna International - 3 priorités clés en matière de diversité et d’inclusion</u>	Magna International a trois priorités en matière d’EDI : sensibilisation, création d’un milieu de travail inclusif et établissement de partenariats stratégiques.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Maple Leaf Foods - Plan directeur sur la diversité et l'inclusion</u>	Maple Leaf Foods a un plan stratégique pour faire progresser la DI, qui comprend quatre piliers : (1) responsabiliser pour représenter les communautés que nous servons, (2) aligner nos pratiques en matière de personnes avec nos valeurs, (3) faciliter l'écoute approfondie et encourager la curiosité, et (4) favoriser un changement culturel qui crée un large engagement.
Fabrication	<u>Canfor - Stratégie de diversité en affaires</u>	Canfor reconnaît l'importance de l'EDI comme un élément clé de la stratégie organisationnelle, en particulier pour la capacité en ressources humaines.
Fabrication	<u>Bombardier - Mission et vision en matière d'EDI</u>	Bombardier inclut la diversité et l'inclusion dans sa vision et sa mission. Leur vision fait appel à un lieu de travail inclusif et à une main-d'œuvre diversifiée, et leur mission fait appel à un environnement de travail où les employés se sentent connectés à l'organisation, habilités, respectés et valorisés.
Fabrication	<u>Canfor - Valeurs</u>	Canfor inclut la diversité et l'inclusion comme l'une de ses valeurs organisationnelles, écrivant qu'ils "favorisent une main-d'œuvre diversifiée à la fois inclusive, productive et respectueuse en tout temps.
Fabrication	<u>Martinrea International - Mission/Vision/Principes directeurs</u>	Axé sur l'entrepreneuriat, les principes de fabrication lean et la philosophie de la Règle d'Or, Martinrea croit en la dignité et le respect pour ses personnes, ses communautés, ses clients et ses investisseurs. "Nous valorisons la diversité et l'inclusion parce que cela fait de nous une meilleure entreprise."
Fabrication	<u>Xtended Hydraulics and Machine - Profil de l'entreprise et page carrière</u>	Xtended Hydraulics and Machine est une entreprise privée autochtone et un Entreprise Autochtone Certifiée avec la CCAB. Plus de 50 % du personnel est autochtone, et il y a une politique de genre de 50:50 hommes/femmes en gestion. L'organisation encourage également la formation et le développement professionnel pour les employés autochtones.
Fabrication	<u>Dow - Vision et objectifs en matière d'EDI</u>	Dow a plusieurs objectifs pour atteindre sa vision de devenir un leader en inclusion, touchant à la gouvernance, au talent, aux fournisseurs et aux clients.
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	<u>Canadian Natural - Argument en faveur de la diversité</u>	Dans sa déclaration sur la politique de diversité, Canadian Natural fait valoir les avantages de la diversité. Il s'agit notamment de perspectives et d'idées nouvelles, d'une meilleure contribution des ressources humaines à l'organisation et de la prévention des préjugés. Canadian Natural plaide également en faveur d'un conseil d'administration diversifié, qui peut apporter des idées différentes pour une meilleure prise de décision.
Processus en matière de Ressources Humaines		
Fabrication	<u>AGS Automotive Systems - Recrutement bénéfique pour l'entreprise et la communauté</u>	AGS collabore avec Michigan Staffing, une agence locale de recrutement temporaire, pour embaucher des réfugiés irakiens.
Fabrication	<u>First Aid & Survival Technologies Limited - Nos pratiques</u>	En partenariat avec MOSAIC et la British Columbia Alliance for Manufacturing, FAST est fier d'employer des néo-Canadiens, leur offrant la possibilité de s'intégrer dans leur nouveau pays tout en stimulant l'emploi et la croissance économique. L'entreprise s'associe également à la Semiahmoo House Society pour construire des passerelles pour les personnes handicapées, ce qui leur permet d'acquérir une expérience professionnelle précieuse.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	PepsiCo - Partenariats pour soutenir les personnes handicapées	PepsiCo s'associe à Disability Solutions @Ability Beyond pour attirer, embaucher et retenir des employés handicapés et pour dispenser aux cadres une formation à l'intégration des personnes handicapées.
Fabrication	Bombardier - Déclaration EDI des offres d'emploi	Bombardier affirme être un employeur offrant l'égalité des chances et encourage les personnes de diverses identités à postuler. Cela inclut plusieurs caractéristiques identitaires telles que « la race, la religion, l'ethnicité, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, le statut d'immigration, le handicap ou d'autres caractéristiques protégées par la loi. »
Commerce de gros ; Fabrication	Nutrien - Déclaration EDI des offres d'emploi	Nutrien réaffirme son engagement envers la diversité et l'inclusion dans ses offres d'emploi, en indiquant qu'il est un employeur offrant l'égalité des chances et évaluera les candidats sans égard aux caractéristiques identitaires.
Fabrication	Hörmann - À propos de notre entreprise	Ce site Web indique que Hörmann soutient un processus de recrutement et de sélection inclusif et sans obstacles. Il invite également les personnes nécessitant des aménagements à contacter les ressources humaines pour garantir un processus de recrutement équitable.
Fabrication	Canfor - Formation EDI pour la sélection des candidats	Les gestionnaires de recrutement de Canfor reçoivent une formation obligatoire sur la diversité et l'inclusion, particulièrement s'ils participent aux entretiens et à la sélection des candidats. Cette formation vise à assurer un processus d'embauche basé sur les compétences et exempts préjugés.
Fabrication	PepsiCo - Embauche de personnes handicapées	PepsiCo collabore avec Disability Solutions @Ability Beyond pour attirer, embaucher et retenir des personnes handicapées. En 2022, PepsiCo a embauché 348 personnes handicapées.
Fabrication	Canfor - Formation EDI	Canfor propose une formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) à tous ses employés et encourage l'achèvement de cette formation au cours des quatre premiers mois d'emploi. Canfor propose également un programme de sensibilisation culturelle autochtone pour ses employés, avec un objectif de taux d'achèvement de 95 % pour ces deux programmes.
Commerce de gros ; Fabrication	Nutrien - Recrutement diversifié et inclusif	Nutrien a mis en place une stratégie de recrutement visant à attirer des candidats diversifiés. Les recruteurs de Nutrien sont formés pour intégrer l'inclusion dans le recrutement, et Nutrien fournit des kits de formation pour des entretiens inclusifs. Nutrien se rend également là où se trouvent les candidats diversifiés, en organisant des événements de recrutement.
Fabrication	PepsiCo - Programmes de formation et de développement	PepsiCo Canada offre des programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences des employés. Certains de ces programmes incluent des programmes globaux d'encadrement et de gestion, une main-d'œuvre prête pour l'avenir et des compétences fonctionnelles. Ils offrent également à leurs employés basés aux États-Unis un programme d'éducation sans dette.
Fabrication	Danone Global - Formation EDI et autres initiatives éducatives	Danone Global propose un programme de formation complet, incluant un programme d'apprentissage en ligne sur les droits humains. À la fin de 2020, plus de 3 500 employés avaient complété cette formation. Parmi les autres formes de formation, citons Campus X en 2019, qui propose des formations fonctionnelles d'encadrement, des semaines d'apprentissage, des opportunités d'apprentissage par la pratique, entre autres. Les efforts de Danone Global ont permis à 98 105 employés de suivre au moins une formation, totalisant plus de 2,5 millions d'heures de formation.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Ford - Formation au leadership inclusif</u>	Ford dispose d'un programme de leadership qui forme les personnes à la direction de l'organisation. Ford a également mis en place une expérience de certification des leaders inclusifs, qui récompense les leaders inclusifs certifiés. D'autres possibilités de formation, comme les ateliers « Men as Allies », sont disponibles pour encourager l'allié masculin.
Fabrication	<u>Bombardier - Formation au leadership</u>	Bombardier a intégré le contenu de l'EDI dans des modules de formation au leadership et propose d'autres formations, comme des webinaires sur les préjugés inconscients à l'intention des cadres.
Fabrication	<u>BlackLine Safety - Développement des talents</u>	BlackLine Safety propose des formations sur l'EDI et collabore avec des organisations telles que le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion afin d'offrir des possibilités d'apprentissage flexibles qui s'adaptent aux horaires et aux préférences des employés.
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	<u>Imperial Oil - Formation sur la sensibilisation aux autochtones</u>	Imperial propose des cours de sensibilisation aux questions autochtones afin que ses employés puissent mieux comprendre les peuples et les communautés autochtones.
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	<u>Suncor - Programme de mentorat pour les autochtones</u>	Suncor propose un programme de mentorat autochtone qui met en relation les employés autochtones avec des mentors. Ce programme vise à soutenir l'accompagnement professionnel tout en offrant un mentorat inversé aux mentors afin qu'ils améliorent leur connaissance des cultures et des expériences autochtones.
Fabrication	<u>Ford - MentorMe</u>	En 2016, Ford s'est associé au Michigan Minority Supplier Development Council pour lancer un programme de mentorat d'entreprise, MentorMe, afin de soutenir les entreprises appartenant à des minorités.
Fabrication	<u>Canada Malting - Avantages pour les employés</u>	Canada Malting encourage la promotion interne, avec des plans de développement pour aider les employés à atteindre leur plein potentiel.
Fabrication	<u>Bombardier - Points de contact</u>	Bombardier a achevé les évaluations des performances basées sur les compétences deux fois par an afin d'aider les employés à définir leurs buts et objectifs.
Fabrication	<u>Siemens Canada - Programme GO</u>	Le programme GO de Siemens offre aux employés participants une formation au leadership et à la résolution de problèmes, qui peut déboucher sur des promotions. Le programme assure le suivi de la participation des femmes au programme.
Fabrication	<u>Startech - Initiatives EDI pour les employés en ressources humaines</u>	Startech propose une initiative « Women in Leadership “ - ” un programme axé sur l'autonomisation des femmes dirigeantes et sur la promotion d'une plus grande diversité des genres dans le domaine du leadership ».
Fabrication	<u>PepsiCo - Programmes de formation et de développement</u>	PepsiCo a mis en place des programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences managériales, numériques et fonctionnelles (chaîne d'approvisionnement, marketing, etc.) de ses employés. En 2023, PepsiCo a déclaré que ses employés avaient passé plus de 1,5 million d'heures en apprentissage via des plateformes numériques.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Linamar - Carrières - Développement professionnel</u>	Linamar offre des opportunités de leadership et de formation, y compris des programmes de leadership à long terme au sein de l'entreprise (2 à 5 ans) pour construire un noyau de talents solides à l'intérieur de l'entreprise. Parmi les autres programmes figurent le Linamar Entrepreneurial Advancement Program (LEAP), le Linamar Leadership Development Program (LLDP) et le Linamar Advanced Fabrication Program (LAMP).
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	<u>Imperial Oil - Programme de développement de carrière</u>	Imperial Oil propose un programme complet de développement de carrière comprenant diverses initiatives : programmes de début de carrière, programmes de mentorat, formation à travers des options externes et d'auto-apprentissage, remboursement des frais d'éducation, mise en réseau et retour d'information sur les performances.
Fabrication	<u>Maple Leaf Foods - Autonomisation des femmes leaders</u>	Maple Leaf Foods offre un programme de leadership pour les femmes en collaboration avec la Ivey School of Business de l'Université Western afin d'aider les femmes à prendre les mesures nécessaires pour occuper des postes de direction. Il s'agit d'un programme intensif d'une semaine.
Culture		
Fabrication	<u>Grupo Bimbo - Politique de diversité et d'inclusion</u>	Politique de diversité et d'inclusion de Grupo Bimbo.
Fabrication	<u>Ballard Power Systems - Politique de diversité et d'inclusion</u>	La politique de diversité et d'inclusion de Ballard Power Systems.
Fabrication	<u>Blackline Safety - Code de conduite et d'éthique des affaires</u>	Code de conduite et d'éthique de Blackline Safety.
Fabrication	<u>Ballard Power Systems - Politique de code d'éthique</u>	Politique du code d'éthique de Ballard Power Systems.
Fabrication	<u>PyroGenesis Canada - Code de conduite et d'éthique des affaires</u>	Le code de conduite et d'éthique de PyroGenesis Canada couvre plusieurs politiques liées à la gouvernance et à la culture. Il passe en revue les lignes directrices de la direction, le code de conduite, l'éthique et les pratiques commerciales ainsi que les politiques relatives à l'environnement de travail. Les politiques relatives à l'environnement de travail comprennent l'EDI, la santé et la sécurité, la discrimination et le harcèlement, l'égalité des chances et les droits humains.
Fabrication	<u>Fellfab Limited - Politique d'accessibilité</u>	La politique d'accessibilité de FELLFAB Limited décrit les initiatives et les objectifs réalisés, ainsi que les mesures prises pour respecter les normes.
Fabrication	<u>Pliteq - Politique d'accessibilité</u>	La politique d'accessibilité et le plan d'accessibilité pluriannuel de Pliteq.
Fabrication	<u>Gincor Werx - Plan d'accessibilité</u>	Plan d'accessibilité de Gincor Wrex.
Fabrication	<u>Avnan - Politique AODA</u>	Politique d'accessibilité d'Avnan.
Fabrication	<u>Canada Tubeform - Déclaration d'accessibilité</u>	Politique d'accessibilité de Canada Tubeform.
Fabrication	<u>Canada Rubber Group - Politique d'accessibilité</u>	Politique d'accessibilité et plan pluriannuel d'accessibilité du Canada Rubber Group.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	Righteous Gelato - Belong Commitment 3.0	Righteous Gelato s'engage de manière détaillée à ne pas pratiquer la discrimination et à lutter contre le racisme dans le cadre de son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion dans sa culture organisationnelle.
Fabrication	<u>BASF - Groupes de ressources et de développement des employés</u>	BASF propose 13 groupes de ressources pour les employés et groupes de développement des employés.
Fabrication	<u>Danone Canada - Groupes de ressources pour les employés</u>	Danone Canada dispose de plusieurs groupes de ressources des employés qui soutiennent les groupes visés par des mesures d'équité. En 2021, le Black, Indigenous, and People of Colour Leadership Group de Danone a entamé des discussions afin d'élaborer des actions visant à soutenir les communautés noires et asiatiques.
Fabrication	<u>Maple Leaf Foods - Groupes de ressources pour les employés</u>	Maple Leaf Foods dispose de six GRE pour les employés afin de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation, y compris des GRE axés sur les personnes handicapées, le développement durable, la santé mentale, les membres de l'équipe LGBTQ2S+ et le multiculturalisme.
Fabrication	<u>Stanley Black & Decker - Groupes de ressources pour les employés</u>	Stanley Black & Decker compte neuf GRE, avec plus de 75 antennes dans le monde.
Fabrication	<u>Siemens Diversité dans les observances</u>	Siemens Canada organise des événements à l'initiative des employés pour célébrer la diversité à l'occasion de dates, telles que le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée internationale de la femme, le Mois national de l'histoire autochtone, le Mois de la fierté et bien d'autres encore. Siemens dispose également d'un calendrier annuel d'observations de l'DEI pour attirer l'attention sur les diverses célébrations.
Fabrication	<u>Carbon Cure - Politique de travail flexible</u>	Carbon Cure fournit de nombreux détails sur une vie professionnelle amusante et flexible.
Fabrication	<u>SubC Imaging - Avantages pour les employés</u>	Chez SubC Imaging, les employés ont la possibilité de créer leur environnement de travail idéal (domicile, bureau, hybride). Les employés peuvent planifier leur emploi du temps avec des heures de travail flexibles pour assurer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
Fabrication	<u>SmartSweets - Carrières</u>	SmartSweets s'engage explicitement en faveur de la diversité et de l'inclusion et encourage les employés à être des alliés et à soutenir les communautés diversifiées.
Fabrication	<u>Motion Composites - Avantages et autres aspects intéressants</u>	Motion Composites offre divers avantages à son personnel, notamment une assurance de groupe, des abonnements santé/bien-être, des horaires de travail flexibles, une formation continue, un jardin communautaire, etc.
Fabrication	<u>Mysa - Avantages liés à l'emploi</u>	En plus des prestations de santé standard, Mysa offre : une allocation de formation et de développement ; une allocation de santé et de bien-être ; des horaires de travail flexibles (à distance, sur site, hybride), des heures de travail flexibles ; un complément de congé maternel/parental ; des vacances prolongées ; la reconnaissance des employés.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Zaber Technologies - Embauche à vie</u>	Ce site Web met en évidence la philosophie d'embauche inclusive de Zaber Technologies, la culture d'entreprise et les opinions des employés.
Fabrication	<u>Groupe Meloche - Avantages liés aux emplois</u>	Groupe Meloche vous offre la possibilité d'avoir un horaire de travail flexible à votre convenance, de travailler de chez vous dans le confort de votre salon, d'avoir une semaine de travail condensée et de nombreux jours de congé spéciaux pour divers types d'événements.
Fabrication	<u>Southwire Company - Espaces dédiés aux mamans et flexibilité au travail</u>	Southwire Company offre des espaces réservés aux mères allaitantes, y compris des salles de lactation pour les mères qui allaitent.
Fabrication	<u>Danone Global - Politique parentale</u>	Danone Global dispose d'une politique parentale qui s'applique aux soignants principaux et secondaires et qui inclut une section sur les horaires de travail flexibles.
Fabrication	<u>Keirton - Un mot sur la santé mentale - Déclaration d'impact social</u>	Un site web qui contient la déclaration de Keirton sur les valeurs fondamentales et la culture d'équipe. Cette déclaration met l'accent sur le fait que le bien-être mental est primordial pour créer un environnement de travail agréable. L'entreprise collabore avec l'ACSM depuis 2019 et milite en faveur de la santé mentale et de l'initiative « Not Myself Today ». Ils disposent d'ambassadeurs de la santé mentale pour soutenir activement les membres de l'équipe et leur fournir des ressources. Le PDG sert de représentant et dirige des séances sur la santé mentale et le bien-être, et reconnaît ses enjeux en matière de santé mentale et de milieu de travail.
Fabrication	<u>Bimbo Canada - Santé mentale et bien-être</u>	Bimbo Canada propose à ses employés des formations sur la santé mentale et le bien-être, notamment le programme Health Minds qui vise à déstigmatiser la santé mentale.
Fabrication	<u>Maple Leaf Foods - Santé mentale et bien-être</u>	La société Maple Leaf Foods s'est engagée à promouvoir la santé mentale et le bien-être. L'organisation s'est associée au Centre de toxicomanie et de santé mentale dans le cadre de son initiative « You Are Not Alone » (Vous n'êtes pas seul). Cette initiative vise à fournir un soutien efficace, à mettre fin à la stigmatisation de la santé mentale, à offrir une formation et une éducation sur la santé mentale (avec un taux d'achèvement de la formation de 88 %) et à fournir des mesures de réaménagement à l'intention des employés.
Mesure et suivi de l'EDI		
Fabrication	<u>Southwire Company - Engagement des employés</u>	The Southwire Company mesure les progrès de l'EDI au moyen de son sondage sur l'engagement « Living Well », qui mesure la diversité, la non-discrimination, l'inclusion et l'EDI dans son ensemble, et assure le suivi des progrès réalisés au fil du temps.
Fabrication	<u>Ballard Power Systems - Enquête sur l'engagement des employés</u>	Ballard Power Systems utilise des sondages en matière d'engagement des employés.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Dow - Suivi de la main-d'œuvre et équité salariale</u>	Dow mesure les données démographiques de la main-d'œuvre. Elle mesure les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre mondiale en fonction de la participation des hommes et des femmes sur plusieurs niveaux d'ancienneté (des non-cadres aux cadres). Dow mesure également les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre américaine en fonction de la race et de l'origine ethnique, dans diverses catégories telles que les Hispaniques/Latinos, les Noirs/Africains-Américains, les Asiatiques, les personnes appartenant à deux races ou plus, etc. Dow mesure également l'équité salariale depuis plus de 25 ans, en suivant l'évolution de l'équité salariale entre les hommes et les femmes et entre les minorités ethniques et les personnes non issues de minorités.
Fabrication	Canfor – ICPs EDI	Canfor dispose d'indicateurs clés de performance, liés à la diversité et à l'inclusion, et mesure les progrès réalisés sur la base de ces indicateurs chaque année. Les objectifs en matière de diversité et d'inclusion couvrent un large éventail, notamment la représentation au sein de la direction, le taux d'achèvement de la formation EDI et les dépenses liées à la diversité des fournisseurs incluant des vendeurs autochtones.
Fabrication	Maple Leaf Foods – ICPs EDI	Maple Leaf Foods dispose de plusieurs indicateurs clés de performance liés à leurs objectifs en matière de diversité et d'inclusion, dont ils suivent les progrès année après année.
Fabrication	<u>Danone - Rapport annuel intégré 2022</u>	Le rapport annuel intégré de Danone présente ses indicateurs clés de performance en matière de genre et d'inclusion (voir page 25).
Diversité à travers la chaîne de valeur		
Fabrication	<u>Ford - Programme de diversité des fournisseurs</u>	Ford dispose d'un bureau de développement de la diversité des fournisseurs, avec un responsable de la diversité des fournisseurs et de l'inclusion. Son programme de diversité des fournisseurs se concentre sur l'approvisionnement auprès d'entreprises appartenant à des groupes tels que les personnes handicapées et les femmes. Bien que son programme soit axé sur le contexte américain, il s'agit d'une bonne pratique qui montre comment le soutien organisationnel peut conduire à un programme réussi.
Fabrication	<u>Linamar - Politique de diversité des fournisseurs et tableau de bord des fournisseurs</u>	Linamar dispose d'une politique globale de diversité des fournisseurs et d'un tableau de bord des fournisseurs.
Fabrication	<u>Dow Canada - Politique d'inclusion des autochtones</u>	Dow Canada dispose d'une politique d'inclusion des autochtones qui décrit son engagement en faveur de la Vérité et de la Réconciliation, ainsi que la manière dont elle soutient l'inclusion économique des autochtones grâce à des processus d'achat pour les fournisseurs autochtones.
Fabrication	<u>Righteous Gelato - Politique de diversité des fournisseurs</u>	Righteous Gelato dispose d'un code de conduite des fournisseurs qui évalue les fournisseurs sur la base d'un ensemble de principes. L'un de ces principes est la lutte contre la discrimination, le harcèlement et les abus. Righteous Gelato affirme que le fournisseur ne doit pas faire preuve de discrimination à l'égard des employés et qu'il doit s'engager à offrir un lieu de travail exempt d'abus et de harcèlement.
Fabrication	<u>Bimbo Canada - Durabilité</u>	Infographie sur la façon dont Bimbo Canada soutient les droits humains et les normes du travail

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	Tayco - Conçu pour tout le monde : Explorer l'inclusivité dans le design de meubles	Ce billet de blog de Tayco décrit la philosophie de l'entreprise en matière de conception de mobilier inclusif, y compris les considérations relatives à la conception pour les personnes de différents types de corps et de capacités physiques.
Fabrication	Braam's Custom Cabinets - Approvisionnement	Braam's Custom Cabinets intègre des critères d'accessibilité pour la conception d'espaces publics.
Fabrication	Watson Gloves - Points saillants des réalisations des employés	Watson Gloves met en avant les réalisations et les étapes importantes des employés.
Fabrication	Dorigo - Célébration de la diversité en leadership	Dorigo utilise des projecteurs pour célébrer la diversité des dirigeants.
Fabrication	Orange Traffic - Nommer un directeur général	Pleins feux sur la promotion d'une femme à la direction d'Orange Traffic.
Fabrication	Siemens Canada - Mettre en avant les femmes dans la technologie	Siemens Canada met en lumière l'histoire de femmes travaillant dans le domaine de la technologie au sein de l'organisation.
Fabrication	PepsiCo Canada - Mettre en avant les femmes	PepsiCo Canada présente les réalisations et les expériences de divers employés sur sa page web. Par exemple, Maggie parle de son expérience de conductrice pour PepsiCo, dans l'espoir d'inspirer les futures générations de femmes à s'engager dans l'industrie.
Fabrication	AGS Automotive Systems - Plan d'accessibilité pluriannuel	AGS dispose d'un plan d'accessibilité pluriannuel qui définit les exigences en matière de formation.
Fabrication	Bimbo Canada - Accessibilité	Bimbo Canada s'engage en faveur de l'accessibilité. Ce site web met en évidence cet engagement avec des notes sur le service à la clientèle, la formation et l'emploi.
Sensibilisation et élargissement du bassin		
Fabrication	Promation - Engagement envers les relations avec les autochtones	Promation est fière de créer un environnement qui favorise la diversité et reconnaît la valeur des origines et des perspectives multiculturelles. L'intégration d'un contenu autochtone dans ses activités est essentielle à la viabilité future des communautés autochtones. L'entreprise reconnaît et respecte l'importance de travailler avec les communautés autochtones. Elle s'est, également, engagée à établir et à favoriser des partenariats significatifs et mutuellement bénéfiques avec les communautés des Premières nations, des Métis et des Inuits, dans le cadre d'une approche reposant sur quatre piliers. Promation est fière d'être membre du Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) et d'être une entreprise « engagée » dans le cadre du Programme de relations progressistes avec les Autochtones (PAR).
Commerce de gros ; Fabrication	Nutrien - Évaluation des fournisseurs en fonction des programmes pour la communauté autochtone	Nutrien évalue ses fournisseurs sur la base de leur plan de « contenu autochtone local » (LAC), qui définit les engagements des fournisseurs envers les communautés autochtones. Ce faisant, Nutrien exige de ses fournisseurs de penser au bien-être des communautés autochtones et d'y contribuer.
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	Suncor - Partenariats et accords en matière d'équité autochtone	Exemples de partenariats et d'accords de Suncor avec les communautés autochtones.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Linamar - Politique de diversité des fournisseurs et tableau de bord des fournisseurs</u>	Linamar dispose d'une politique de diversité des fournisseurs à l'échelle mondiale et d'un tableau de bord des fournisseurs.
Fabrication	<u>Magna International - Partenariats pour les talents de la prochaine génération</u>	Magna International s'engage dans de nombreux partenariats pour améliorer la représentation dans les STIM. Ces partenariats incluent Build a Dream, Centre for Automotive Diversity, Inclusion & Advancement (CADIA), National Society of Black Engineers (NSBE), Society of Hispanic Professional Engineers, Women in Fabrication et bien d'autres encore.
Fabrication	<u>Supreme Steel - Relations avec les autochtones</u>	Supreme Steel s'engage à développer des relations avec les populations autochtones et veille à ce que les communautés en bénéficient sur le plan économique.
Fabrication	<u>Siemens Canada - Sensibilisation des étudiants</u>	Siemens Canada propose de nombreux programmes de développement pour les étudiants et les diplômés de l'enseignement supérieur. Par exemple, SCETA (Siemens Certified Education and Talent Academy) et Experience@Siemens offrent aux participants la possibilité de faire la transition vers un emploi à temps plein chez Siemens.
Fabrication	<u>Siemens Canada - Diversité dans les partenariats</u>	Siemens Canada a établi des partenariats avec des organisations qui s'efforcent de faire progresser l'inclusion. Elle est partenaire du Défi 50-30 et membre de la Coalition des leaders en innovation contre le racisme (CILAR) et d'ONYX.
Fabrication	<u>Motion Composites - Sensibilisation à la communauté/ témoignages</u>	Motion Composites utilise des témoignages pour souligner les réalisations des personnes handicapées.
Fabrication	<u>IKEA - Programme de compétences des réfugiés pour l'emploi</u>	IKEA a lancé un programme de compétences pour l'emploi des réfugiés. Ce programme vise à former 2500 réfugiés à travers le monde. Les candidats bénéficient également de mesures incitatives telles que le versement d'un salaire pendant deux mois.
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	<u>Suncor - Stage pour étudiants autochtones</u>	Suncor s'associe à CAREERS pour proposer des stages aux élèves autochtones de la 10e à la 12e année en Alberta.
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	<u>Imperial Oil - Stages et bourses</u>	Imperial Oil propose une série de stages et de bourses. Par exemple, ses programmes de stages visent à soutenir les Autochtones désireux de travailler dans l'industrie pétrolière.
Extraction minière, extraction de carrières, et extraction de pétrole et de gaz ; Fabrication	<u>Imperial Oil - Développement des talents autochtones</u>	Imperial Oil soutient les jeunes autochtones dans le domaine des STIM, depuis l'école primaire jusqu'aux études postsecondaires. L'organisation le fait à travers des partenariats et des programmes, en soutenant Actua, une organisation qui s'engage auprès des étudiants autochtones par le biais d'un apprentissage pratique.

Secteurs	Ressources	Initiatives et/ou activités
Fabrication	<u>Ford - Partenariats universitaires</u>	Ford collabore avec plusieurs universités et organisations afin de développer leur filière technologique diversifiée, y compris des collèges et universités, historiquement noirs, des institutions hispaniques, la Society of Women Engineers et la National Society of Black Engineers. Bien que cette ressource soit axée sur les États-Unis, le Canada peut s'en inspirer et adopter une stratégie similaire.
Commerce de gros ; Fabrication	Nutrien	Nutrien's Inclusive Agriculture Initiative soutient les communautés rurales et améliore la représentation des groupes visés par des mesures d'équité dans le secteur de l'agriculture. L'une de ses composantes est un concours de présentation destiné aux entrepreneurs en technologie agricole qui s'identifient comme des femmes, des personnes racisées, des Noirs, des Autochtones et d'autres groupes sous-représentés dans le secteur. Nutrien a remis 250 000 dollars à deux lauréats.

Références

- 1 Diversity Institute. (2024). *Guide de la diversité et de l'inclusion*. <https://diplaybook.ca/fr/>
- 2 Cukier, W., & Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6).
- 3 Diversity Institute. (2024). *Le défi 50 - 30*. <https://50-30tools.ca/resources>
- 4 Ryan A. M., & Kossek E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- 5 Cukier, W., & Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6).
- 6 Lirio P., Lee D. M., Williams L. M., Haugen K. L., & Kossek E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461.
- 7 Doyle, R., & George, U. (2007). Achieving and measuring diversity: An organizational change approach. *Social Work Education: The International Journal*, 1, 97-110. <https://doi.org/10.1080/02615470601141235>
- 8 Cukier, W., & Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6).
- 9 Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- 10 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>
- 11 Cukier, W., & Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A comparison. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6).
- 12 Statistics Canada. (2024). *Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, moyenne annuelle (x 1 000 000)*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610043403&request_locale=fr
- 13 Statistics Canada. (2024). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2022 version 1.0*. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825&CVD=1369826&CPV=31-33&CST=27012022&CLV=1&MLV=5
- 14 Palette Skills. (2024). *The evolution of advanced Fabrication in Canada*. <https://paletteskills.org/resources/the-evolution-of-advanced-Fabrication-in-canada>
- 15 Deep Tech Canada. (n.d.). *What constitutes advanced Fabrication?* <https://deeptechcanada.ca/news/what-constitutes-advanced-Fabrication/>
- 16 Invest in Canada. (n.d.). *Fabrication de pointe* <https://www.investircanada.ca/industries/fabrication-pointe>

- 17 Statistics Canada. (2024). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2022 version 1.0*. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825&CVD=1369826&C PV=31-33&CST=27012022&CLV=1&MLV=5
- 18 Coykendall, J., Hardin, K., & Morehouse, J. (2023). *2024 Fabrication industry outlook*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/Fabrication/Fabrication-industry-outlook.html>
- 19 Statistics Canada. (2023). *Enquête annuelle sur les industries manufacturières, 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231220/dq231220d-fra.htm>
- 20 Government of Canada. (2023, May 25). *Entreprises - Statistiques relatives à l'industrie canadienne*. <https://ised-isde.canada.ca/app/ixb/cis/businesses-entreprises/31-33?lang=fr>
- 21 Statistics Canada. (2024). *Indice des prix à la consommation, mai 2024*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240625/dq240625a-fra.htm>
- 22 Job Bank. (2024). *Explorer le marché du travail au Canada*.
<https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail>
- 24 EMC Canada. (n.d.). *L'industrie manufacturière au Canada en chiffres*. <https://emccanada.org/fr/newsroom/manufacturing-in-canada-by-the-numbers>
- 25 Canadian Fabrication Coalition. (n.d.). *Fabrication in Canada*. <https://Fabricationourfuture.ca/Fabrication-in-canada/#:~:text=Fabrication%20employs%20about%201.7%20million,secure%20and%20well%2Dpaid%20employment>
- 26 Canadian Manufacturers & Exporters. (2023). *Fabrication Canada's Future*. https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2023/11/2023-CME-Report-Fabrication-Canadas-Future_Final-2_web.pdf
- 27 Deep Tech Canada. (n.d.). *What constitutes advanced Fabrication?* <https://deeptechcanada.ca/news/what-constitutes-advanced-Fabrication/>
- 28 Plant, & Canadian Fabrication. (2022). *2022 Advanced Fabrication outlook report*. https://www.ngen.ca/hubfs/PLT_AdvMfg_Sept2022_LAZ%20DE.pdf
- 29 Canadian Manufacturers & Exporters. (2020). *CME2020 management issues survey*. http://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2020/12/CME-MEC_MIS-Survey-Report-2020.pdf
- 30 Canadian Manufacturers & Exporters. (2022). *CME 2022 labour and skills survey*. <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2022/10/2022-CME-Skills-Labour-Survey-Report-1.pdf>
- 31 Statistics Canada. (2023). *Enquête canadienne sur la situation des entreprises, premier trimestre de 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230227/dq230227b-fra.htm>
- 32 National Research Council Canada. (2024). *La recherche, accélérateur de l'innovation pour le Canada - Plan stratégique du CNRC pour 2024-2029* <https://nrc.canada.ca/fr/organisation/planification-rapports/recherche-accelereur-linnovation-canada-plan-strategique-cnrc-2024-2029>
- 33 Pure Staffing Solutions. (2024). *The future of Fabrication jobs in Canada: Trends and predictions for 2024*. <https://www.purestaffing.com/the-future-of-Fabrication-jobs-in-canada-trends-and-predictions-for-2024/>
- 34 Invest in Canada. (2021). *Le secteur de la fabrication de pointe au Canada est appelé à croître alors qu'évoluent les chaînes d'approvisionnement mondiales*. <https://www.investircanada.ca/news/secteur-fabrication-pointe-au-canada-est>
- 35 McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 36 Bourke, J., & Dillion, B. (2018). *The diversity and inclusion revolution*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf
- 37 Forbes. (n.d.). *Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce*. https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

- 38 Catalyst. (2020). *Why diversity and inclusion matter (quick take)*. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- 39 Diversity Institute. (2020). *Diversity leads: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 40 McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 41 McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 42 Forbes. (n.d.). *Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce*. https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- 43 Catalyst. (2020). *Why diversity and inclusion matter (quick take)*. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- 44 McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 45 Canadian Centre for Diversity and Inclusion, & Dalhousie University. (2019). *National diversity and inclusion benchmarking study*. <https://ccdi.ca/media/1979/20190715-research-national-diversity-and-inclusion-benchmarking-study.pdf>
- 46 McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 47 Diversity Institute. (2020). *Diversity leads: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 48 The Canadian Press. (2023). *Future ready: NGen launches \$19M workforce transformation program with support from ESDC*. https://www.thecanadianpressnews.ca/globenewswire_press_releases/future-ready-ngen-launches-19m-workforce-transformation-program-with-support-from-esdc/article_857d8bbd-db2d-5cfc-b00a-acb85ed3ae7e.html
- 49 Canadian Manufacturers & Exporters. (2022). *CME 2022 Labour and Skills Survey*. <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2022/10/2022-CME-Skills-Labour-Survey-Report-1.pdf>
- 50 Elias, H. (2020). Diversity is the bridge on which we can cross the skills gap. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/diversity-tech-skills-gap-4ir-digital-revolution/>
- 51 Statistics Canada. (2023). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 Tableau de profil*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&DGUIDlist=2021A000011124&HEADERlist=2,,31,32,30,1,3&SearchText=Canada>
- 52 Statistics Canada. (2022). *Le Canada en 2041 : une population plus nombreuse, plus cosmopolite et comportant plus de différences d'une région à l'autre*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220908/dq220908a-fra.htm>
- 53 Statistics Canada. (2022). *La population autochtone continue de croître et est beaucoup plus jeune que la population non autochtone, malgré un ralentissement de son rythme de croissance*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-fra.htm>
- 54 Statistics Canada. (2023). *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>
- 55 Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty, Equality. *Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262-276.
- 56 Choi, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603-630.

- 57 Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- 58 McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- 59 Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- 60 Accenture. (2019). *Survey of Canadian consumers buying from companies that take a stand on issues they care about and ditching those that don't*, Accenture study finds. <https://www.newswire.ca/news-releases/majority-of-canadian-consumers-buying-from-companies-that-take-a-stand-on-issues-they-care-about-and-ditching-those-that-don-t-accenture-study-finds-805546181.html>
- 61 Government of Canada. (2024). *Plan d'action pour la diversité des fournisseurs*. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/services/achats/approvisionnement-social/plan-action-diversite-fournisseurs.html>
- 62 Canadian Chamber of Commerce. (2022). *Manuel sur la diversité des fournisseurs*. https://chamber.ca/wp-content/uploads/2022/06/CCC07_SupplierDiversityToolkit_Final_FR.pdf
- 63 WEConnect International. (2022). *The state of Canadian supplier diversity: Canadian firms attribute their success to the recognition and realization of the business benefits to inclusion of a diverse supplier base*. <https://weconnectinternational.org/the-state-of-canadian-supplier-diversity-canadian-firms-attribute-their-success-to-the-recognition-and-realization-of-the-business-benefits-to-the-inclusion-of-a-diverse-supplier-base/>
- 64 Jupp, E. (2020). Women are 47 percent more likely to be seriously injured in a crash. *Motoring Research*. <https://www.motoringresearch.com/car-news/women-more-likely-injured-crash/>
- 65 Perez, C. C. (2019). The deadly truth about a world built for men – from stab vests to car crashes. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/feb/23/truth-world-built-for-men-car-crashes>
- 66 People of Color in Tech. (2019). *From Google to Amazon to self-driving cars: How racially biased products hurt users with dark skin*. <https://peopleofcolorintech.com/industry/ai/from-google-to-amazon-to-self-driving-cars-how-racially-biased-products-hurt-users-with-dark-skin/>
- 67 Rosb, A. (2010). *Are face-detection cameras racist?* <https://time.com/archive/6906847/are-face-detection-cameras-racist/>
- 68 Najibi, A. (2020). *Racial discrimination in face recognition technology*. <https://sitn.hms.harvard.edu/flash/2020/racial-discrimination-in-face-recognition-technology/>
- 69 Center for Excellence in Universal Design. (n.d.). *The 7 principles*. <http://universaldesign.ie/What-is-Universal-Design/The-7-Principles/>
- 70 Microsoft Design. (n.d.). *What is inclusive design?* <https://www.microsoft.com/design/inclusive/>
- 71 Inclusive Design Research Centre. (n.d.). *What is inclusive design?* <https://idrc.ocadu.ca/about-the-idrc/49-resources/online-resources/articles-and-papers/443-whatisinclusivedesign>
- 72 American Society of Mechanical Engineers. (n.d.). *Inclusive design in engineering*. <https://www.asme.org/topics-resources/content/inclusive-design-in-engineering>
- 73 McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 74 Powers, A. (2018). A study finds that diverse companies produce 19% more revenue. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/annapowers/2018/06/27/a-study-finds-that-diverse-companies-produce-19-more-revenue/?sh=155416e7506f>
- 75 Forbes. (n.d.). *Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce*. https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

- 76 Forbes. (n.d.). *Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce*. https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- 77 Browning, K. (2022). Federal Lawsuit Accuses Tesla of Racial Discrimination *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2023/09/28/business/tesla-eeoc-discrimination-black-workers.html?searchResultPosition=1>
- 78 Reuters. (2022). California sues Tesla over Black workers' allegations of discrimination. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/california-agency-sues-tesla-over-alleged-discrimination-harassment-wsj-2022-02-10/>
- 79 Wiessner, D. (2024). *Tesla must face class action claims by 6,000 workers in race bias case*. *Reuters*. [https://www.reuters.com/legal/tesla-must-face-class-action-claims-by-6000-workers-race-bias-case-2024-02-29/..](https://www.reuters.com/legal/tesla-must-face-class-action-claims-by-6000-workers-race-bias-case-2024-02-29/)
- 80 Colorado Department of Public Health & Environment. (2024). *Le Colorado annonce la plus grande série de mesures d'application de la loi contre une seule installation pour des infractions à la pollution de l'air à la raffinerie Suncor de Commerce City* <https://cdphe.colorado.gov/press-release/colorado-announces-largest-state-enforcement-package-against-single-facility>
- 81 CPR News. (2024). Suncor Energy agrees to largest air pollution penalty in Colorado history. *Colorado Public Radio*. <https://www.cpr.org/2024/02/05/suncor-energy-agrees-to-largest-air-pollution-penalty-in-colorado-history/>
- 82 Impact Assessment Agency of Canada. (2022). *Plan de mobilisation et de partenariat avec les peuples Autochtones*. <https://iaac-aeic.gc.ca/050/evaluations/document/139320?culture=fr-CA>
- 83 Statistics Canada. (2024). *Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles (x 1 000) Tableau : 14-10-0023-01* https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request_locale=fr
- 84 Statistics Canada. (2024). *Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles (x 1 000) Tableau : 14-10-0023-01* https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request_locale=fr
- 85 Holden, M., & Morden, M. (2017). Untapped potential: Attracting and engaging women in Canadian Fabrication. *Canadian Manufacturers & Exporters*. <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2018/11/CME-WIM-Summary-Report.pdf>
- 86 Tsakalerous, M., Perveen, A., Ayapbergenov, A., & Rysbekova, A. (2024). The role of environment on women's perceptions about their STEM studies: Observations from a Global South country. *Scientific Reports*, 14(228). <https://www.nature.com/articles/s41598-023-50571-w>
- 87 Jacotă, S., & Steigstra, C. (n.d.). STEM fields: A female perspective on the relationships between gender and work. *University of Rotterdam*. <https://www.eur.nl/en/l4e-stem-fields-female-perspective-relationships-between-gender-and-work>
- 88 Coppens, L.. (2022). *A narrative study on first-generation women students' experiences and persistence decisions in Ontario undergraduate mathematics or physics programs* [Doctoral dissertation, University of Toronto]. <https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/125084>
- 89 Moutray, C. (2022). *The Fabrication experience: Closing the gender gap: Recruiting and retaining women in Fabrication*. Fabrication Institute. https://www.theFabricationinstitute.org/wp-content/uploads/2022/11/MI_Gender-Gap-Study_Dec2022.pdf
- 90 Statistics Canada. (2024). *Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles (x 1 000) Tableau : 14-10-0023-01* https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request_locale=fr
- 91 Statistics Canada. (2024). *Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles (x 1 000) Tableau : 14-10-0023-01* https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request_locale=fr
- 92 Darby, D. (n.d.). Greying workforce could cost the economy and Fabrication sector big. *Innovating Canada*. <https://www.innovatingcanada.ca/industry-and-business/greying-workforce-could-cost-the-economy-and-Fabrication-sector-big/>
- 93 Statistics Canada. (2022). *Caractéristiques des propriétaires de petites et moyennes entreprises Tableau: 33-10-0459-01*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310045901&request_locale=fr

- 94 Statistics Canada. (2022). *Représentation des femmes au sein des conseils d'administration, 2019*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220518/dq220518c-fra.htm>
- 95 Holden, M., & Morden, M. (n.d.). *Untapped potential: Attracting and engaging women in Canadian Fabrication*. <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2018/11/CME-WIM-Summary-Report.pdf>
- 96 Holden, M., & Morden, M. (n.d.). *Untapped potential: Attracting and engaging women in Canadian Fabrication*. <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2018/11/CME-WIM-Summary-Report.pdf>
- 97 Holden, M., & Morden, M. (n.d.). *Untapped potential: Attracting and engaging women in Canadian Fabrication*. <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2018/11/CME-WIM-Summary-Report.pdf>
- 98 Statistics Canada. (2024). Tableau : 14-10-0104-01 : *Emploi selon le groupe autochtone et la profession (x 1 000)*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410010401&request_locale=fr
- 99 Government of Canada. (2023). *Une mise à jour des écarts socioéconomiques entre les peuples autochtones et la population non autochtone au Canada : Points saillants du recensement de 2021*. <https://www.sac-isc.gc.ca/fr/1690909773300/1690909797208>
- 100 Statistics Canada. (2024). Tableau : 14-10-0104-01 : *Emploi selon le groupe autochtone et la profession (x 1 000)*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410010401&request_locale=fr
- 101 Engineers Canada. (2021). *Les Autochtones sous-représentés dans les professions du génie, selon un nouveau rapport*. <https://engineerscanada.ca/fr/nouvelles-et-evenements/nouvelles/les-autochtones-sous-representes-dans-les-professions-du-genie-selon-un-nouveau-rapport>
- 102 Government of Canada. (2023). *Une mise à jour des écarts socioéconomiques entre les peuples autochtones et la population non autochtone au Canada : Points saillants du recensement de 2021*. <https://www.sac-isc.gc.ca/fr/1690909773300/1690909797208>
- 103 Myers, J. (2021). Building Fabrication skills and entrepreneurship through Indigenous education. *Ngen*. <https://www.ngen.ca/blog/building-Fabrication-skills-and-entrepreneurship-through-indigenous-education>
- 104 Statistics Canada. (2024). *Caractéristiques de la population active selon le groupe de minorités visibles, données annuelles*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/>

