

# GUIDE DE L'EMPLOYEUR POUR L'INCLUSION EN GÉNIE

Août 2024

ing.





# ACCÉSSIBILITÉ

## À PROPOS DE L'OIQ

L'Ordre des ingénieurs du Québec a pour mission d'encadrer la pratique de l'ingénierie et de soutenir le développement de la profession afin d'assurer la protection du public. Dans cette optique, il regroupe plus de 72 000 membres et personnes candidates à la profession d'ingénieur de toutes les disciplines du génie, à l'exception du génie forestier.

En misant sur la prévention et l'accompagnement, l'Ordre vise à ce que les ingénieures et ingénieurs répondent aux plus hauts standards de compétences.

## À PROPOS DE CE GUIDE

Le présent guide a été élaboré à partir d'observations des meilleures pratiques répertoriées dans la littérature et sur le terrain ainsi que de sondages réalisés auprès des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec.

Son contenu a été produit avec la collaboration des membres du groupe de travail sur les femmes et la diversité en génie de l'Ordre et de personnes possédant une expertise en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et de ressources humaines.

## À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide s'adresse aux gestionnaires, aux têtes dirigeantes et aux responsables des ressources humaines qui comptent des ingénieures et des ingénieurs au sein de leur personnel.

Le présent outil a été conçu afin de s'adapter à la pluralité de milieux de travail et d'industries au sein desquels les membres de la communauté du génie évoluent.





## Crédits et remerciements

Sophie Larivière-Mantha, ing., MBA, présidente  
Marie Lefebvre, directrice des communications  
Hadrien Chénier-Marais, conseiller en affaires publiques

**Nous remercions les collaboratrices et collaborateurs suivants pour leur contribution à la conception du guide :**  
Élisabeth Petit, EMBA, CRHA, présidente et consultante en ressources humaines, Loin Devant Ressources Humaines inc.

**Membres du groupe de travail sur les femmes et la diversité en génie :**  
Cindy Geoffroy, ing., Énergir  
Eve Langelier, ing., Université de Sherbrooke  
Annie Ross, ing., Polytechnique Montréal  
Martin Thibeault, ing., Stantec  
Francis Guérin, CPI, Telus  
Roberta-Noémie Bonin, ing., Northvolt  
Agathe Priscille Ndomby, ing., Énergir

# TABLE DES MATIÈRES

## 04 SOMMAIRE

- L'origine du besoin
- Transformer son milieu
- La pertinence d'un vocabulaire inclusif : quelques définitions

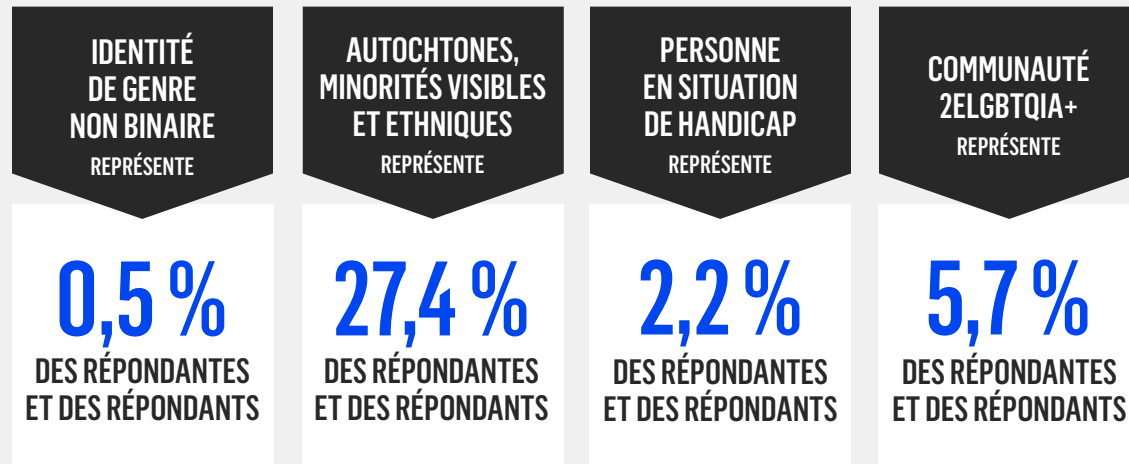
## 07 PASSER À L'ACTION

- Dresser un état de la situation
- Définir des objectifs, des cibles et des indicateurs
- Mettre en place un plan d'action

## 24 RÉFÉRENCES

# SOMMAIRE

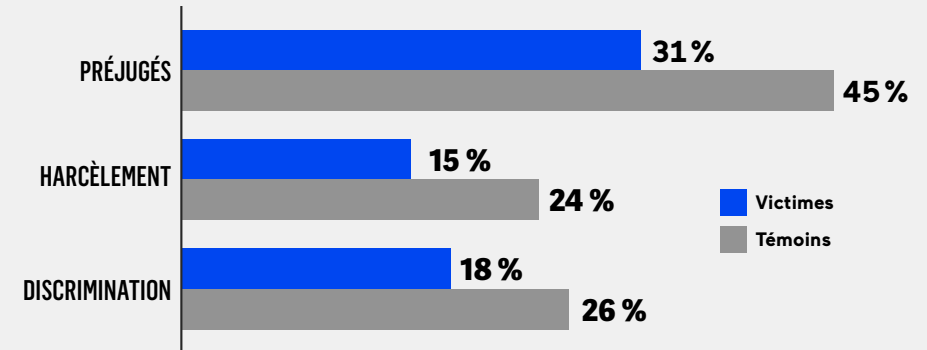
Les employeurs ont un rôle à jouer afin d'offrir des milieux de travail qui favoriseront le plein épanouissement des femmes et des hommes en génie. C'est dans cette optique que l'Ordre des ingénieurs du Québec a créé le présent guide, qui vise à favoriser la mise en place de milieux de travail plus inclusifs.



Certains membres appartiennent à plus d'un groupe de personnes inclus dans la définition statistique de la diversité pour cette étude.

## VICTIMES ET TÉMOINS DE PRÉJUDICES AU TRAVAIL

Les résultats de l'étude révèlent que plusieurs ingénieures et ingénieurs vivent des situations inacceptables et subissent trop souvent des comportements préjudiciables et nuisibles.



## DE BONNES NOUVELLES

Malgré ces constatations, une vaste majorité des ingénieures et des ingénieurs estime que le génie québécois est inclusif. De plus, on sent qu'il y a une volonté de changer les choses dans la profession, notamment grâce à la formation et à l'éducation.

### Inclusion dans la profession :

**66%** affirment que leur employeur s'est doté de mesures en lien avec l'EDI.

**90%** jugent que leur organisation est inclusive.

**86%** jugent que la profession d'ingénieur est inclusive.

**48%** ont reçu une formation concernant l'EDI sur leurs lieux de travail ou d'études durant les cinq dernières années.

**78%** des gestionnaires et des membres de la direction en génie se disent très à l'aise de discuter de sujets liés à l'ÉDI avec leurs collègues.



# ORIGINE DU BESOIN

Le Québec compte plus de 72 000 ingénieures et ingénieurs. Ces professionnelles et professionnels hautement qualifiés viennent de différents lieux, ont suivi des parcours distincts et acquis des expériences variées. Une étude menée par la firme Aviseo conseil pour le compte de l'Ordre des ingénieurs du Québec nous apprend qu'une grande partie des ingénieures et ingénieurs subissent une forme ou une autre d'exclusion dans le cadre de leur travail ou en sont témoins ; une telle situation nous prive collectivement des idées, des solutions ou des projets que ces personnes auraient pu apporter à la discussion ou à la réflexion.

Cette réalité, l'Ordre des ingénieurs du Québec l'avait déjà constatée en 2022 pour ce qui concerne l'inclusion des femmes en génie. C'est pourquoi l'Ordre avait publié le guide *Femme en génie : Guide de l'employeur pour un milieu de travail plus diversifié, inclusif et équitable*.

Or, encore aujourd'hui, seulement 16 % des membres de l'Ordre des ingénieurs sont des femmes. Plus récemment les résultats de l'étude menée par Aviseo conseil auprès de nos membres nous montrent le chemin qu'il reste à faire sur ce plan, en plus de nous exposer de nouvelles réalités. Ces constats ont incité l'Ordre des ingénieurs du Québec à produire un nouveau guide destiné à l'employeur, qui prend en compte l'ensemble des groupes historiquement marginalisés.

En outre, l'Ordre souhaite souligner son engagement pour l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité à la profession.

# TRANSFORMER SON MILIEU

Les employeuses et les employeurs peuvent parfois se sentir impuissants pour mettre en place des mesures favorisant une plus grande inclusion. En effet, s'engager dans une démarche d'inclusion nécessite de remettre en question nos façons de faire, ce qui peut être déstabilisant pour plusieurs.

Le présent guide conçu par l'Ordre des ingénieurs du Québec a pour objectif d'outiller les employeurs qui s'engagent dans une démarche de transformation de leur entreprise afin de créer une culture inclusive et de permettre à l'ensemble de leurs employées et employés de s'épanouir pleinement et de contribuer à la réussite de l'entreprise et des projets en faisant valoir leur plein potentiel.

Afin que la transformation de l'entreprise en milieu de travail diversifié, inclusif et équitable ait les meilleures chances de réussir, il est primordial que cet objectif soit adopté par la haute direction de l'entreprise.

Les initiatives favorisant une culture d'inclusion doivent être pleinement intégrées dans la stratégie de l'entreprise afin d'en faire une démarche collective pour progresser sur ce plan. Ainsi, il est primordial que cela débute par une volonté et une prise de position claire de la part du conseil d'administration ou de la haute direction de l'organisation.

Pour passer à l'action de façon efficace et atteindre son objectif, il faut d'abord un plan. La réussite d'un plan d'action dépend de plusieurs facteurs.

Les prochaines sections vous prodigueront des conseils qui vous seront utiles pour concevoir un plan d'action et le mettre en œuvre, en plus de donner des exemples d'actions qui peuvent être mises en place pour créer un environnement de travail inclusif, diversifié et équitable.

# PERTINENCE D'UN VOCABULAIRE INCLUSIF : QUELQUES DÉFINITIONS<sup>1</sup>

**Groupe historiquement marginalisé :** Groupe constitué de personnes faisant l'objet d'exclusion en raison d'obstacles sociétaux et systémiques.

**Groupe sous-représenté, groupe en quête d'équité :** Groupe qui n'est pas proportionnellement représenté dans les postes d'influence économique et de direction. Ces groupes comprennent les femmes, les personnes racisées, celles qui s'identifient comme 2ELGBTQIA+, les Premières Nations, les Inuits et les Métis, et les personnes handicapées.

**Équité :** Le principe d'équité donne aux personnes, quelles que soient leur identité et leurs différences, l'assurance d'être traitées conformément à la notion de justice naturelle, en tenant compte de leurs caractéristiques particulières.

**Diversité :** La diversité est relative à la personne. Il s'agit de l'éventail de dimensions, de qualités, de caractéristiques uniques que nous possédons tous et toutes, et du mélange qui existe dans tout groupe de personnes. La race, l'ethnicité, l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, les croyances religieuses, le statut économique, les capacités physiques, les expériences de vie et d'autres perspectives peuvent former la diversité individuelle.

**Inclusion :** L'inclusion repose sur la création d'une culture qui promeut l'équité, et qui célèbre, respecte, accepte et fait valoir la différence. C'est un effort conscient et équitable pour répondre aux besoins individuels afin que toutes et tous se sentent appréciés, respectés et capables de réaliser leur plein potentiel.

**Exclusion :** Rejet d'un individu, ou refus de lui conférer certains accès, de manière consciente ou inconsciente.

**Justice sociale :** Opinion selon laquelle tous et toutes devraient avoir un accès équitable aux ressources et aux occasions et devraient voir leurs droits respectés. La justice sociale est un ensemble d'actions visant à s'attaquer à la cause profonde des inégalités et est ancrée dans la conviction que tous les individus ont une valeur égale.

**Microagression :** Petites interactions avec des personnes ou l'environnement qui révèlent des préjugés envers des groupes marginalisés. Bien que les microagressions puissent être involontaires, elles peuvent avoir des effets négatifs cumulatifs sur le bien-être et le sentiment d'appartenance d'une personne.

1. *Les définitions relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion sont en évolution. Nous avons élaboré les définitions présentées ici à partir de diverses sources.*



TO  
LÉ  
RAN  
CE

# PASSER À L'ACTION

---

## DRESSER UN ÉTAT DE LA SITUATION

---

La première étape pour concevoir un plan d'action consiste à dresser un état de la situation exhaustif de votre entreprise. Une analyse rigoureuse vous permettra de bien définir les mesures qui vous aideront à répondre aux besoins de votre organisation en ce qui concerne l'inclusion.

Afin de vous aider dans cette étape cruciale, un accompagnement par une partie neutre et non susceptible d'être en conflit d'intérêts (par exemple une consultante ou un consultant possédant une expertise en diversité et en inclusion) aidera à poser un diagnostic impartial de vos pratiques internes.

Pour avoir un portrait complet de la situation, vous devez veiller à ce que votre analyse porte sur la diversité de l'entreprise (la composition des employés et employées), sur les notions d'inclusion (les pratiques en place permettant la valorisation, le soutien et le respect de l'ensemble du personnel dans toute sa diversité) et les mesures favorisant l'équité (le traitement juste des personnes en fonction de leurs différences).

2. *Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2024), [Le Défi 50-30: votre avantage, la diversité!](#)*



## IMPORTANCE D'ADOPTER UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Lorsqu'on fait un tel exercice, il faut dépasser ses propres expériences et chercher à connaître les expériences vécues par l'autre. Une approche collective vous permettra d'obtenir une analyse et un résultat qui tiennent compte de l'expérience et du vécu de toutes et tous. Ainsi, les constats que vous poserez seront complets et justes quant à la situation réelle de votre entreprise.

Il existe plusieurs façons de recueillir les commentaires des membres du personnel; pour ce faire, on a souvent recours à des groupes de discussion ou à des sondages organisationnels. Afin de maximiser les chances de réussite de l'exercice, il est primordial d'instaurer un climat de confiance favorisant le dialogue avant toute chose. Ainsi, vous serez davantage en mesure de connaître les situations que vivent vos employées et employés au sein de votre organisation.

Dès ces premières étapes, vous pouvez mettre en place des actions liées à vos pratiques de gouvernance et de leadership.

En voici quelques exemples :

- **Obtenez l'engagement de la haute direction en matière d'équité, d'inclusion et de diversité (EDI)** et intégrez des initiatives témoignant de cet engagement et des valeurs de l'organisation dans les objectifs stratégiques de votre organisation. Par exemple, vous pouvez prendre part au Défi 50-30, ou établir avec les membres des peuples autochtones un énoncé de reconnaissance des premiers peuples et de leur territoire.
- **Encouragez la responsabilisation des gestionnaires** dans la mise en place d'une culture d'organisation inclusive, équitable et juste.
- **Instaurez une gouvernance de l'initiative relative à l'équité, la diversité et l'inclusion qui soit participative et inclusive.** De cette manière vous mobiliserez efficacement les équipes et vous tiendrez compte de toutes les facettes de l'identité personnelle de chaque personne dans la gestion du projet lié à l'EDI.

- **Favorisez la participation de l'ensemble des parties prenantes** de votre écosystème, notamment le syndicat, les fournisseurs, la clientèle, les partenaires des communautés, etc.
- **Élaborez un code de conduite interne** avec la participation du personnel afin d'explicitier vos valeurs et les comportements attendus au travail en fonction de ces valeurs, le tout dans un contexte inclusif et respectueux.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Saviez-vous que la notion d'alliance inclusive est un concept clé pour ceux et celles qui souhaitent soutenir activement l'égalité, la diversité et l'inclusion dans leur environnement professionnel ?

L'alliance inclusive est un engagement de ceux et celles qui détiennent du pouvoir, de l'autorité et des privilèges à soutenir les demandes d'égalité, de diversité et d'inclusion émanant de groupes en quête d'équité. Elle se caractérise par un soutien actif et non par une simple initiative de performance organisationnelle. Cela consiste à créer des plateformes pour que les voix des autres soient entendues et non pour se mettre en avant ou chercher à obtenir un avantage personnel. L'alliance inclusive est un processus continu et un engagement à long terme qui doit être intégré dans la vie professionnelle quotidienne. Elle implique d'utiliser ses privilèges pour agir afin de promouvoir l'inclusion, de défendre et d'écouter les personnes marginalisées de lutter contre la discrimination et l'oppression, de se renseigner et de renseigner les autres sur les questions liées à l'EDI. En somme, l'alliance inclusive est une démarche proactive et engagée pour construire un milieu professionnel plus équitable et inclusif<sup>3</sup>.

3. *British Broadcasting Corporation (2023), [Seven types of allies](#).*

## IMPORTANCE DE S'APPUYER SUR L'ANALYSE DE DONNÉES

En plus d'effectuer un exercice de rétroaction auprès des membres de votre personnel, vous avez probablement déjà en main des données internes qui vous aideront à brosser un portrait fidèle de la situation. Vous pourriez en outre devoir recueillir des données supplémentaires pour faire une lecture objective, pertinente et fiable.

Voici quelques exemples de données qui peuvent approfondir votre analyse :

### Attraction de la main-d'œuvre et recrutement :

- Quelle est la proportion de candidatures reçues, de personnes invitées en entrevue, de personnes embauchées, issues des groupes historiquement marginalisés par poste?
- Les descriptions de postes sont-elles rédigées dans un langage inclusif?
- Les critères d'évaluation des candidatures permettent-ils de prendre en compte des candidatures aux parcours atypiques?
- Existe-t-il des critères d'évaluation des candidatures?
- Est-ce qu'une grille d'entrevue standardisée est en place?
- Les gestionnaires ont-ils accès à de la formation sur les pratiques inclusives à appliquer pour faire du recrutement?

### Gestion du rendement, rémunération et rétention de la main-d'œuvre :

- Dans votre organisation, quelle est la proportion de personnes issues des groupes historiquement marginalisés exerçant des fonctions de gestion ou faisant partie du comité de direction, par rapport aux personnes disponibles à l'emploi issues de ces groupes sur votre territoire?
- Quelle est la composition de votre conseil d'administration ? Est-elle diverse?

- Avez-vous déjà des cibles en matière de diversité, d'équité et d'inclusion?
  - Est-ce que ces cibles se concentrent uniquement sur la diversité (présence de femmes et de personnes issues de groupes historiquement marginalisés)?
  - Avez-vous aussi des cibles pour les aspects de l'équité et de l'inclusion (ex. : cibles basées sur des sondages sur le bien-être du personnel; cibles axées sur la mise à jour de processus afin de les rendre plus inclusifs et équitables)?
- Quel est le taux de roulement de votre organisation?
  - Quelles sont les raisons de départs évoquées?
  - Avez-vous des mécanismes pour détecter les défis auxquels font face vos employées et employés?
- Le taux de satisfaction de vos employés et employées est-il comparable selon qu'il s'agisse de membres issus de divers groupes ou lorsque vous ciblez des caractéristiques démographiques (âge, sexe, situation géographique, situation familiale)?
- Avez-vous une politique pour lutter contre les actes préjudiciables (préjugés, harcèlement ou discrimination) ou avez-vous des mécanismes pour que le personnel puisse rapporter de tels actes?
  - À quand remonte la dernière révision de cette politique ou de ces mécanismes?

### Promotion et développement professionnel :

- Au sein de votre personnel, les personnes issues des groupes historiquement marginalisés cheminent-elles de manière proportionnelle vers des postes décisionnels? Sinon, pourquoi?

- Y a-t-il des possibilités d'avancement au sein de votre organisation?
- Au bout de combien de temps ou en fonction de quels critères une personne en poste peut-elle aspirer à un poste supérieur? Comment ces critères ont-ils été établis?
- Votre organisation a-t-elle mis en place un programme de mentorat, d'amplification des talents ou de parrainage et marrainage structuré?
- Si oui, les personnes issues des groupes historiquement marginalisés se prévalent-elles de ce programme au même titre que leurs collègues?
- Par rapport à l'ensemble du personnel de votre organisation, les personnes issues de groupes historiquement marginalisés ont-elles des occasions équivalentes à celles qu'ont les autres personnes de prendre la parole et de représenter l'entreprise dans les occasions de relations d'affaires?
- Offrez-vous de la formation continue à votre personnel (remboursement des frais de scolarité, programmes pour cadre, etc.)?

Ces questions pourront servir de point de départ à établir votre état de la situation, et vous aideront à faire le suivi des diverses initiatives mises en place. De plus, ces indicateurs peuvent devenir des objectifs à atteindre et enrichir votre tableau bord d'une dimension relative à l'inclusion, la diversité et l'équité. Évidemment, cette liste n'est pas exhaustive et ne peut pas remplacer un état de la situation complet et mené par une ou un spécialiste. À cet égard, vous pouvez obtenir une liste de personnes expertes sur ce sujet en vous adressant à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA)<sup>4</sup>.

4. *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024), [Carrefour RH](#)*





# DÉFINIR DES OBJECTIFS, DES CIBLES ET DES INDICATEURS

L'état de la situation permettra de connaître vos principaux défis d'inclusion. Vous devrez par la suite déterminer quels sont vos objectifs, vos cibles et vos indicateurs afin de structurer vos actions futures. Afin de mettre en œuvre votre plan d'action en matière d'EDI, il importe donc de réfléchir à la triade objectifs-cibles-indicateurs.

# 1

**OBJECTIFS** Ce que vous souhaitez atteindre, notamment en ce qui a trait à un élément ou des éléments menant à un changement de culture visé.

# 2

**CIBLES** Résultat à partir duquel on considère que l'objectif est atteint.

# 3

**INDICATEURS** Les données à surveiller afin de mesurer le résultat obtenu et de le comparer à la cible dans le but d'évaluer la progression vers l'atteinte de l'objectif.

Dans tous les cas, vous pourrez considérer une approche quantitative ou qualitative.

## Exemple d'approche quantitative:

- **Objectif** : Augmenter le maintien en poste à la suite d'une promotion des personnes appartenant à des minorités visibles.
- **Cible** : Accroître de 30% le taux de rétention (plus de 12 mois) à la suite d'une promotion des personnes appartenant à des minorités visibles par rapport au taux de rétention moyen des 5 dernières années pour ces personnes.
- **Indicateur** : Nombre de personnes appartenant à des minorités visibles qui ont été effectivement promues et sont toujours en poste après 12 mois (taux de rétention).

## Exemple d'approche qualitative:

- **Objectif** : Augmenter la perception d'équité interne de la part des ingénieurs issus de groupes traditionnellement marginalisés.
- **Cible** : Atteindre la cible de 75% du nombre d'ingénieurs issus de groupes traditionnellement marginalisés qui répondent percevoir « les décisions de l'organisation comme étant équitables ou très équitables ».
- **Indicateur** : Sondage annuel sur le climat organisationnel pour établir le pourcentage d'ingénieurs issus de groupes traditionnellement marginalisés qui répondent positivement à la question sur leur perception de l'équité interne.

Pour vous permettre d'aller plus loin dans la collecte de données et de mieux faire le suivi de vos réalisations, vous pouvez penser à :

- **Effectuer des sondages organisationnels sur une base périodique.** Il peut s'agir de sondages sur le sentiment d'appartenance ou d'inclusion, ou d'un coup de sonde mensuel sur le climat de travail. Comprendre ce que vos employés et employées pensent de leur expérience au travail en matière de diversité et d'inclusion vous permettra d'identifier les domaines d'amélioration prioritaires (par exemple l'accès limité à des

programmes de mentorat, les microagressions fréquentes) afin que vous puissiez concentrer les ressources de votre organisation sur des initiatives significatives.

De plus, cela pourra vous aider à établir des points de référence afin de mesurer l'effet des politiques et des initiatives que vous avez choisies<sup>5,6</sup>.

- **Créer un tableau de bord** pour suivre l'évolution des mesures concernant l'inclusion au moyen d'éléments quantitatifs et qualitatifs.
- **Lier les objectifs de performance et d'affaires de la haute direction** à des indicateurs relatifs à l'EDI tels que le sentiment de mieux-être, le taux de rétention à la suite d'une promotion, le niveau de satisfaction des employés et employées, etc.
- **Mettre sur pied un comité de suivi de l'avancement des initiatives relatives à l'EDI**. Ce comité inclusif et participatif aura pour responsabilité de suivre et d'évaluer les actions menées en matière d'EDI<sup>7</sup>.

5. Sparkbay (2024), [10 questions à poser dans vos sondages sur la diversité et l'inclusion](#).

6. Workleap (2024), [21 questions de sondage sur la diversité, l'équité et l'inclusion](#).

7. Handicap International (2022), [Créer un comité de suivi des actions pour l'inclusion: L'expérience de Michelin en Inde](#).

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Saviez-vous que lors d'un événement d'envergure internationale, plus de **650 personnes** faisant la promotion de la diversité dans les sciences, l'innovation et le développement ont conclu à l'importance cruciale d'établir des **indicateurs spécifiques**? Ces personnes ont souligné que sans la définition et l'ajustement régulier de **cibles précises**, il est impossible d'atteindre des résultats tangibles et mesurables en matière d'équité<sup>8</sup>.

8. Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec (2020), [Introduction à l'Équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche: Pourquoi établir des cibles?](#)



# INCLUSION

Enfin, et nous le verrons dans la section suivante, la mise en application du plan d'action en matière d'EDI nécessite un suivi assidu. Il est impératif que l'organisation rende ouvertement compte de ses progrès, des initiatives prises, des résultats atteints, ainsi que des étapes à venir. La transparence est un pilier fondamental dans la mise en œuvre d'une stratégie favorisant l'EDI.

Il est également vital que chaque objectif et chaque mesure soient évalués de manière précise pour déterminer si des ajustements sont requis, pour assurer la réalisation des objectifs et des actions correspondantes, et pour mesurer leur impact réel sur l'environnement de travail et sur l'ensemble des individus concernés. Cette évaluation doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, ce qui permet l'évolution constante de l'organisation vers une plus grande équité et une culture plus inclusive.



## METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION

Une fois qu'on s'engage à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion, il faut construire un plan d'action commun et prévoir une mise en œuvre qui prend en compte l'avis des utilisatrices et utilisateurs et qui répond à leurs besoins. L'enjeu est de déterminer les outils et les dispositifs les mieux adaptés à la stratégie et au fonctionnement organisationnel afin d'atteindre les objectifs.

Bien sûr, la capacité d'une organisation à élaborer un plan d'action pour soutenir l'équité, la diversité et l'inclusion dépend en grande partie de sa taille et de ses ressources. Pour les très petites entreprises ou les petites organisations à but non lucratif, qui ne disposent pas nécessairement de moyens financiers à consacrer à une telle démarche, qui ont peu de personnel et peu de temps, l'élaboration d'un plan d'action en matière d'EDI complet peut sembler hors de portée. Cependant, cela ne devrait pas les dissuader d'instaurer des mesures adaptées à leur contexte. Même une vision simplifiée, mais qui vise des objectifs clairs et propose des actions prioritaires, constitue un engagement significatif vers des pratiques plus équitables et plus inclusives.

Les moyennes et grandes entreprises ou les institutions, quant à elles, ont souvent la possibilité de consacrer les ressources nécessaires pour favoriser une culture de travail diversifiée et inclusive.

Aussi faut-il s'accorder du temps pour décider quelles sont les actions les plus porteuses et définir des lignes directrices claires pour mettre en place des pratiques équitables, diversifiées et inclusives au sein de l'organisation. Un plan d'action assure la cohérence de ces pratiques à tous les niveaux de l'entreprise et fournit une vision à la fois globale et spécifique des changements à implanter. Il comporte en outre un calendrier, des indicateurs de performance et des outils pour faire régulièrement un suivi et vérifier l'atteinte des objectifs.

Peu importe la taille de votre organisation, il est crucial que le plan d'action en matière d'EDI soit aligné avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Une stratégie qui ne reflète pas fidèlement les actions et les aspirations de l'entreprise pourrait non seulement sembler incohérente, mais pourrait aussi nuire à l'image de l'organisation en suggérant des motivations superficielles plutôt qu'un



engagement véritable envers la justice sociale et la transformation des pratiques et de la culture organisationnelle.

Enfin, et surtout, le plan doit être porté par la haute direction et faire partie intégrante des indicateurs de suivi au comité de direction. Chaque niveau de direction doit s'approprier les initiatives décrites dans le plan pour assurer sa mise en application<sup>9</sup>.

9. *Fifatin, C. et E. Petit (2024), [9 pratiques indispensables à votre stratégie d'inclusion](#), Loin devant Ressources Humaines.*

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Connaissez-vous le concept de capacitisme? Il s'agit d'une forme de discrimination systématique qui repose sur des stéréotypes et des préjugés envers les personnes en situation de handicap. Cette attitude nuit à ces dernières même sans intention discriminatoire de la part des individus ou des organisations. Le capacitisme affecte la reconnaissance de la valeur des personnes en situation de handicap et peut se manifester par des barrières environnementales qui portent atteinte à leur accès aux services et à leur qualité de vie. C'est un phénomène malheureusement courant dans notre société, souvent négligé à cause de la stigmatisation entourant le handicap<sup>10</sup>.

10. *Congrès national du travail (2021), [Faire les choses différemment: guide pour le respect des droits des personnes ayant un handicap au travail](#), pp 7-8.*





## ATTRACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE, RECRUTEMENT ET DOTATION

Dans un contexte où la main-d'œuvre se fait rare, il peut sembler opportun de se tourner vers des groupes traditionnellement sous-représentés dans le secteur professionnel, notamment dans certains domaines spécialisés.

Cependant, l'adoption d'une démarche pour favoriser l'EDI ne devrait pas être motivée uniquement par le besoin de pallier cette pénurie. Elle devrait plutôt être guidée par un désir sincère de promouvoir un changement positif au sein de l'organisation et de la société, en s'engageant activement en faveur de

l'équité sociale. Dans le milieu professionnel, il est fondamental de valoriser les compétences de tous les membres et de toutes les membres de la société, qu'ils et elles appartiennent ou s'identifient à des groupes sous-représentés ou historiquement marginalisés ou non, afin de contribuer pleinement au progrès social et économique du Québec.

L'adoption de mesures favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion s'avère un puissant avantage concurrentiel en matière de recrutement et de rétention. Les entreprises qui recrutent des candidates et candidats d'horizons divers et créent des environnements de travail inclusifs et équitables encouragent les talents à rester et à donner le meilleur d'eux-mêmes et d'elles-mêmes.

L'attraction et l'intégration de nouvelles employées et de nouveaux employés sont des étapes essentielles dans une organisation. C'est lors de ces phases que les employées et les employés découvrent la culture de l'entreprise et s'y adaptent; c'est un moment qui peut grandement influencer leur engagement futur envers leur nouvel employeur. En bref, la création d'un milieu de travail inclusif commence par un recrutement inclusif.

De surcroît, il importe de dépasser la simple recherche d'une adéquation à la culture (en anglais, *culture fit*) et de plutôt envisager la mixité comme un levier de croissance et d'innovation, soit un apport culturel (en anglais, *culture add*). Chaque nouvelle embauche devrait être l'occasion de se demander : «Qu'est-ce que cette personne va apporter de nouveau à notre équipe? Quelles compétences uniques, quelle vision inédite, quelles perspectives différentes?»

Nous vous présentons ici quelques pistes d'actions pouvant être mises en place dans vos milieux en matière d'attraction et de recrutement :

- **Procédez de manière systématique à des affichages de postes** sur différents réseaux tant internes que externes, c'est-à-dire là où se trouvent les personnes issues des groupes en quête d'équité. Pensez à utiliser les réseaux qui sont populaires pour ces groupes, tels que Facebook, les groupes d'entraide, la radio communautaire, etc.
- **Faites appel à une agente ou un agent de liaison avec les peuples autochtones.** La principale fonction de cette personne consiste à s'assurer que tous les membres de la communauté sont informés des possibilités d'emploi dans le secteur et de l'aide offerte pour faciliter l'intégration. Pour ce faire, l'utilisation des médias locaux et sociaux, la promotion d'exemples

de réussites, les visites dans les écoles ainsi que l'organisation de foires de l'emploi sont généralement priorisées. L'agent ou l'agente de liaison invite les membres des communautés autochtones intéressés à une rencontre, et leur propose par la suite des services d'orientation et de l'assistance personnalisée pour la préparation des dossiers de candidature.<sup>11</sup>

- **Mettez en place un programme de stage** encourageant particulièrement les candidatures venant des groupes historiquement marginalisés. Vous offrirez dès lors à ces personnes la possibilité d'acquérir de l'expérience d'emploi spécifique à leur domaine d'études tout en élargissant votre bassin de candidatures.<sup>12</sup>
- **Créez un guide de bonnes pratiques de recrutement** pour les équipes de votre organisation qui cherchent de nouveaux talents ainsi que pour les gestionnaires devant recruter. Vous pouvez également jumeler ce guide à une formation destinée au personnel affecté à la dotation.<sup>13</sup>
- **Rédigez vos affichages de postes et vos descriptifs d'emplois de manière plus inclusive.** Vous pouvez faire appel à la féminisation lexicale, qui touche les mots, et à la rédaction épïcène, qui touche les textes. Pensez à vous référer à la Vitrine linguistique de l'Office québécois de la langue française pour vous guider.<sup>14</sup>
- **Veillez à ce qu'un comité d'embauche soit mis en place** et composé de personnes venant de milieux intersectionnels variés. Nous savons que, par exemple, les biais d'affinité, de similarité ou de premières impressions sont fréquents au cours d'un processus de recrutement. La présence d'un comité peut en réduire les effets.
- **Expliquez et rendez accessible le détail des différentes étapes de votre processus de recrutement.** Faites en sorte que les postulants et postulantes puissent connaître à l'avance les étapes à franchir telles qu'une entrevue téléphonique, un test technique, une visite du chantier, un examen médical, etc.
- **Utilisez une grille d'évaluation pour chaque poste.** Ainsi, vous éviterez de réutiliser les critères de mérite d'un ancien processus sans d'abord remettre en question leur pertinence. De plus, cela vous permettra de réduire les biais cognitifs pouvant interférer dans le processus de dotation.

- **Invitez systématiquement les personnes à indiquer leurs besoins d'accessibilité et d'accommodement.** Il est parfois délicat pour une personne candidate d'évoquer sa situation de handicap à un employeur potentiel, sans peur du jugement. Signalez aux personnes candidates qu'il est possible d'avoir recours à des mesures d'accommodement si elles sont en situation de handicap ou ont besoin de soutien pendant l'entrevue d'embauche. Une façon de le faire est de leur demander, au moment de confirmer la date de l'entretien, si elles ont besoin d'accommodements particuliers en raison d'un handicap.<sup>15</sup>

11. Caron, J. (2020), *Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière*. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, pp.40-43.
12. Arman, S. (2023), *Diversité et inclusion: quels sont les avantages de les inclure dans le processus d'embauche*. Facteur H.
13. Girier, D., J. Lamouri et B. Pulido (s.d.), *Biais inconscients et recrutement*. Réseau québécois Équité Diversité Inclusion.
14. Banque de dépannage linguistique (2021), *Aide-mémoire sur la féminisation lexicale et la rédaction épïcène*. Office Québécois de la langue française.
15. Randstad (2023), *Adapter le processus d'entrevue pour le rendre plus accessible*.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Embaucher des stagiaires ou des étudiants et des étudiantes sans leur offrir de rémunération ou en leur offrant une rémunération moindre pour exercer les mêmes fonctions que les ressources salariées permanentes est un motif de discrimination sur la base de la condition sociale. En effet, dans l'une de ses décisions, la Cour d'appel du Québec a rappelé que le statut d'étudiant ou étudiante constitue une condition sociale. Il est pourtant très fréquent dans les organisations de voir des stagiaires accomplir la même tâche que les salariées et les salariés, obtenir une formation identique, déployer les mêmes efforts, assumer les mêmes responsabilités, devoir se plier aux mêmes conditions de travail, mais de recevoir un salaire moindre, voire sans recevoir aucune rémunération<sup>16</sup>.

16. Boyd, R. E. et Me É. Vanier (2021), *Rémunération des étudiants et discrimination: la cour d'appel se prononce*. Droit-Inc.





## GESTION DU RENDEMENT, RÉMUNÉRATION ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Dans un monde idéal, chaque employée et employé devrait pouvoir exprimer pleinement son authenticité au travail, bénéficier d'espaces sûrs et propices à l'expression avec des leaders empathiques favorisant des échanges ouverts et transparents. Des politiques, des pratiques de soutien et des cadres adaptés à chaque situation devraient être la norme. Cependant, la réalité est souvent différente. De nombreuses organisations n'ont pas encore atteint ce niveau d'appartenance et d'inclusion, et beaucoup de dirigeants et dirigeantes doivent encore perfectionner leur façon de communiquer, leur intelligence émotionnelle, leur empathie et leur capacité à tisser des relations.

En ce sens, les recommandations suivantes pourraient faire partie de votre plan d'action.

- **Sensibiliser et former les gestionnaires** aux comportements inclusifs, aux biais cognitifs, à l'intelligence émotionnelle et à d'autres compétences essentielles à l'expression d'un leadership juste et équitable.
- **Prendre part aux 94 appels à l'action** de la Commission de vérité et réconciliation en faisant place au partage, à la sensibilisation et à l'éducation au sujet de la vérité complète et terrifiante des dommages causés par le système des PI (pensionnats indiens au Canada) et au processus de guérison.<sup>17</sup>

- **Intégrer aux profils de compétences de gestion attendues et évaluées** les compétences et comportements propres à l'exercice d'un leadership inclusif tels que la communication, la collaboration, l'intelligence culturelle, l'empathie, l'humilité, etc.<sup>18</sup>
- **Favoriser la rétroaction 360°** vers une personne en position d'autorité en encourageant les pairs, les personnes subordonnées et la clientèle à émettre une rétroaction confidentielle et anonyme sur les comportements inclusifs observables de leur point de vue, sur leur sentiment de bien-être ou leur perception d'équité dans leurs interactions avec la personne exerçant un rôle de leader.<sup>19</sup>

17. Encyclopédie Canadienne (2022), [Commission de vérité et réconciliation du Canada: appel à l'action](#).

18. Petit, E. (2024), [Encore 151 ans pour atteindre la parité: le moment est venu d'agir](#), Loin Devant Ressources Humaines.

19. Banque de développement du Canada (2021), [Les avantages du leadership inclusif: Diversité et inclusion dans le portefeuille de capital de risque de BDC Capital](#).

## LE SAVIEZ-VOUS ?

En quoi le respect des pronoms personnels est-il crucial? Si les tâches sont accomplies, en quoi cela affecte-t-il la situation? Il est essentiel de respecter les pronoms de genre que chaque personne utilise pour se désigner, car cela touche à l'identité et à la dignité de la personne. Peu importe l'achèvement du travail, ignorer les pronoms appropriés peut porter atteinte à l'identité de quelqu'un et causer du tort. Il n'est pas possible de déterminer les pronoms de quelqu'un simplement par son apparence, et faire des hypothèses peut non seulement être incorrect, mais aussi envoyer un message erroné que l'expression de genre doit correspondre à des normes spécifiques. Respecter les pronoms, c'est reconnaître et valider l'expérience et l'existence de l'autre.<sup>20</sup>

20. Randstad (2022), [Guide d'utilisation des pronoms au travail](#).



# RE PRÉSEN TATION

Nous reconnaissons également que certaines entreprises n'ont pas de politiques ou des programmes établis ou de pratiques inclusives, ou manquent de ressources humaines. Il ne faut toutefois jamais oublier que des employées et des employés peuvent vivre certaines expériences qui nécessitent une adaptation du milieu de travail, que ce soit une grossesse, une situation de proche aidance, l'absence pour maladie, l'affirmation de genre, l'incarcération, etc.

De ce fait, il devient capital d'agir avec proactivité afin de préparer votre organisation et son personnel d'encadrement à réagir.

Par exemple, que feriez-vous si une demande d'accommodement raisonnable vous était soumise? Bien sûr, nous ne parlons pas ici des politiques déjà encadrées par la législation; ces politiques devraient d'ailleurs être mise à jour sur une base régulière, notamment votre politique en matière de prévention du harcèlement et de la discrimination ou encore votre politique visant à prévenir la violence conjugale ou familiale.<sup>21</sup>

En vue d'agir avec proactivité sur ces questions, voici quelques recommandations.

- **Mettez en place un programme de soutien** à la suite d'une absence prolongée pour maladie ou pour une personne vivant des enjeux de santé mentale sans absence.<sup>22</sup>
- **Définissez les tâches qui peuvent être accomplies en télétravail** pour les métiers de terrain ou sur les chantiers. De cette façon, vous permettrez le télétravail sur une base régulière et accessible pour toutes et tous en fonction d'un inventaire de tâches précises pouvant se réaliser hors chantier.
- **Concevez une politique de télétravail** qui inclut la possibilité de travailler depuis une autre province ou un autre pays pour une durée déterminée. Ainsi, vous permettrez, par exemple, à vos travailleuses et travailleurs issus de l'immigration de retourner voir leur famille à l'étranger ou encore vous répondrez aux besoins des nouvelles générations.
- **Soutenez le droit à la déconnexion.** Vous pourriez introduire des lignes directrices concernant les moments où les communications par courriel sont restreintes, les heures de réunions suspendues et les échanges de textos prohibés.

21. Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail (s.d.), [Violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel](#).

22. Cadieux, N. J. Cadieux, M. Gingues et M. Gouin (2022), [Rapport de recherche: Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase 1 \(2020-2022\)](#). Université de Sherbrooke, p. 384-385.

- **Prévoyez une pratique invitante et facilitante pour les personnes désirant changer leur prénom dans le contexte du travail ou préciser leurs pronoms.** Changer de nom au travail peut s'avérer accablant et stressant, car divers obstacles peuvent se présenter à la validation de l'identité. Que ce soient les procédures d'authentification sur les logiciels, la signature des courriels ou des rapports, l'adresse courriel utilisée, les répertoires du personnel, les formulations «madame, monsieur», etc., faites en sorte que ces barrières puissent être facilement levées afin que les individus puissent aisément s'identifier.<sup>23</sup>
- **Préparez un parcours d'accueil et d'intégration qui tient compte de la diversité des profils et des besoins des personnes.** Il peut être question d'un service d'orientation à la communauté, d'une rencontre individuelle de préparation à l'intégration, d'activités de réseautage dans le milieu, de jumelage ou encore de formations des gestionnaires aux meilleures pratiques d'accueil.<sup>24</sup>

23. Eagan. S (s.d.), [Meilleures pratiques de l'utilisation des pronoms en milieu de travail et partout ailleurs!](#) ADP.

24. Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (2023), [Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations.](#)

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Saviez-vous qu'une politique en matière d'EDI proactive peut inclure un système d'alerte pour lutter contre le harcèlement et la discrimination?<sup>25</sup> C'est un soutien vital pour les victimes et les témoins d'actes préjudiciables. Pour faire face à ce type d'événements, il est crucial de recourir à des ressources comme des réseaux d'entraide, une ligne d'écoute ou des ombudsmans du personnel. Une récente décision du Tribunal d'arbitrage rappelle d'ailleurs que l'indifférence peut aggraver le harcèlement, et souligne l'importance des actions préventives concrètes que doit mettre en place l'employeur.<sup>26</sup>

25. Fifatin. C et E. Petit (2024), [9 pratiques indispensables à votre stratégie d'inclusion.](#) Loin Devant Ressources Humaines.

26. Ordre des conseillers en ressources humaines (2024), [Nonchalance et indifférence d'un directeur d'école.](#)





Veiller à l'accomplissement et à l'épanouissement des employées et des employés est un des premiers rôles des employeuses et employeurs. Des conditions de travail et une rétroaction équitable, tout comme un milieu de travail qui répond aux besoins divers de la main-d'œuvre, contribuent à la rétention et à l'épanouissement des employées et employés.

De nombreuses suggestions sont à votre portée. En voici quelques-unes :

- **Assurez la disponibilité de menus variés et adaptés sur les chantiers éloignés et lorsque vous organisez des événements et activités.** Vous pouvez notamment inviter les personnes à indiquer leurs besoins en matière de régime alimentaire et voir à respecter leurs préférences.
- **Variez les activités sociales et de rassemblement.** Qu'il s'agisse de l'accessibilité des lieux ou de la thématique choisie, du moment de la journée, des activités proposées, de la présence d'invitées ou d'invités, de l'offre de boissons alcoolisées ou non, etc.; les moments de qualité entre collègues doivent permettre à tous et toutes de sentir qu'ils et elles sont les bienvenus tout en demeurant des activités volontaires.
- **Évitez d'imposer un code vestimentaire** ou autorisez un code vestimentaire inclusif. Ainsi, veillez à permettre les tenues vestimentaires et des uniformes qui tiennent compte, notamment, de l'expression personnelle de genre et tous les types de morphologies ou encore de contraintes religieuses.
- **Envisagez d'accroître la transparence de vos structures salariales.** Vous pourriez notamment ajouter l'échelle de salaire aux postes que vous affichez ou encore cesser de demander les antécédents salariaux d'une personne avant de faire une offre salariale au moment de l'embauche.<sup>27,28</sup>
- **Ajoutez des journées mobiles payées** pour toutes et tous sans justificatif et pouvant servir à la discrétion du personnel (exercice de sa religion, pratiques ancestrales, temps blanc, réduction de la charge mentale, etc.). Cette mesure permet d'agir proactivement en matière de conciliation travail et exercice de sa vie personnelle.<sup>29</sup>

- **Faites en sorte d'allouer un temps de pause suffisant** et à intervalles réguliers entre les réunions ou séances de travail en personne. Par conséquent, les personnes en situation de handicap visible ou invisible auront le temps de se déplacer, de se ressourcer ou de s'accorder un temps d'arrêt.<sup>29</sup>
- **Détaillez les politiques d'accessibilité** et définissez clairement les moyens mis à la disposition du personnel (LSQ, interprète, sous-titrage, aménagements TI, accès bâtiment, accès aux chantiers, etc.). Vous pouvez également donner des renseignements précis sur l'accessibilité de vos formations et événements (contenu, matériel, diffusion, évaluation).
- **Offrez la possibilité de changer de rôle et de tâches au sein de l'organisation.** Il peut s'agir de permettre l'adaptation des tâches afin de tenir compte des capacités physiques d'une personne ou encore de favoriser la mobilité interne permettant le maintien en emploi de travailleuses et de travailleurs expérimentés.<sup>30</sup>
- **Facilitez la francisation pendant les heures de travail.** Vous pouvez voir à rémunérer votre personnel pour ce temps de formation, et même offrir un soutien pour la garde des enfants ou encore offrir la possibilité de suivre les cours dans vos installations.
- **Soutenez les membres du personnel dans l'obtention de la reconnaissance de leurs diplômes et expériences d'emploi à l'étranger.** Il peut s'agir de rendre accessible l'information sur les étapes à suivre pour l'obtention de la reconnaissance ou de leur permis d'exercice de la profession d'ingénieur. Il peut aussi s'agir de retirer l'exigence d'une expérience d'emploi canadienne dans vos critères minimaux pour accéder à un poste.

27. Indeed (2023), [Transparence: La clé du succès? Au Canada, la transparence salariale peut transformer les entreprises.](#)

28. Randstad (2023), [La transparence salariale pour combler l'Écart de rémunération entre les hommes et les femmes.](#)

29. Congrès national du travail (2021), [Faire les choses différemment: guide pour le respect des droits des personnes ayant un handicap au travail](#), pp 59-60.

30. [Ministère de la santé et des services sociaux \(2018\), Le Québec valorise l'apport de ses travailleurs expérimentés.](#) p.7



## LE SAVIEZ-VOUS ?

Dans une étude sur la transparence salariale menée en 2022, Indeed a découvert que seulement 52% des Canadiennes et des Canadiens interrogés avaient l'impression de recevoir un salaire équitable pour leur travail. Les inquiétudes autour de l'iniquité salariale n'ont fait qu'augmenter ces dernières années à cause de l'inflation, de la hausse du coût du logement et d'autres pressions du marché qui drainent les ressources financières de nombreuses travailleuses et de nombreux travailleurs.<sup>31</sup>

31. *Indeed (2022), Une étude d'Indeed révèle que seulement 52% des Canadiens ont l'impression d'être payés équitablement.*

## PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Investir dans le développement professionnel apporte des avantages significatifs tant aux employées et employés qu'à leurs employeurs. Pour les entreprises, cela se traduit par une équipe motivée et dont les compétences sont constamment mises à jour. De plus, le développement professionnel ouvre la voie aux employées et employés aspirant à des postes de gestion. En repérant les talents prometteurs et en comprenant leurs ambitions, l'entreprise peut créer un plan de progression pour les préparer aux rôles de gestionnaires ou à l'élargissement de leurs missions.

Pour ce faire, les employeurs et employeuses peuvent miser diverses actions. En voici des exemples.

- **Mettez en place un programme d'amplificatrices et amplificateurs.** Cela soutient la création d'une culture organisationnelle qui favorise l'avancement des professionnelles et professionnels en plus d'avoir plus d'impact que les mentores, les mentors et les coachs. Les amplificatrices et les amplificateurs exercent en effet un rôle d'alliés et ont à cœur la réussite des personnes en quête d'équité qui sont moins susceptibles d'avoir un vaste réseau de relations et sont souvent négligées dans les processus de promotions internes. Ils et elles utilisent leur réseau et leurs relations pour faire connaître et mettre de l'avant ces personnes en quête d'équité, alors qu'un mentor ou une mentore offre ses connaissances à la personne mentorée dans une optique de transmission et d'apprentissage.
- **Expliquez les cheminements de carrière internes et les différents parcours possibles.** En fournissant des renseignements sur les cheminements de carrière possibles et en présentant clairement les prérequis et les moyens d'y accéder, vous aidez les groupes en quête d'équité à accéder à des postes de gestion. Vous pouvez y ajouter des informations sur l'élaboration d'un plan de développement individuel et personnalisé afin de soutenir chaque personne dans ses ambitions et selon les situations qu'elle vit.
- **Offrez l'option de « non-participation » à un processus de promotion interne** plutôt que l'option de manifester son intention d'y participer. Ainsi, les candidates et candidats qualifiés feront automatiquement partie de la réserve de candidates et candidats au poste à pourvoir et auront accès

au minimum à l'étape de présélection. Puis, les candidates et candidats pourront choisir de s'exclure selon leur souhait, plutôt que de les obliger à lever la main pour se joindre au processus.

- **Tenez compte de critères différents pour accorder les promotions** plutôt que les heures facturables ou de présence (ex. : rédaction d'articles, formation, mentorat, attitude, supervision de stagiaires, etc.). Cette reconnaissance de la pertinence d'autres critères, notamment les heures facturables, facilite la promotion d'une diversité de personnes à des postes de décision sur la base de contributions tout aussi utiles à l'organisation.<sup>32</sup>
- **Lancez des journées portes ouvertes virtuelles ou en personne** au cours desquelles les employées et les employés peuvent s'entretenir avec une cadre supérieure ou un cadre supérieur. Vous encouragez alors les talents à poser des questions, à en apprendre davantage sur les parcours de carrières, à faire des suggestions ou encore à apporter des idées concrètes d'amélioration.<sup>33</sup>

32. Brière, S., I. Auclair, A. Keyser-Verreault, L. Laplanche, B. Pulido, B. Savard, J. St-Georges et A. Stockless (2022), *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Collectif EDI, p. 94.

33. Banque de développement du Canada (2021), *Les avantages du leadership inclusif: Diversité et inclusion dans le portefeuille de capital de risque de BDC Capital*.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Lorsqu'une organisation n'offre pas de possibilités de formation à des membres du personnel en raison de leur âge, on considère qu'il s'agit d'une barrière systémique créant une inégalité, voire une discrimination. On remarque que les programmes de formation en milieu professionnel excluent souvent le personnel d'expérience, car les entreprises estiment que ces personnes ne peuvent pas apprendre de nouvelles technologies ou s'y adapter.<sup>34</sup>

34. Lössbroek J., Radl J. « Teaching older workers new tricks: workplace practices and gender training differences in nine European countries ». Dans *Ageing Soc.* 2019; 39 (10) : 21702193.







# RÉFÉRENCES

**Arman, S. (2023),**

Diversité et inclusion: quels sont les avantages de les inclure dans le processus d'embauche.  
Facteur H.

**Banque de dépannage linguistique (2021),**

Aide-mémoire sur la féminisation lexical et la rédaction épicienne.  
Office Québécois de la langue française.

**Banque de développement du Canada (2021),**

Les avantages du leadership inclusif: Diversité et inclusion dans le portefeuille de capital de risque de BDC Capital.

**British Broadcasting Corporation (2023),**

Seven types of allies.

**Boyd, R. E. et Me É. Vanier (2021),**

Rémunération des étudiants et discrimination: la cour d'appel se prononce.  
Droit-Inc.

**Brière, S., I. Auclair, A. Keyser-Verreault, L. Laplanche, B. Pulido, B. Savard, J. St-Georges et A. Stockless (2022),**

Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations.  
Collectif EDI.

**Cadieux, N. J. Cadieux, M. Gingues et M. Gouin (2022),**

Rapport de recherche: Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase 1 (2020-2022).  
Université de Sherbrooke.

**Caron, J. (2020),**

Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière.  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

**Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec (2020),**

Introduction à l'Équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche: Pourquoi établir des cibles?

**Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (2023),**

Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations.

**Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail (s.d.),**

Violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel.

**Congrès national du travail (2021),**

Faire les choses différemment: guide pour le respect des droits des personnes ayant un handicap au travail.

**Eagan, S (s.d.),**

Meilleures pratiques de l'utilisation des pronoms en milieu de travail et partout ailleurs! ADP.

**Encyclopédie Canadienne (2022),**

Commission de vérité et réconciliation du Canada: appel à l'action.

**Fifatin, C. et E. Petit (2024),**

9 pratiques indispensables à votre stratégie d'inclusion,  
Loin devant Ressources Humaines.

**Girier, D., J. Lamouri et B. Pulido (s.d.),**

Biais inconscients et recrutement.  
Réseau québécois Équité Diversité Inclusion.

**Handicap International (2022),**

Créer un comité de suivi des actions pour l'inclusion: L'expérience de Michelin en Inde.

**Indeed (2022),**

Une étude d'Indeed révèle que seulement 52% des Canadiens ont l'impression d'être payés équitablement.

**Indeed (2023),**

Transparence: La clé du succès? Au Canada, la transparence salariale peut transformer les entreprises.

**Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2024),**

Le Défi 50-30: votre avantage, la diversité!

**Lössbroek J., Radl J. « Teaching older workers new tricks: workplace practices and gender training differences in nine European countries ». Dans Ageing Soc. 2019; 39 (10) : 21702193.**

**Ministère de la santé et des services sociaux (2018),**

Le Québec valorise l'apport de ses travailleurs expérimentés.

**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024),**

Carrefour RH.

**Ordre des conseillers en ressources humaines (2024),**

Nonchalance et indifférence d'un directeur d'école.

**Petit, E. (2024),**

Encore 151 ans pour atteindre la parité: le moment est venu d'agir en ÉDI,  
Loin Devant Ressources Humaines.

**Randstad (2022),**

Guide d'utilisation des pronoms au travail.

**Randstad (2023),**

Adapter le processus d'entrevue pour le rendre plus accessible.

**Randstad (2023),**

La transparence salariale pour combler l'Écart de rémunération entre les hommes et les femmes.

**Sparkbay (2024),**

10 questions à poser dans vos sondages sur la diversité et l'inclusion.

**Workleap (2024),**

21 questions de sondage sur la diversité, l'équité et l'inclusion.





ing. **Ordre  
des ingénieurs  
du Québec**