



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

# Étude comparative nationale sur la diversité et l'inclusion

Dirigeants principaux et gestionnaires de la diversité

Université Dalhousie en partenariat avec le CCDI

Février 2019

Nota : Le genre masculin est utilisé dans le présent document comme genre neutre.



**DALHOUSIE  
UNIVERSITY**



## À propos du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI) est une solution purement canadienne conçue pour aider les personnes avec qui nous travaillons à être inclusives, exemptes de préjugés et de discrimination - et pour susciter une prise de conscience, un dialogue et des actions afin que les gens reconnaissent la diversité comme un atout et non un obstacle. Le CCDI est convaincu que la gestion efficace de la diversité et de l'inclusion, ainsi que des droits de la personne et de l'équité, est un impératif stratégique pour tous les organismes canadiens qui souhaitent rester pertinents et compétitifs.

Nos dirigeants viennent du monde des affaires. Fondé et dirigé par des praticiens expérimentés en matière de diversité et d'inclusion, le CCDI met l'accent sur des solutions pratiques et durables qui aident les employeurs à s'orienter vers une véritable inclusion. Nos équipes de consultation, de mesures et d'analyses et d'apprentissage travaillent ensemble à la mise au point de divers types de recherche, de rapports, d'apprentissage et de perfectionnement, afin que les employeurs canadiens puissent comprendre la composition démographique de leur organisme, pour planifier en conséquence et créer l'inclusion.

Le CCDI est reconnaissant du soutien de nos plus de 200 employeurs affiliés partout au Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter :

Nyla Camille Guerrera  
Directrice principale, Relations partenaires  
(416) 968-6520, poste 112  
[nyla.camille@ccdi.ca](mailto:nyla.camille@ccdi.ca)



## Le projet et nos partenaires

En 2017, l'Université Dalhousie et le CCDI ont formé un partenariat de recherche dans le but de collaborer à la réalisation d'une étude comparative afin de recueillir des données nationales sur les éléments suivants :

- » Les pratiques de diversité et d'inclusion dans les organismes canadiens.
- » Les relations de travail entre les dirigeants principaux des organismes et leurs gestionnaires de la diversité et l'inclusion (DI).

L'équipe était composée de Dr Eddy Ng (chercheur principal, Université Dalhousie), Dr Greg Sears (Université Carleton) et Dre Kara A. Arnold (Université Memorial de Terre-Neuve).

L'équipe du CCDI était composée de Cathy Gallagher-Louisy, Preeti Nayak, Dr. Tina Changoor, Yuriko Cowper-Smith, Danika Bellamy Sankar et Carmina Ravanera.

En juin 2018, le CCDI a lancé deux sondages en ligne, à l'intention des dirigeants principaux et des gestionnaires de la diversité. Les sondages visaient à saisir l'état actuel de la gestion de la DI, ainsi que les attitudes et les perceptions entourant les pratiques de DI en vigueur au sein des organismes canadiens. Les sondages en ligne ont été communiqués au public et le sondage a été accessible pendant six mois. En total, 56 sondages auprès des dirigeants principaux et 168 sondages auprès des gestionnaires de la diversité ont été soumis.

Le CCDI et l'Université Dalhousie remercient tous les répondants d'avoir contribué aux travaux visant à améliorer la DI au sein des organismes canadiens.

Le CCDI et Dalhousie reconnaissent également le financement du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (subvention Savoir du CRSH n° 435-2016-1227) et de la chaire F. C. Manning en économie et commerce de l'Université Dalhousie à l'appui de ce projet.



## Contenu

À propos du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion.....	2
Le projet et nos partenaires.....	3
Le raisonnement .....	7
Les résultats .....	7
Les attitudes et l'engagement des dirigeants principaux envers la DI .....	7
Évaluation des stratégies de DI au sein de leurs organismes par les gestionnaires de la diversité.....	8
À retenir.....	9
À propos de l'étude .....	11
L'état actuel de la DI.....	11
En allant de l'avant .....	12
La méthodologie.....	12
À propos des données.....	12
Présentation des données .....	13
La DI : Une vue du haut .....	15
Qui sont les dirigeants principaux qui ont répondu au sondage ? .....	15
Où travaillent les dirigeants principaux ?.....	17
La majorité des dirigeants principaux communique sur des questions touchant la diversité ..	19
Les dirigeants principaux s'investissent dans la DI .....	20
La diversité est considérée comme une stratégie d'affaires.....	21
Les dirigeants principaux constatent les avantages de l'équité en matière d'emploi .....	22
L'accent mis sur la diversité en tant que stratégie d'affaires varie selon l'appartenance à un syndicat, le secteur d'industrie et le genre .....	23
Les pratiques en matière de DI .....	27
Qui sont les gestionnaires de la diversité ? .....	27
Où travaillent les gestionnaires de la diversité ? .....	28
Les stratégies de diversité s'harmonisent avec les stratégies d'affaires de l'organisme.....	30
Les chefs de la direction et les dirigeants principaux sont perçus comme étant proactifs envers la DI .....	31
Plus d'investissement dans les pratiques de DI est nécessaire .....	32



Les stratégies de diversité concernant les pratiques d'embauche, de promotion et de fidélisation sont insuffisantes .....	34
Les investissements dans la diversité sont mieux perçus par les gestionnaires de la diversité qui travaillent au sein du secteur privé, à but lucratif.....	36
Conclusion .....	38
À retenir.....	39
Annexes.....	41
Annexe A : Représentation des chefs de la direction au sein des secteurs d'industrie .....	42
Annexe B : Représentation des gestionnaires de la diversité au sein des secteurs d'industrie..	43

# Résumé du rapport



## Le raisonnement

Selon un rapport publié en 2006 par le Conference Board du Canada<sup>1</sup>, il y a une prise de conscience croissante de l'importance des stratégies de DI. Cet engagement nécessite l'adhésion du leadership qui est soutenu par des pratiques et des politiques saines, qui comprennent des communications de DI actives et des objectifs mesurables. Les études de 2012<sup>2</sup> et 2013<sup>3</sup> de Deloitte portant sur la DI par rapport au leadership et à la performance organisationnelle indiquent également que les dirigeants principaux et les gestionnaires peuvent influencer sur le climat de DI au sein d'un organisme en influençant les attitudes, les valeurs, les communications, les plans et les politiques.

Gardant à l'esprit le rôle important que jouent les dirigeants principaux et les gestionnaires dans le développement d'une culture de DI, le but de la présente étude était de faire la lumière sur deux éléments :

1. Les attitudes et les stratégies de communication des dirigeants principaux par rapport à la DI, et
2. Les perceptions des gestionnaires de la diversité par rapport aux investissements et aux stratégies de DI mis en œuvre au sein de leurs organismes.

Le but de la collecte de ces données est de fournir une ressource d'analyse comparative nationale qui aidera les organismes canadiens à évaluer leur évolution en matière de DI.

## Les résultats

Ce rapport présente les résultats des deux sondages en ligne pour les dirigeants principaux et les gestionnaires de la diversité. Les sondages ont été accessibles au public de juin à novembre 2018. Les dirigeants principaux et les gestionnaires de la diversité travaillant dans des organismes canadiens ont été invités à y participer. En total, 56 sondages auprès des dirigeants principaux et 168 sondages auprès des gestionnaires de la diversité ont été analysés.

### Les attitudes et l'engagement des dirigeants principaux envers la DI

Le graphique sur la page suivante met en évidence les conclusions du sondage auprès des dirigeants principaux. La grande majorité des dirigeants principaux (95 %) croient que la diversité est une stratégie d'affaires qui contribue de manière positive à l'innovation, à la

---

<sup>1</sup> PARRIS, Sandra et al., « Conference Board of Canada Report on Priorities, Practices and Performance in Canadian Organizations » (Rapport du Conference Board du Canada sur les priorités, les pratiques et le rendement au sein des organismes canadiens – en anglais), novembre 2006.

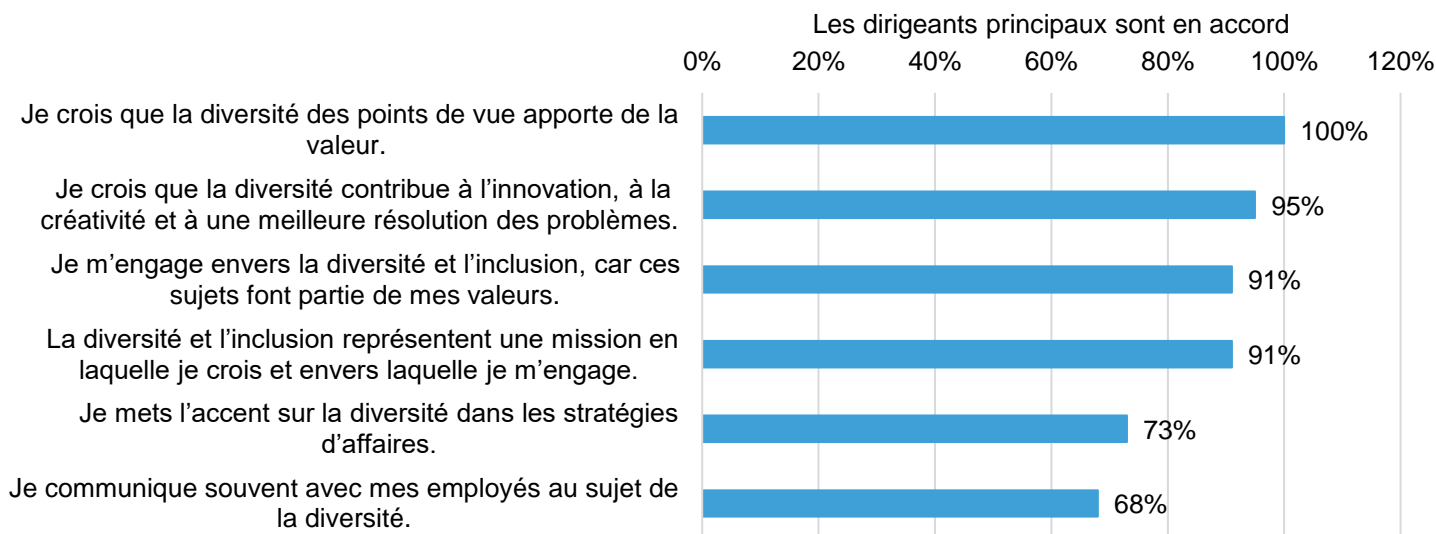
<sup>2</sup> « Inclusive leadership. Will a hug do? » (Le leadership inclusif. Est-ce qu'un câlin ferait l'affaire ? – en anglais), *Human Capital*, Deloitte Australia Point of View. mars 2012.

<sup>3</sup> SWIEGERS, Giam et Karen TOOHEY, « Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance » (Serveur, est-ce de l'inclusion dans ma soupe ? Une nouvelle recette pour améliorer le rendement de l'entreprise – en anglais). Deloitte. mai 2013.



créativité et à la résolution de problèmes. De plus, 100 % des dirigeants principaux estiment que divers points de vue ajoutent de la valeur à leur organisme. La grande majorité (91 %) indique également que la DI est une mission à laquelle ils attachent de la valeur et à laquelle ils sont engagés.

Bien que les dirigeants principaux s'engagent à promouvoir la diversité en tant que stratégie d'affaires, seulement 73 % d'entre eux indiquent qu'ils mettent l'accent sur la DI dans leurs stratégies d'affaires et encore moins (68 %) indiquent qu'ils communiquent souvent avec leurs employés au sujet de la DI.



Bien que les dirigeants principaux voient la valeur de la DI comme stratégie d'affaires, ces résultats suggèrent qu'il est davantage nécessaire de mettre l'accent sur les communications et l'adoption de stratégies de DI.

### Évaluation des stratégies de DI au sein de leurs organismes par les gestionnaires de la diversité

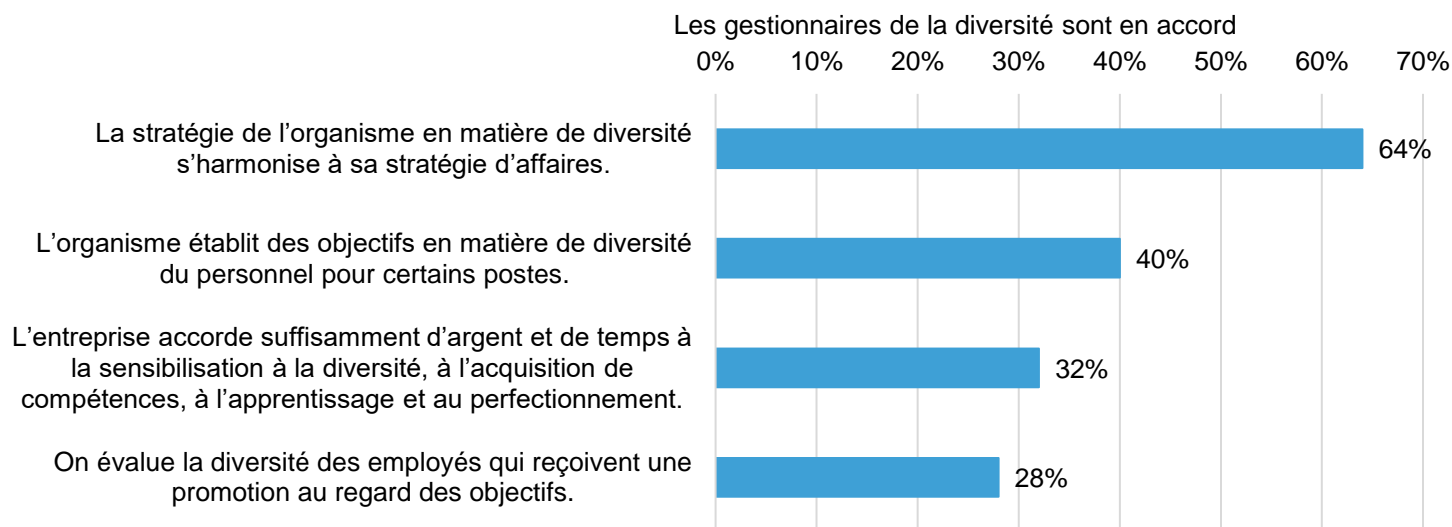
Le graphique sur la page suivante montre que près des deux tiers des répondants (64 %) étaient en accord ou en grand accord avec le fait que la stratégie de leur organisme en matière de diversité est alignée sur leur stratégie d'affaires. Cette cote est inférieure (de 9 %) à celle fournie par les dirigeants principaux, qui ont indiqué mettre l'accent sur la diversité dans les stratégies d'affaires. En outre, près du tiers (32 %) des gestionnaires de la diversité ont indiqué qu'ils étaient satisfaits des ressources et du temps consacrés par leur organisme à l'éducation et à la formation en matière de diversité. Les gestionnaires de la diversité sont plus susceptibles





de mettre en œuvre un plus grand nombre de pratiques en matière de diversité lorsqu'ils perçoivent que les dirigeants principaux sont engagés à promouvoir la diversité.<sup>4</sup>

Pour ce qui est du suivi concernant la diversité au cours des processus d'embauche, de promotion et de fidélisation, 40 % des gestionnaires de la diversité étaient en accord ou en grand accord avec le fait que leur organisme établit des objectifs de diversité pour certains postes, et 28 % étaient en accord ou en grand accord avec le fait que leur organisme tient compte de la diversité des candidats qui reçoivent des promotions.



## À retenir

Bien que les conclusions des deux sondages n'indiquent pas quelles stratégies de DI ont le plus d'impact sur l'amélioration du rendement organisationnel, les résultats fournissent un aperçu général qui est utile pour comparer le climat de DI au sein d'un organisme à celui des autres organismes canadiens. Les résultats de ces deux sondages suggèrent que la DI est considérée comme une stratégie d'affaires par la grande majorité des dirigeants principaux.

Cependant, il semble y avoir un écart entre l'affirmation qu'il s'agit d'une stratégie d'affaires et des indications plus concrètes d'investissements en DI, tels que des investissements dans des objectifs commerciaux concomitants comme le marketing, les ventes et le service à la clientèle. Cela comprendrait un investissement de la part de la haute direction en communication, ainsi que plus d'investissements dans les ressources et le temps alloués à la DI.

---

<sup>4</sup> NG, Eddy S. et Greg J. SEARS. « Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices » (De la parole aux gestes concernant la diversité : Les croyances et les valeurs morales des DG, et mise en œuvre de pratiques de diversité en milieu de travail – en anglais), *Journal of Business Ethics* (2018) : 1-14.

À propos de l'étude



## À propos de l'étude

### L'état actuel de la DI

Nous savons que la population canadienne devient de plus en plus diversifiée et que cette diversité se reflète dans sa main-d'œuvre. Nous savons également qu'une main-d'œuvre diversifiée offre des avantages aux employeurs canadiens qui ont accès à un éventail de compétences, d'expériences et de points de vue qui peuvent contribuer au succès de leur organisme. Des recherches ont également montré qu'une meilleure perception de la DI par les employés est liée à un meilleur rendement organisationnel, notamment en ce qui concerne l'engagement plus actif des employés et une réduction des taux d'absentéisme.

Deloitte a notamment constaté que les employés qui perçoivent que leur organisme s'engage à promouvoir la DI sont 80 % plus enclins à affirmer que leur organisme « fourni un excellent service à la clientèle, partage des idées diverses pour élaborer des solutions innovantes et collabore pour atteindre leurs objectifs ». <sup>5</sup> D'autres recherches ont démontré qu'au sein des entreprises, la diversité raciale et des genres peut aider les entreprises à accroître leurs ventes, à attirer un plus grand nombre de clients, à détenir une plus grande part de marché et à réaliser des profits relatifs plus importants. <sup>6</sup> Enfin, les équipes diversifiées comprennent les besoins des clients mieux que les organismes homogènes, qui souvent ne tiennent pas compte des points de vue différents. <sup>7</sup>

Les politiques de DI sont également essentielles pour attirer, fidéliser et motiver les employés. Si les candidats de diverses origines perçoivent un milieu de travail comme étant aliénant — que ce soit selon des recherches sur l'entreprise ou lors d'entrevues — ils sont moins enclins à se joindre à un tel environnement de travail. <sup>8</sup>

Pareillement, les employés qui ne se sentent pas à l'aise au sein de leur milieu de travail risquent davantage de prendre plus de jours d'absence ou de quitter leur emploi, ce qui peut entraîner des coûts élevés pour l'entreprise. Le manque d'inclusion des employés ayant des besoins divers peut également conduire au « présentéisme », où les employés sont physiquement présents mais distraits par des problèmes physiques ou émotionnels qui n'ont pas été abordés. On estime que le présentéisme et l'absentéisme contribuent à des pertes annuelles de six milliards de dollars au Canada. <sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> DELOITTE AUSTRALIA, "Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance" (Serveur, est-ce de l'inclusion dans ma soupe? Une nouvelle recette pour améliorer le rendement de l'entreprise – en anglais), modifiée le 16 avril 2015, <http://www.globaldiversityexchange.ca/waiter-is-that-inclusion-in-my-soup/>. (en ligne)

<sup>6</sup> HERRING, Cedric, « Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for diversity » (La diversité paye-t-elle? : La race, le genre et l'analyse de rentabilité de la diversité – en anglais), *American Sociological Review* 74 (2009): 208.

<sup>7</sup> BOURKE, Smith, Stockton et Wakefield, « From Diversity to inclusion » (De la diversité à l'inclusion – en anglais).

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> MAY, Kathryn, "'Presenteeism' worse than absenteeism? Thousands of public servants have mental health issues, expert says" (Le « présentéisme » est-il pire que l'absentéisme? Selon des experts, des milliers de fonctionnaires ont des problèmes de santé mentale – en anglais), *The National Post*, 1<sup>er</sup> juin 2015, <http://news.nationalpost.com/news/canada/canadian-politics/presenteeism-worse-than-absenteeism-thousands-of-public-servants-have-mental-health-issues-expert-says>. (en ligne)



## En allant de l'avant

Ce que nous ne savons pas est si les entreprises canadiennes profitent des avantages de DI. Au cours des 30 dernières années, les organismes ont manifesté un intérêt lent mais grandissant pour mieux comprendre les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive. Cet intérêt est en partie influencé par la loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi qui oblige les organismes sous réglementation fédérale à rendre compte de la représentation des groupes traditionnellement sous-représentés, notamment les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Avec l'intérêt croissant que suscitent la DI en tant que stratégie organisationnelle, nous avons entrepris de mieux comprendre l'état actuel de la DI au sein des organismes canadiens, en particulier en ce qui concerne les attitudes et les stratégies des dirigeants principaux et des gestionnaires de la diversité.

Ce rapport fournit un aperçu à partir des données des sondages auprès des dirigeants principaux et des gestionnaires de la DI. Le sondage auprès des dirigeants principaux a permis de recueillir des données sur la gestion et les attitudes des dirigeants à l'égard des stratégies de DI au sein de leur organisme. Le sondage auprès des gestionnaires de la DI a permis de recueillir des données sur les pratiques de DI dans les organismes.

## La méthodologie

Les sondages ont été accessibles au public entre juin et novembre 2018 et les dirigeants principaux ainsi que les gestionnaires de la diversité œuvrant dans des organismes canadiens ont été invités à y participer.

En total, 56 sondages auprès des dirigeants principaux et 168 sondages auprès des gestionnaires de la diversité ont été analysés. Ce rapport met l'accent sur les réponses fournies par les dirigeants principaux en ce qui concerne leur attitude à l'égard des approches de DI, ainsi que sur les réponses fournies par les gestionnaires de la DI concernant la façon dont ils sont d'accord et satisfaits avec les pratiques de DI de leur organisme. Les résultats sont présentés sous forme de taux de réponse. Les facteurs pouvant influencer sur ces taux, tels que le nombre d'années d'expérience du répondant et du secteur d'industrie de son organisme, sont examinés et discutés.

## À propos des données

Le but de ce rapport est de fournir des données comparatives nationales sur les attitudes et pratiques de DI au sein des organismes canadiens. Cependant, il est nécessaire de noter que les données proviennent d'un petit échantillon de dirigeants principaux et de gestionnaires de la diversité. Ce qui est important à noter est le fait que la participation au sondage était volontaire. Cela peut avoir introduit un biais de déclaration et signifie qu'il est plausible que les personnes qui ont répondu au sondage étaient plus attentives ou avaient un intérêt pour les approches organisationnelles favorisant la DI.



## Présentation des données

Les résultats des sondages sont présentés dans deux chapitres. Le chapitre « La DI : Une vue du haut » présente les résultats du sondage auprès des dirigeants principaux et le chapitre « Les pratiques en matière de DI » présente les résultats du sondage auprès des gestionnaires de la diversité.

La DI : Une vue du haut



## La DI : Une vue du haut

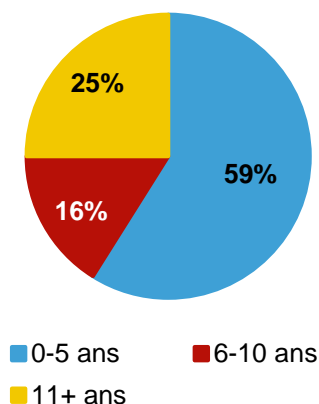
### Qui sont les dirigeants principaux qui ont répondu au sondage ?

Le tableau 1 montre que parmi les 56 dirigeants principaux qui ont répondu au sondage, 48 % se sont identifiés comme Chef de la direction, président, vice-président directeur ou vice-président.<sup>10</sup>

Tableau 1 : Titres de postes des dirigeants principaux

Titre de postes	Nombre	Pourcentage
Chef de la direction, DG adjoint, président et chef de la direction ou président	22	39 %
Vice-président ou Vice-président directeur	5	9 %
Directeur général	6	11 %
(Associé) Vice-président Ressource humaine, dirigeant principal des ressources humaines ou chef des ressources humaines	12	21 %
Titres divers <sup>11</sup>	11	20 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>

Le graphique 1 ci-dessous montre que 59 % des dirigeants principaux occupent leur poste actuel depuis moins de six ans. Le graphique 2<sup>12</sup> montre que près de la moitié des dirigeants principaux (45 %) se sont identifiés comme femmes, 9 % racialisés, 7 % LGBTQ2sQ +, 5 % peuples autochtones et 4 % personnes handicapées.

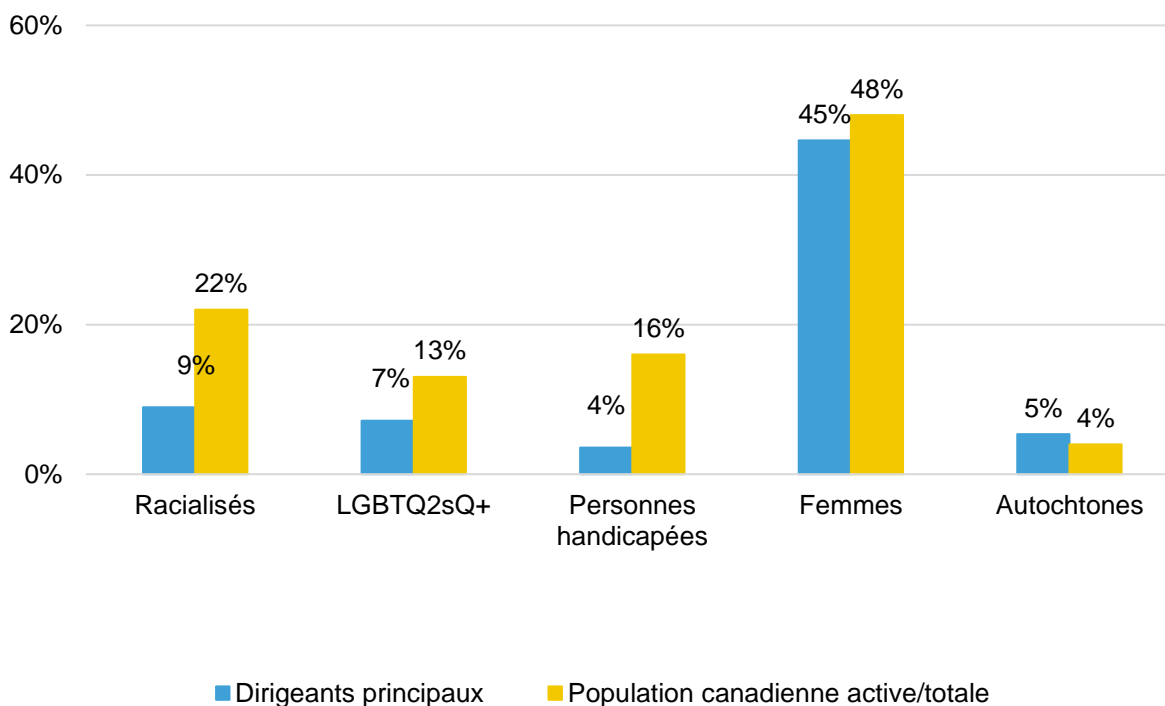


Graphique 1 : Réponses des dirigeants principaux : Depuis combien de temps êtes-vous chef de la direction ou dirigeant principal ?

<sup>10</sup> En raison de la variété des titres de poste donnés, par souci de cohérence, le reste du rapport fait référence aux dirigeants principaux répondants de tous les titres de poste en tant que dirigeants principaux.

<sup>11</sup> Ces titres incluent président du conseil, directeur général adjoint, chef de mission et d'éthique, ministre, directeur général du marketing et des communications, cofondateur et directeur de l'exploitation, directeur général des ressources humaines, vice-président des opérations, directeur associé de l'enseignement et de l'apprentissage ou directeur général.

<sup>12</sup> Les données du recensement de 2016 de Statistique Canada ont été utilisées lorsqu'elles sont disponibles. Les données DMT LEE sont limitées et n'ont pas été utilisées comme base de comparaison, car elles ne comprennent pas les secteurs publics et à but non lucratif.



*Graphique 2 : Comparaison des réponses des dirigeants principaux (Faites-vous partie d'un des groupes désignés suivants ?) et de la représentation de ces groupes au sein de la population active et totale au Canada.*

L'échantillon des dirigeants principaux répondants présente une représentation inférieure dans tous les groupes désignés illustrés sur le graphique 2, par rapport à la population active ou totale au Canada. Les peuples autochtones, qui sont représentés proportionnellement, font exception.<sup>13</sup> Cette constatation n'est pas surprenante, car les recherches ont montré un manque persistant de diversité proportionnelle dans les rôles les plus importants au sein de divers secteurs d'industrie au Canada.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Toutes les données de représentation comparatives proviennent du recensement canadien de 2016 de Statistique Canada et sont présentées pour la population active canadienne, le cas échéant. Il existe quelques exceptions : Les données sur les personnes handicapées proviennent de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012 de Statistique Canada. Les données comparatives sur les personnes LGBTQ2sQ + proviennent de CROP & Fondation Jasmin Roy. (2017). « The values, needs and realities of LGBT people in Canada in 2017 » (Valeurs, besoins et réalités des personnes LGBT au Canada en 2017 – en anglais), extrait de [https://issuu.com/philippeperreault9/docs/8927\\_rapport-sondage-lgbt-en/8](https://issuu.com/philippeperreault9/docs/8927_rapport-sondage-lgbt-en/8) (en ligne). La statistique indiquée est une estimation de l'incidence des personnes LGBT qui ont 18 ans et plus au Canada, en référence à la population canadienne.

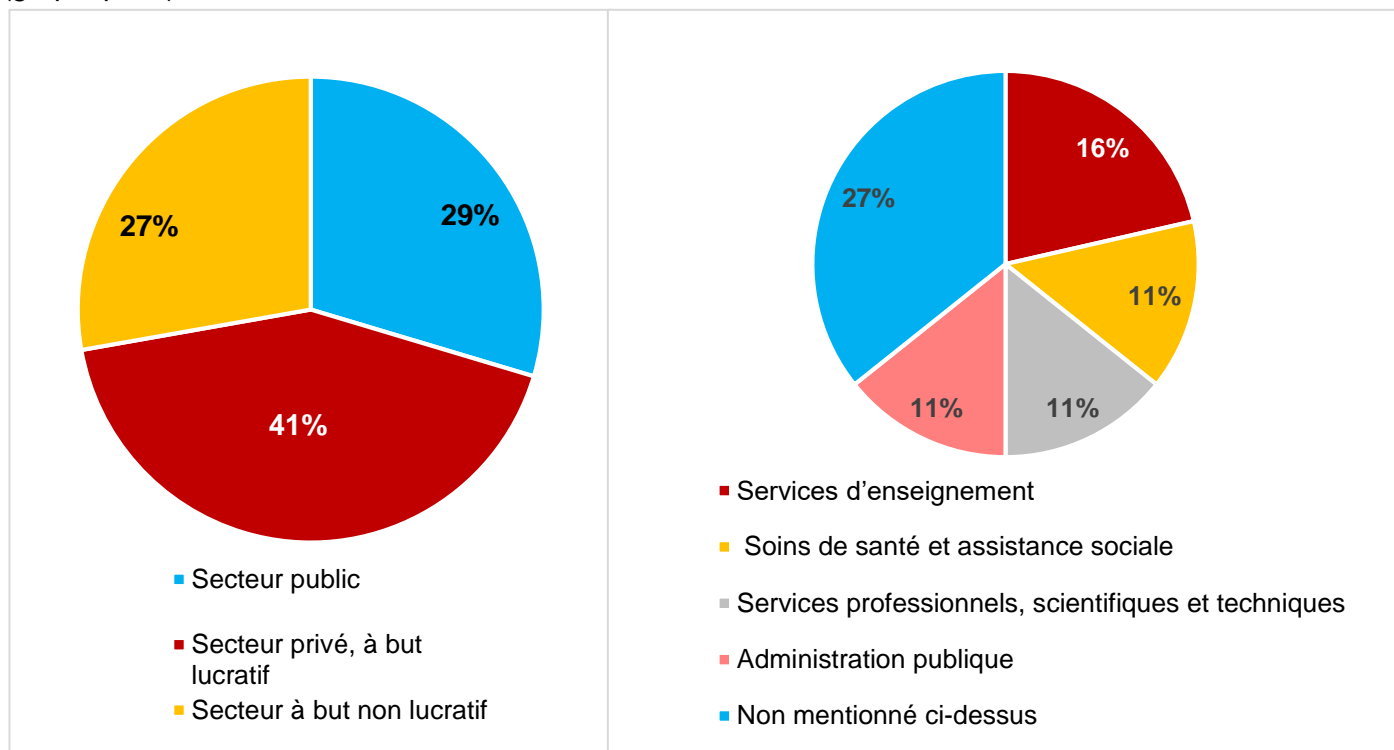
<sup>14</sup> « A mere 12 per cent of TSX publicly listed company directors are women, and visible minorities make up 4.5 per cent of FP500 company directors in Canada. » (Seulement 12 % des administrateurs de sociétés inscrites à la cote de la TSX sont des femmes et les minorités visibles représentent 4,5 % des administrateurs de sociétés du type FP500 au Canada — en anglais), Source : Jennifer Reynolds, « Diversity is key to success in corporate Canada » (La diversité est la clé du succès dans les entreprises canadiennes – en anglais), *The Globe and Mail*, 9 janvier 2018, <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/diversity-is-key-to-success-in-corporate-canada/article33318899/> (en ligne)





## Où travaillent les dirigeants principaux ?

Le graphique 4 ci-dessous montre que la plus grande partie des dirigeants principaux travaillent dans le secteur privé à but lucratif (41 %). Près de la moitié (49 %) des secteurs d'industries identifiés sont dans les services d'enseignement, les soins de santé et assistance sociale, les services professionnels, scientifiques et techniques, ou l'administration publique (graphique 3).<sup>15</sup>



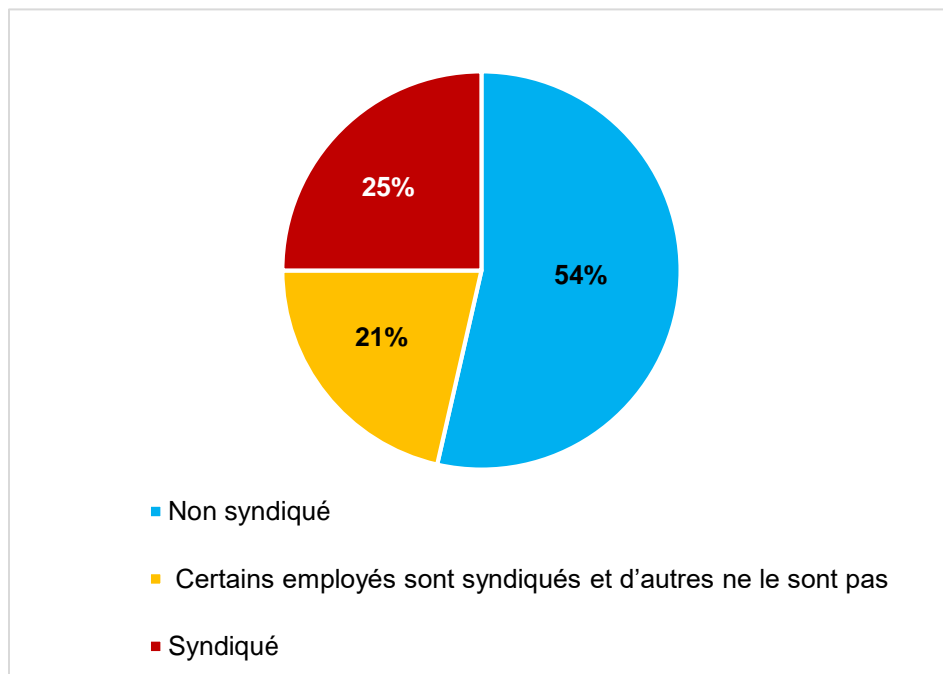
*Graphique 4 : Réponses des dirigeants principaux : Dans quel secteur d'industrie votre organisation est-elle en activité ?*

*Graphique 3 : Les cinq principaux secteurs d'activité identifiés par les dirigeants principaux.*

<sup>15</sup> Les autres industries comprennent : les Ressources de gestion des espaces de travail ; Développement international ; Services d'établissement des immigrants ; Associations professionnelles ; Coaching et formation des cadres ; ONG environnementale ; Jeux et vente au détail ; l'Église unie ; le domaine de la technologie ; Services de Conseil en gestion ; services philanthropiques ; Services sociaux ; Fournitures et services de technologie ; Transformation des aliments, et juridique.



Le graphique 5 ci-dessous montre que la majorité des dirigeants principaux (54 %) travaillent également pour des entreprises non syndiquées, alors que 21 % travaillent dans un environnement semi-syndiqué et 25 % dans des entreprises syndiquées.



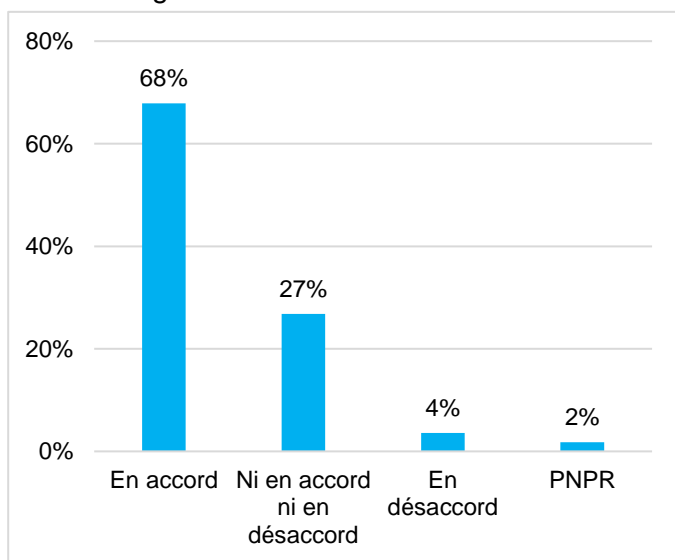
*Graphique 5 : Réponses des dirigeants principaux :  
Votre organisation est-elle syndiquée ?*



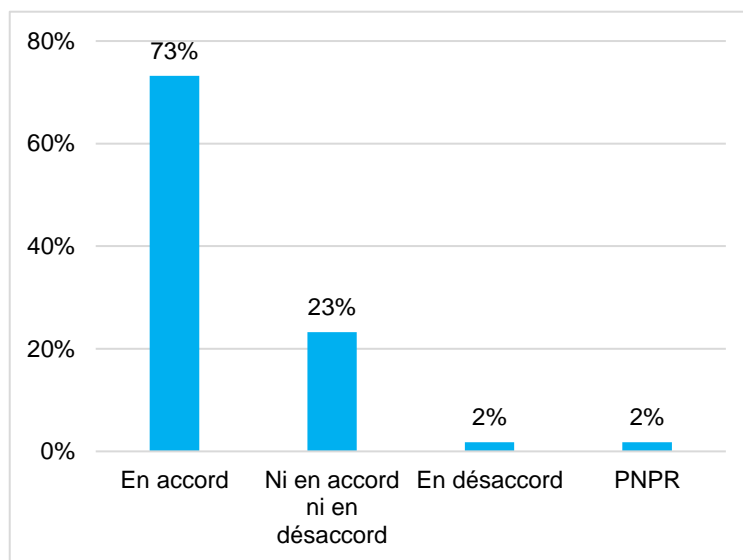
## La majorité des dirigeants principaux communique sur des questions touchant la diversité

Une étude de cas de la société Sodexo publiée dans *Diversity Primer* (2010)<sup>16</sup> souligne l'importance de l'engagement du leadership envers la DI. Le vice-président directeur de Sodexo a déclaré : « Je crois que l'engagement et l'adhésion du leadership sont des conditions préalables fondamentales... Chez Sodexo, nous avons investi beaucoup de temps et de ressources pour nous assurer de la participation des dirigeants, ce qui est nécessaire à toute initiative favorisant le changement de la culture. » L'adhésion du leadership exprimée en mettant l'accent et en communiquant les principes de la DI sert de garantir que l'organisme dans son ensemble s'engage envers la DI du haut vers le bas.

Lorsqu'on a demandé aux dirigeants principaux s'ils communiquaient fréquemment avec leurs employés sur des questions touchant la diversité, 68 % d'entre eux étaient en accord<sup>17</sup> (Graphique 6 ci-dessous). Le graphique 7 ci-dessous montre également que la grande majorité (73 %) est d'accord ou en grand accord lorsqu'il s'agit de mettre l'accent sur la diversité dans les stratégies d'affaires.



Graphique 6 : Réponses des dirigeants principaux : Je communique fréquemment avec mes employés sur des questions touchant la diversité.



Graphique 7 : Réponses des dirigeants principaux : Je mets l'accent sur la diversité dans les stratégies commerciales.

<sup>16</sup> Diversity Best Practices (Meilleures pratiques en matière de diversité – en anglais). (2010) *Diversity Primer*. Extrait de : [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity\\_primer\\_chapter\\_05.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_05.pdf) (en ligne)

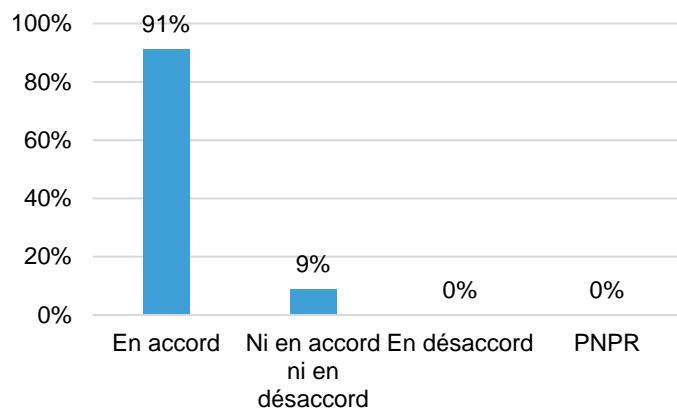
<sup>17</sup> Le terme « En accord » fait référence aux réponses possibles : en accord ou en grand accord. « Neutre » fait référence aux réponses plutôt d'accord, ni d'accord ni en désaccord, plutôt en désaccord. « En désaccord » fait référence aux réponses possibles en désaccord ou en grand désaccord. PNPR fait référence à préfère ne pas répondre et représente des cas où le participant n'a pas répondu à la question.



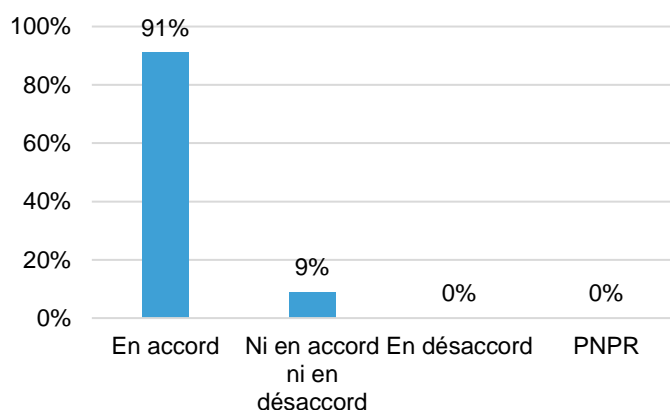
## Les dirigeants principaux s'investissent dans la DI

Interrogés sur leurs valeurs et leur engagement envers la DI, 91 % des dirigeants principaux ont répondu positivement à l'énoncé suivant : « Je m'engage envers la diversité et l'inclusion, car ces sujets font partie de mes valeurs » (graphique 8). En même temps, 91 % des dirigeants principaux ont déclaré qu'ils étaient en accord ou en grand accord pour dire que « La diversité et l'inclusion représentent une mission en laquelle je crois et envers laquelle je m'engage » (graphique 9).

Ces données démontrent que les dirigeants principaux sont fermement convaincus qu'ils s'engagent et s'investissent personnellement dans la DI, ce qui reflète leurs valeurs.



*Graphique 8 : Réponses des dirigeants principaux : Je m'engage envers la diversité et l'inclusion, car ces sujets font partie de mes valeurs.*



*Graphique 9 : Réponses des dirigeants principaux : La diversité et l'inclusion représentent une mission en laquelle je crois et envers laquelle je m'engage.*

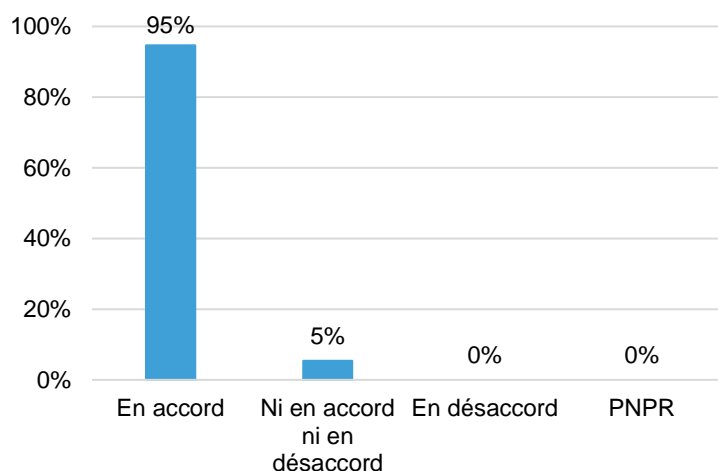


## La diversité est considérée comme une stratégie d'affaires

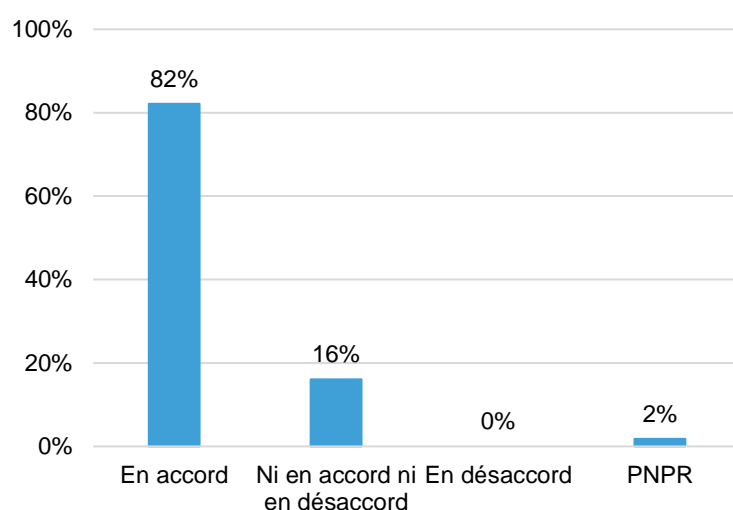
Les dirigeants principaux conviennent que la diversité est une stratégie d'affaires qui contribue positivement au rendement de leur organisme. Lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient d'accord pour dire que la diversité contribue à plus d'innovation, de créativité et à une meilleure résolution des problèmes, le graphique 10 montre que 95 % des dirigeants principaux étaient en accord ou en grand accord.

De même, comme le montre le graphique 11, 82 % des dirigeants principaux estiment que la diversité améliore le succès des efforts de marketing dans des contextes locaux et internationaux, et 100 % des dirigeants principaux étaient en accord ou en grand accord pour dire que divers points de vue ajoutent de la valeur à leurs organismes (graphique 12).

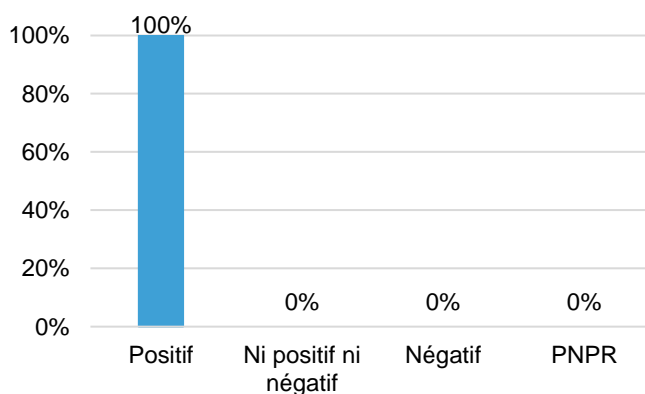
Ces données révèlent que les dirigeants principaux qui ont participé à ce sondage sont très conscients des avantages de la diversité en relation avec les objectifs de leurs organismes.



*Graphique 10 : Réponses des dirigeants principaux : Je crois que la diversité contribue à l'innovation, à la créativité et à une meilleure résolution des problèmes.*



*Graphique 11 : Réponses des dirigeants principaux : Je crois que la diversité améliore la réussite de l'organisation en matière de marketing, ici comme à l'étranger.*



*Graphique 12 : Réponses des dirigeants principaux : Je crois que la diversité des points de vue apporte de la valeur.*

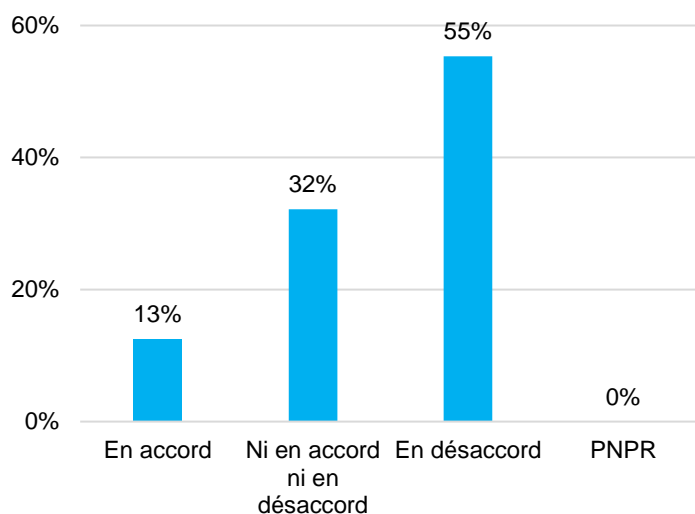


## Les dirigeants principaux constatent les avantages de l'équité en matière d'emploi

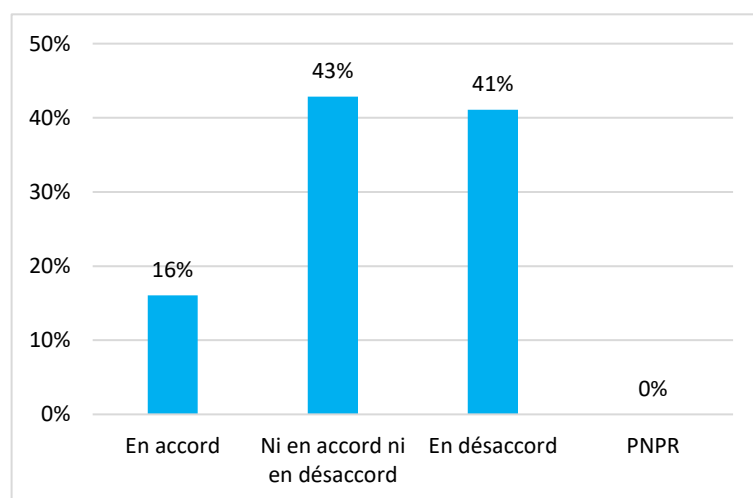
La majorité des dirigeants principaux sont en désaccord avec le fait que la conformité à la Loi sur l'équité en matière d'emploi entraîne des coûts pour leur organisme.

Plus précisément, plus de la moitié des dirigeants principaux (55 %) ont répondu négativement à l'énoncé suivant : « L'équité en matière d'emploi fonctionne fréquemment comme un système de quotas en matière d'embauche » (graphique 13).

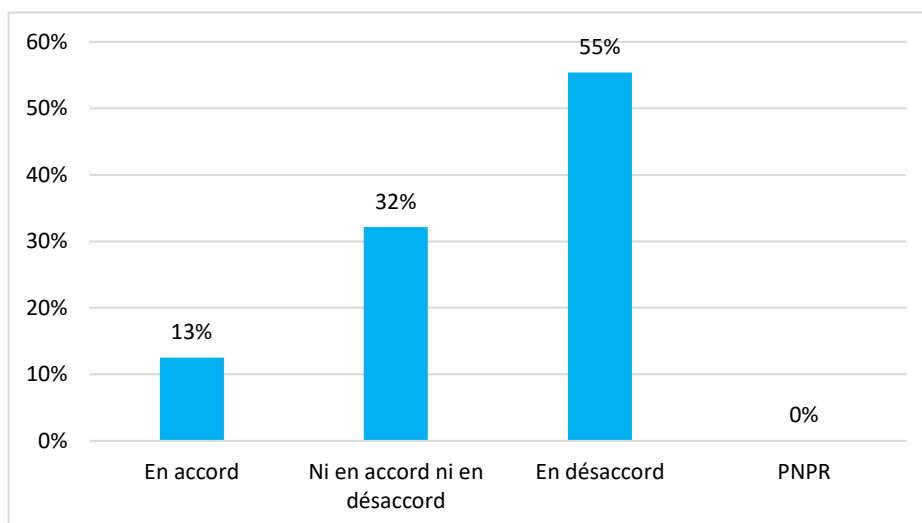
En même temps, les graphiques 14 et 15 montrent que 41 % des dirigeants étaient en désaccord ou en grand désaccord, avec 43 % d'entre eux indiquant être ni en accord, ni en désaccord avec l'énoncé que « l'équité en matière d'emploi demande souvent aux entreprises beaucoup de temps, d'effort, d'argent et d'administration », tandis que 68 % étaient en désaccord ou en grand désaccord avec le fait que « l'équité en matière d'emploi restreint la liberté de prise de décision dont dispose une entreprise ». Ces données indiquent que la majorité des dirigeants principaux ne considèrent pas les pratiques d'équité en matière d'emploi comme un obstacle ou un fardeau pour leur organisme.



*Graphique 13 : Réponses des dirigeants principaux : Que mon organisation doit se conformer ou non aux principes d'équité en matière d'emploi, ces principes fonctionnent fréquemment comme un système de quotas en matière d'embauche.*



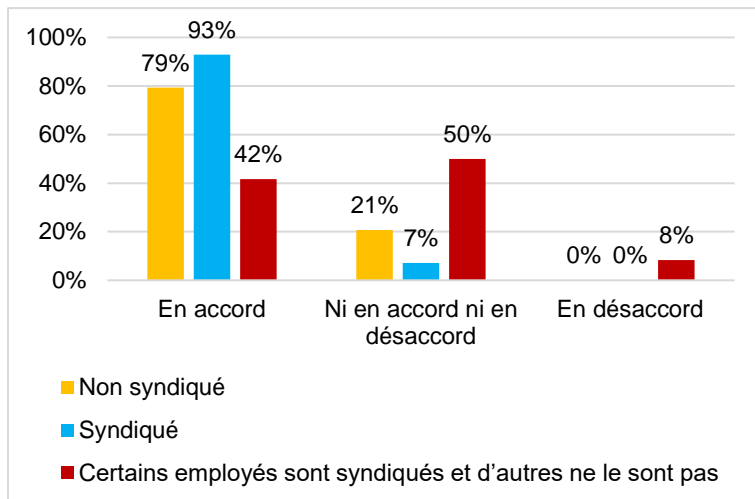
*Graphique 14 : Réponses des dirigeants principaux : Que mon organisation doit se conformer ou non aux principes d'équité en matière d'emploi, ces principes demandent souvent aux entreprises beaucoup de temps, d'effort, d'argent et d'administration.*



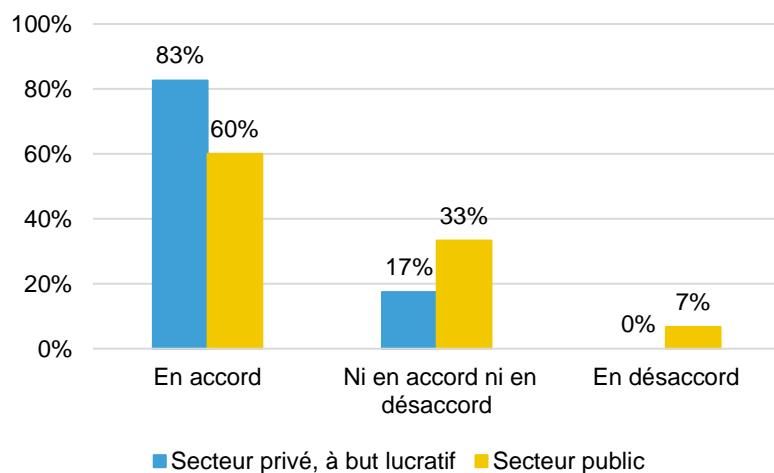
*Graphique 15 : Réponses des dirigeants principaux : Que mon organisation doit se conformer ou non aux principes d'équité en matière d'emploi, je trouve que ces principes restreignent la liberté de prise de décision dont dispose une entreprise.*

## L'accent mis sur la diversité en tant que stratégie d'affaires varie selon l'appartenance à un syndicat, le secteur d'industrie et le genre

Nous avons examiné si les réponses des dirigeants à la question suivante, « Je mets l'accent sur la diversité dans les stratégies commerciales », varient en fonction de l'appartenance à un syndicat, du secteur d'industrie ou du genre du répondant. Nous avons constaté que les dirigeants principaux d'organismes syndiqués et d'organismes privés à but lucratif affichaient des taux de concordance plus élevés (avec des marges respectives de 14 % et 23 %) par rapport aux organismes non syndiqués et publics (graphiques 16 et 17). Comme le montre le graphique 18, nous avons également constaté qu'il n'y avait pas de différence substantielle entre les sexes (c'est-à-dire, Femme vs ne pas être une Femme) en ce qui concerne le taux de concordance.

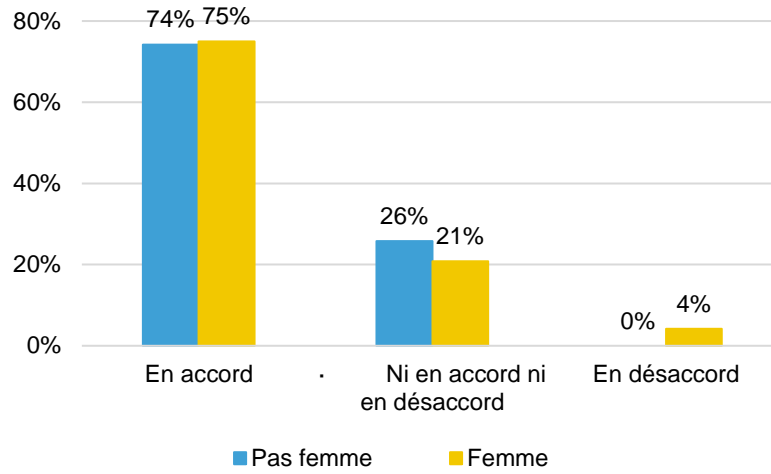


Graphique 16 : Comparaison des réponses des dirigeants principaux d'organismes non syndiqués, syndiqués ou semi-syndiqués : Je mets l'accent sur la diversité dans les stratégies commerciales.



Graphique 17 : Comparaison des réponses des dirigeants principaux d'organismes privés, à but lucratif et publics : Je mets l'accent sur la diversité dans les stratégies commerciales.





*Graphique 18 : Comparaison des réponses des dirigeants principaux qui sont des femmes et qui ne sont pas des femmes : Je mets l'accent sur la diversité dans les stratégies commerciales.*

# Les pratiques en matière de DI



## Les pratiques en matière de DI

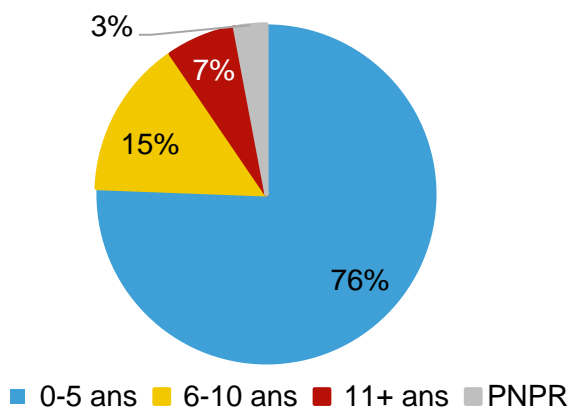
### Qui sont les gestionnaires de la diversité ?

Le tableau 2 montre que parmi les 168 gestionnaires de la diversité, la majorité (ce qui n'inclut pas la catégorie « Autre » à 35 %) s'est identifiée comme étant membre de la direction intermédiaire à 30 %, suivi de ceux étant membres de la haute direction à 21 %.

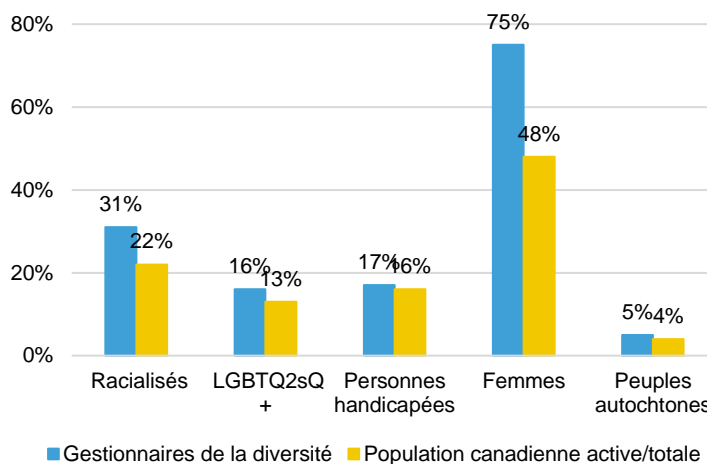
Rôle	Nombre	Pourcentage
Membre du conseil d'administration	1	1 %
Haute direction	36	21 %
Direction intermédiaire	51	30 %
Poste de superviseur	18	11 %
Autre	59	35 %
PNPR	3	2 %
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100 %</b>

Tableau 2 : Rôles des gestionnaires de la diversité

Le graphique 19<sup>18</sup> montre que 76 % des répondants occupent leur poste actuel depuis moins de six ans.



Graphique 19 : Réponses des gestionnaires de la diversité : Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre organisation actuelle ?



Graphique 20 : Comparaison des réponses des gestionnaires de la diversité (Faites-vous partie d'un des groupes désignés ci-dessous ?) et de la représentation de ces groupes au sein de la

<sup>18</sup> Les données de Statistique Canada du recensement de 2016 sont utilisées lorsqu'elles sont disponibles. Les données DMT LEE sont limitées et n'ont pas été utilisées comme base de comparaison, car elles ne comprennent pas les secteurs publics et à but non lucratif.

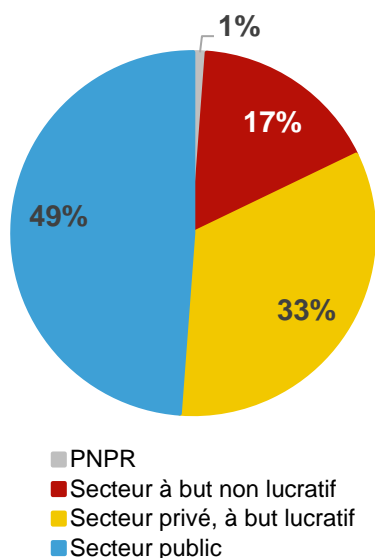


Le graphique 20 montre que 75 % des gestionnaires de la diversité s'identifient comme étant des femmes, soit 27 % de plus que la représentation des femmes au sein de la population active canadienne qui est à 48 %.<sup>19</sup>

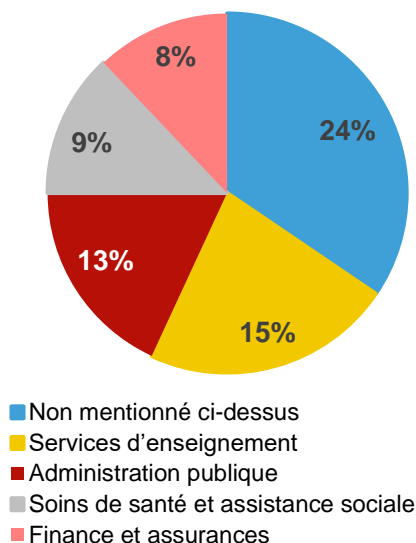
Notamment, 31 % se sont identifiés comme étant racialisés, ce qui est 9 % plus élevé que la représentation des minorités visibles au sein de la population active au Canada. En fait, des représentations plus élevées pour tous les groupes désignés ont été observées dans ce groupe de répondants, par rapport à la population active ou à la population totale au Canada.

## Où travaillent les gestionnaires de la diversité ?

Le graphique 21 ci-dessous montre que la plus grande partie des gestionnaires de la diversité travaillent dans le secteur public (49 %). Près de la moitié (45 %) des secteurs identifiés sont au sein des services d'enseignement, en administration publique, aux soins de santé et assistance sociale, en finance et assurances (graphique 22).



Graphique 21 : Réponses des gestionnaires de la diversité : Dans quelle industrie votre organisation est-elle en activité ?

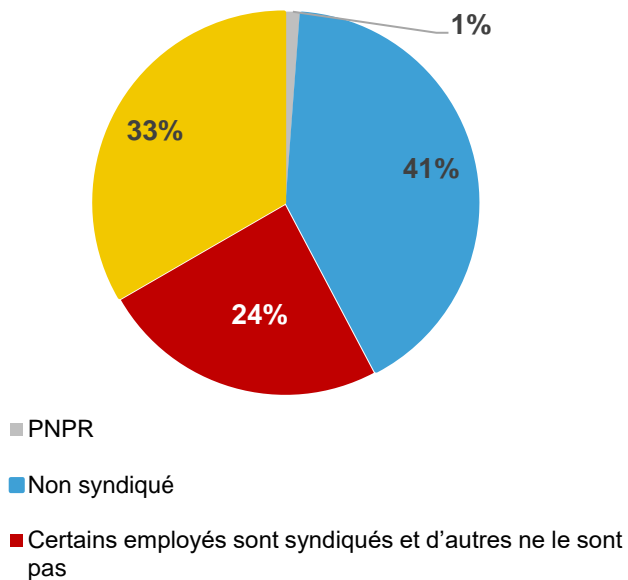


Graphique 22 : Les 5 principaux secteurs d'activité identifiés par les gestionnaires de la diversité.

<sup>19</sup> Toutes les données de représentation comparatives proviennent du recensement canadien de 2016 de Statistique Canada et concernent la population active canadienne, le cas échéant. Il y a quelques exceptions: Les données sur les personnes handicapées proviennent de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012. Les données comparatives LGBTQ2sQ + proviennent de CROP & Fondation Jasmin Roy. (2017). Valeurs, besoins et réalités des personnes LGBT au Canada en 2017, extrait de [https://issuu.com/philippeperreault9/docs/8927\\_rapport-sondage-lgbt-fr/8](https://issuu.com/philippeperreault9/docs/8927_rapport-sondage-lgbt-fr/8). La statistique indiquée est une estimation de l'incidence des personnes LGBT qui ont 18 ans et plus au Canada.



Le graphique 23 montre que 41 % ont dit appartenir à des organismes non syndiqués, 33 % avaient un syndicat et 24 % travaillaient dans des environnements semi-syndiqués.

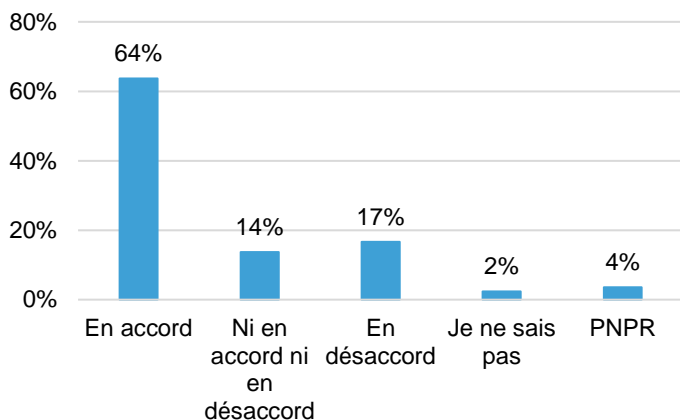


Graphique 23 : Réponses des gestionnaires de la diversité : Votre organisation est-elle syndiquée ?

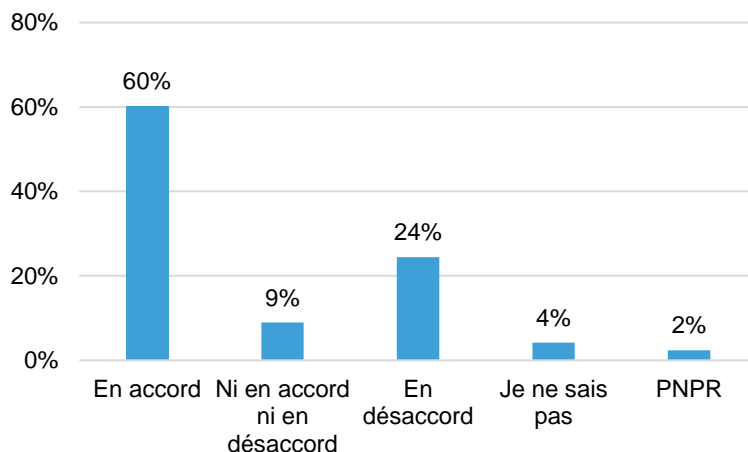


## Les stratégies de diversité s'harmonisent avec les stratégies d'affaires de l'organisme

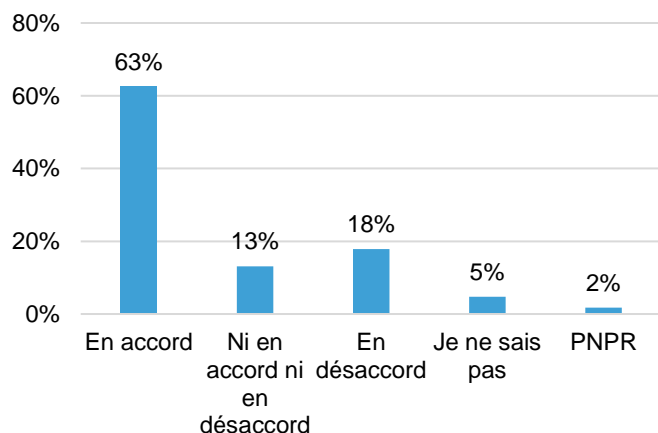
Les graphiques 24, 25 et 26 ci-dessous montrent que la majorité des gestionnaires de la diversité étaient en accord ou en grand accord pour dire que la stratégie de leur organisme en matière de diversité est alignée sur la stratégie d'affaires de leur entreprise (64 %), que la haute direction participe aux comités internes sur la diversité (60 %), et que les objectifs en matière de diversité sont intégrés au plan stratégique des ressources humaines (63 %).



Graphique 24 : Réponses des gestionnaires de la diversité : La stratégie en matière de diversité de l'organisation s'harmonise à sa stratégie commerciale.



Graphique 25 : Réponses des gestionnaires de la diversité : La haute direction participe au comité interne sur la diversité.



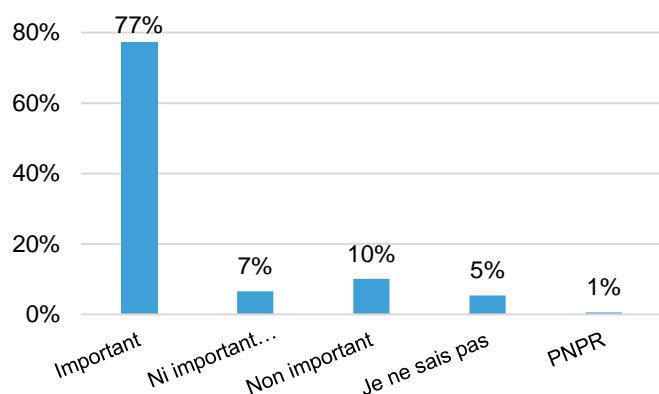
Graphique 26 : Réponses des gestionnaires de la diversité : Les objectifs en matière de diversité sont intégrés au plan stratégique des ressources humaines.



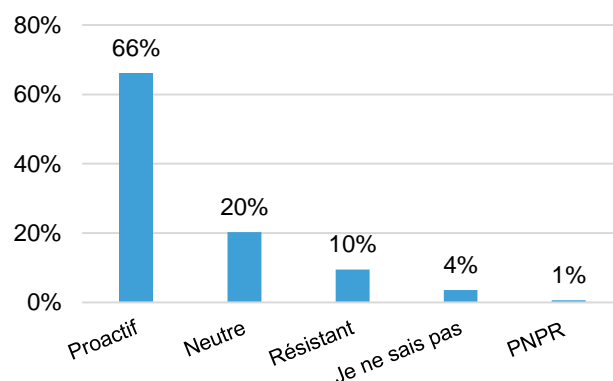
## Les chefs de la direction et les dirigeants principaux sont perçus comme étant proactifs envers la DI

La majorité des gestionnaires de la diversité ont indiqué que leur chef de la direction et leurs dirigeants principaux croyaient que la réputation de leur organisme par rapport à son profil favorisant la diversité était importante (graphique 27)<sup>20</sup> et que leur chef de la direction et leurs dirigeants principaux adoptaient une attitude proactive en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (graphique 28).<sup>21</sup>

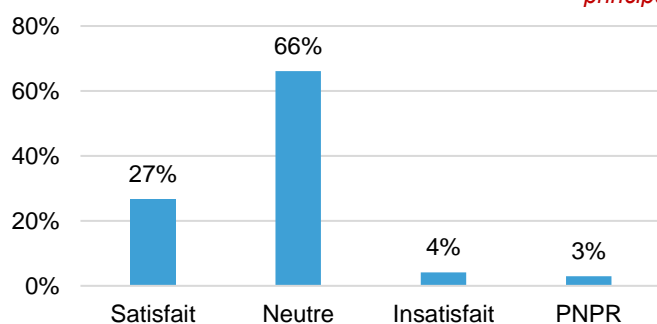
Lorsqu'on a demandé aux gestionnaires de la diversité d'évaluer leur satisfaction à l'égard de la position adoptée par leurs dirigeants concernant la diversité, l'équité et l'inclusion, la majorité (66 %) a dit avoir une opinion neutre et seulement 27 % ont dit être satisfaits<sup>22</sup> (graphique 29).



*Graphique 27 : Réponses des gestionnaires de la diversité : À quel point la réputation de votre organisation à titre d'employeur de choix pour les groupes diversifiés est-elle importante pour le chef de la direction ou le dirigeant principal ?*



*Graphique 28 : Réponses des gestionnaires de la diversité : Globalement, comment qualifiez-vous la position adoptée par le chef de la direction ou le dirigeant principal de votre organisation à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion ?*



*Graphique 29 : Réponses des gestionnaires de la diversité : L'attitude de l'équipe de direction à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.*

<sup>20</sup> Le terme « Importance » fait référence aux choix de réponses « Extrêmement importante » et « Importante »; « Sans importance » fait référence aux choix de réponse « Extrêmement peu importante » et « Peu importante »; et « Neutre » fait référence à l'option « Ni importante ni non importante ». Pour toutes les questions, « PNPR » fait référence à « Préfère ne pas répondre » et représente des cas où le participant n'a pas répondu à la question.

<sup>21</sup> « Proactif » fait référence aux choix de réponse « Extrêmement proactif » et « Proactif »; « Résistant » fait référence aux choix de réponse « Extrêmement résistant » et « Résistant ».

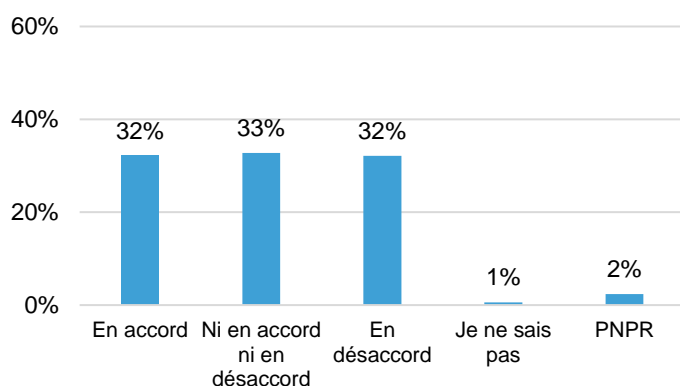
<sup>22</sup> « Satisfait » fait référence au choix de réponse « Extrêmement satisfait »; « Insatisfait » fait référence au choix de réponse « Extrêmement insatisfait »; et « Neutre » fait référence aux choix de réponse « Neutre », « Légèrement satisfait » et « Légèrement insatisfait ».



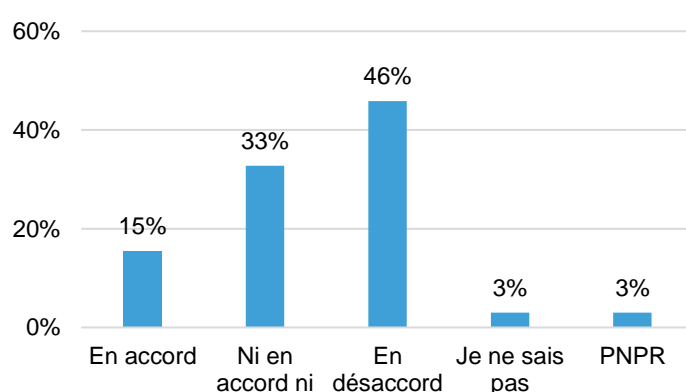
## Plus d'investissement dans les pratiques de DI est nécessaire

Bien que la majorité des gestionnaires de la diversité aient indiqué que les stratégies en matière de diversité s'alignent sur les stratégies d'affaires, environ un tiers seulement étaient en accord ou en grand accord pour dire que leur organisme consacrait suffisamment de ressources et de temps à l'éducation et à la formation en matière de diversité (graphique 30), et seulement 15 % étaient en accord ou en grand accord pour dire qu'il existe des programmes de mentorat axés sur l'avancement des groupes sous-représentés (graphique 31). Lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient satisfaits du montant des ressources ou du budget alloués à la gestion de la diversité, seulement 10 % ont répondu qu'ils étaient satisfaits et 64 % ont dit avoir une opinion neutre (graphique 32).

Il est intéressant de noter que les graphiques 30 et 31 montrent qu'un tiers des gestionnaires de la diversité avaient une opinion « neutre » lorsqu'on leur demandait leur degré de satisfaction par rapport aux investissements en DI en matière de temps, de financement et de programmes au sein de leurs organismes. De plus, le graphique 32 montre qu'un peu moins des deux tiers des gestionnaires de la diversité avaient une opinion « neutre » lorsqu'on leur demandait s'ils étaient satisfaits des ressources allouées aux pratiques de DI de leur organisme. Bien que les stratégies de leurs organismes se concentrent sur la DI, ces données peuvent indiquer que les gestionnaires de la diversité perçoivent que les ressources et le temps qui y sont alloués sont insuffisants.

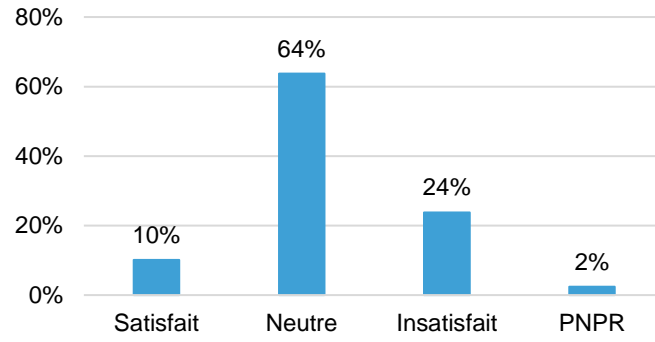


*Graphique 30 : Réponses des gestionnaires de la diversité : L'entreprise accorde suffisamment d'argent et de temps à la sensibilisation à la diversité, à l'acquisition de compétences, à l'apprentissage et au perfectionnement.*



*Graphique 31 : Réponses des gestionnaires de la diversité : Il existe, au sein de l'entreprise, un programme de mentorat qui identifie les groupes sous-représentés, les prépare et en assure la promotion.*





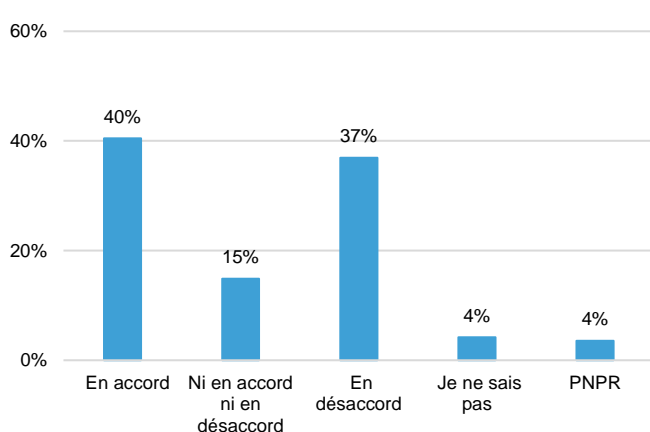
*Graphique 32 : Réponses des gestionnaires de la diversité : Êtes-vous satisfait du volume de ressources ou du budget dont vous disposez pour gérer la diversité dans votre organisation ?*



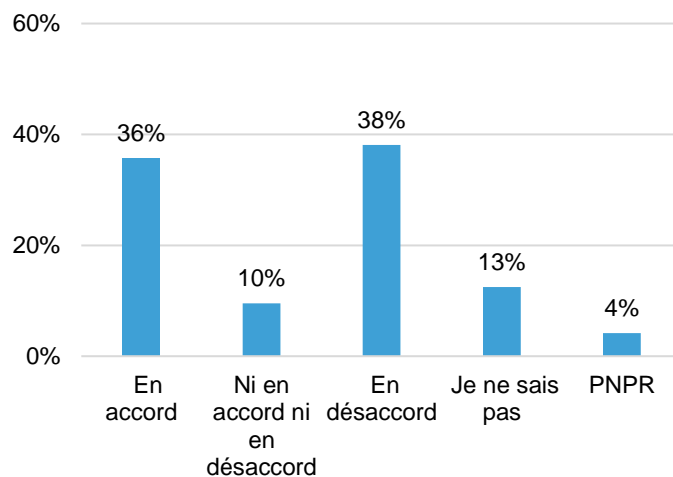
## Les stratégies de diversité concernant les pratiques d'embauche, de promotion et de fidélisation sont insuffisantes

La façon dont les gestionnaires de la diversité sont en accord est similaire lorsqu'on leur demande si leur organisme établit des objectifs en matière de diversité pour certains postes et s'ils tiennent compte de la diversité des nouveaux employés (respectivement 40 % et 36 %, comme illustré sur les graphiques 33 et 34). Cependant, les taux de concordance sont plus bas lorsqu'il s'agit des stratégies qui évaluent la diversité des candidats (29 % : graphique 35), celles qui évaluent la diversité des candidats qui reçoivent une promotion (28 % : graphique 36) et celles qui évaluent la diversité des candidats retenus pour une entrevue (21 % : graphique 37).

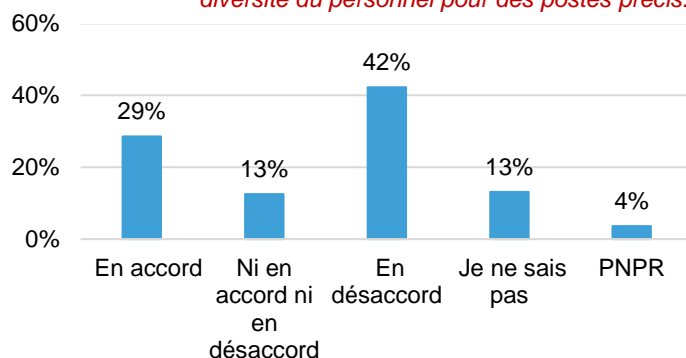
Ces données indiquent qu'il convient de s'intéresser davantage aux stratégies qui évaluent la diversité au cours des processus de recrutement et d'embauche, ainsi que pendant les processus de promotion et de fidélisation.



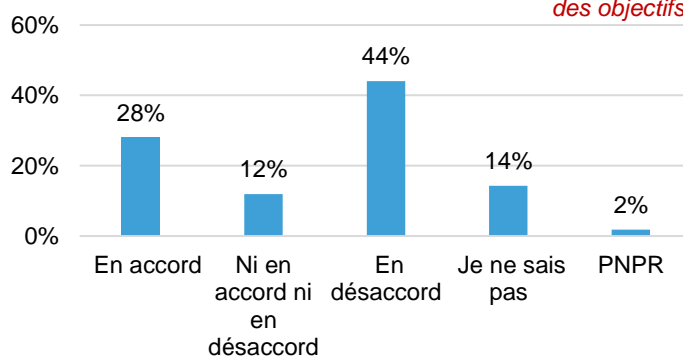
*Graphique 33 : Réponses des gestionnaires de la diversité : L'organisation établit des objectifs en matière de diversité du personnel pour des postes précis.*



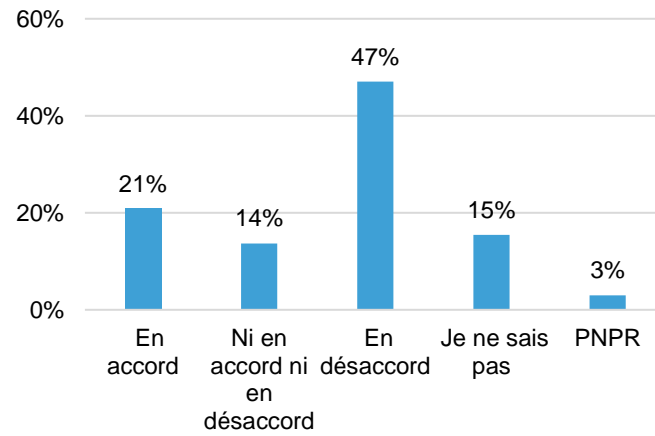
*Graphique 34 : Réponses des gestionnaires de la diversité : On évalue la diversité des nouveaux employés au regard des objectifs.*



*Graphique 35 : Réponses des chefs et gestionnaires de la diversité : On évalue la diversité des candidats ou on en effectue le suivi au regard des objectifs.*



*Graphique 36 : Réponses des chefs et gestionnaires de la diversité : On évalue la diversité des employés qui reçoivent une promotion au regard des objectifs.*



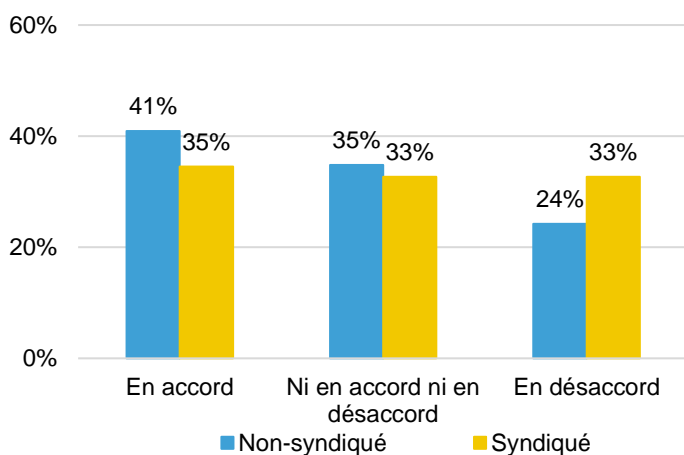
*Graphique 37 : Réponses des gestionnaires de la diversité : On évalue la diversité des candidats retenus pour une entrevue au regard des objectifs.*



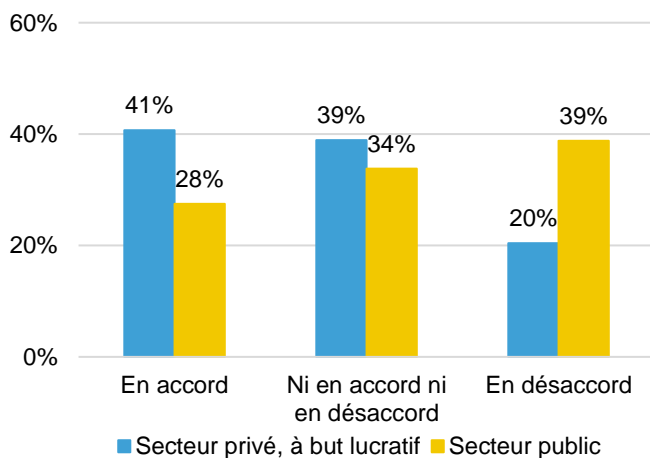
## Les investissements dans la diversité sont mieux perçus par les gestionnaires de la diversité qui travaillent au sein du secteur privé, à but lucratif

Nous avons examiné si les réponses des gestionnaires de la diversité à la question « L'entreprise accorde suffisamment d'argent et de temps à la sensibilisation à la diversité, à l'acquisition de compétences, à l'apprentissage et au perfectionnement » varient selon l'affiliation syndicale et le secteur d'activité. Nous avons constaté que les taux de concordance étaient plus élevés chez les gestionnaires de la diversité appartenant à des organismes non syndiqués et à des organismes privés, à but lucratif (graphiques 38 et 39). Bien qu'il n'y ait eu qu'une légère différence (6 %) dans les taux de concordance entre organismes syndiqués et non syndiqués, il y avait une différence plus importante (13 %) dans les taux de concordance entre les organismes à but non lucratif et les organismes du secteur public.

Notamment, le taux de désaccord sur cette question était plus élevé chez les gestionnaires de la diversité issus d'organismes du secteur public (19 %) lorsque comparé à ceux issus d'organismes privés ou à but lucratif.



*Graphique 38 : Comparaison des taux de réponse des gestionnaires de la diversité issus d'organismes non syndiqués et syndiqués : L'entreprise accorde suffisamment d'argent et de temps à la sensibilisation à la diversité, à l'acquisition de compétences, à l'apprentissage et au perfectionnement.*



*Graphique 39 : Comparaison des taux de réponse des chefs et des gestionnaires de la diversité issus d'organismes privés, à but lucratif ou publics : L'entreprise accorde suffisamment d'argent et de temps à la sensibilisation à la diversité, à l'acquisition de compétences, à l'apprentissage et au perfectionnement.*

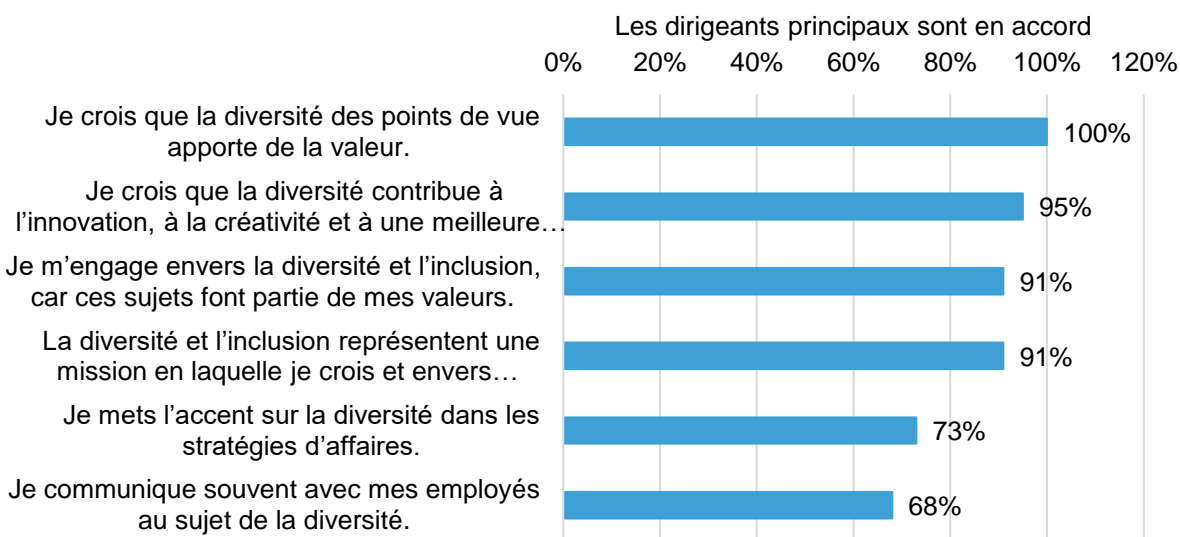
# Conclusion



## Conclusion

Des études ont montré qu'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive peut apporter des compétences, du talent et des expériences qui contribuent à l'avantage concurrentiel et au succès général d'un organisme.<sup>23</sup> À mesure que la population canadienne devient de plus en plus diversifiée, les employeurs canadiens souhaitent de plus en plus tirer parti des avantages qu'offre une main-d'œuvre diversifiée et inclusive.

Les résultats de cette étude, présentés sur le graphique ci-dessous, ont montré que la majorité des dirigeants principaux (95 %) croient que la diversité est une stratégie d'affaires qui contribue de manière positive à l'innovation, à la créativité et à la résolution des problèmes. En outre, 100 % pensent que divers points de vue ajoutent de la valeur à leurs organismes. Cependant, bien que les dirigeants principaux s'engagent à promouvoir la diversité en tant que stratégie d'affaires, seulement 73 % d'entre eux indiquent qu'ils mettent l'accent sur la DI dans leurs stratégies d'affaires et encore moins (68 %) indiquent qu'ils communiquent souvent avec leurs employés au sujet de la DI.



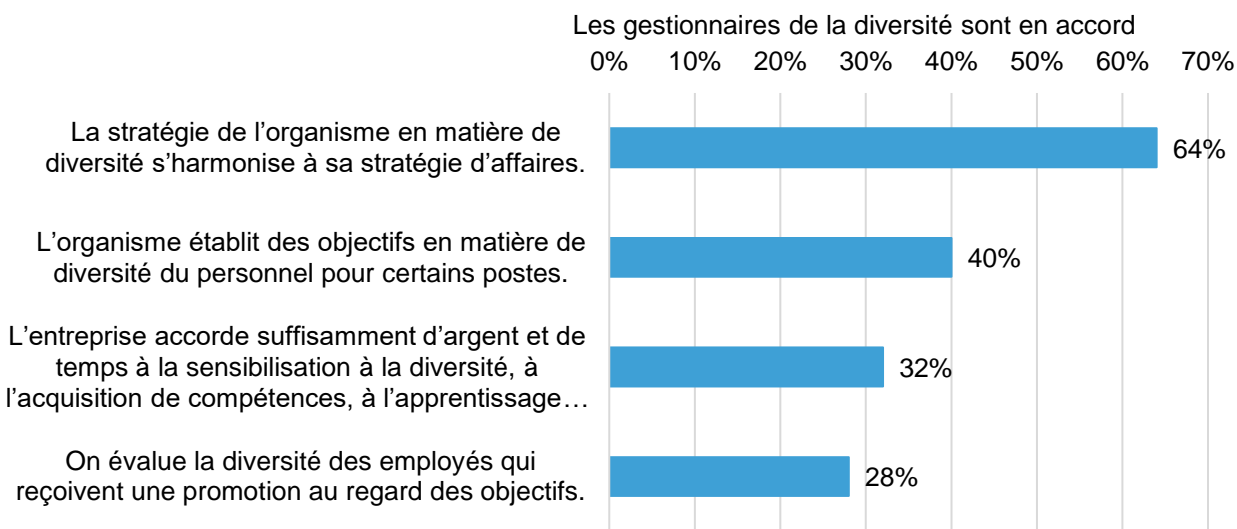
<sup>23</sup> PARRIS, Sandra et al., « Conference Board of Canada Report on Priorities, Practices and Performance in Canadian Organizations » (Rapport du Conference Board du Canada sur les priorités, les pratiques et le rendement au sein des organismes canadiens – en anglais), novembre 2006; SWIEGERS, Giam et Karen TOOHEY, "Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance » (Serveur, est-ce de l'inclusion dans ma soupe ? Une nouvelle recette pour améliorer le rendement de l'entreprise – en anglais). Deloitte. mai 2013; « Inclusive leadership. Will a hug do? » (Le leadership inclusif. Est-ce qu'un câlin ferait l'affaire ? – en anglais), *Human Capital*, Deloitte Australia Point of View. mars 2012; SHERMAN GARR, Stacia et al. "Diversity and Inclusion in Canada. The current state." (La diversité et l'inclusion au Canada : L'état actuel – en anglais), *Bersin by Deloitte*, octobre 2014.



Bien que les dirigeants principaux voient la valeur de la DI comme une stratégie d'affaires, ces résultats suggèrent qu'il convient de renforcer la communication et de mettre davantage l'accent sur l'adoption des stratégies de DI.

Le graphique ci-dessous montre qu'un peu moins des deux tiers des gestionnaires de la diversité (64 %) étaient en accord ou en grand accord pour dire que la stratégie de leur organisme en matière de diversité s'harmonise avec sa stratégie d'affaires. Ce pourcentage est inférieur (de 9 %) à celui donné par les dirigeants principaux, qui ont indiqué mettre l'accent sur la diversité dans les stratégies d'affaires.

En outre, un peu moins du tiers (32 %) des gestionnaires de la diversité ont indiqué qu'ils étaient satisfaits des ressources et du temps consacrés par leur organisme à l'éducation et à la formation en matière de diversité. En ce qui concerne l'évaluation de la diversité au cours des processus d'embauche, de promotion et de fidélisation, 40 % des gestionnaires de la diversité étaient en accord ou en grand accord pour dire que leur organisme établit des objectifs de diversité pour certains postes, et 28 % d'entre eux étaient en accord ou en grand accord pour dire que leur organisme tient compte de la diversité des candidats qui reçoivent des promotions.





## À retenir

Bien que les conclusions des deux sondages n'indiquent pas quelles stratégies de DI sont les plus efficaces pour améliorer le rendement d'un organisme, les résultats fournissent un aperçu général qui est utile pour comparer le climat de DI au sein d'un organisme à celui des autres organismes canadiens. Les résultats suggèrent que la DI est considérée comme une stratégie d'affaires par la grande majorité des dirigeants principaux. Cependant, il faut investir davantage dans la DI en tant que stratégie organisationnelle, y compris l'investissement de la part de la haute direction en forme de communication, ainsi que dans les ressources et le temps alloués à la DI.

Les employeurs canadiens ont la possibilité d'optimiser leur performance organisationnelle en exploitant les avantages qu'une main-d'œuvre équitable, diversifiée et inclusive peut offrir. Les dirigeants reconnaissent les avantages de la DI en tant que stratégie d'affaires, mais ils ont également été prudents lorsqu'il s'agit d'investir du temps et des ressources pour favoriser le climat de DI au sein de leurs organismes. Le moment est venu de mettre en place et d'investir dans des ressources qui comprennent le soutien des cadres supérieurs.





# Annexes



## Annexe A : Représentation des chefs de la direction au sein des secteurs d'industrie

Secteurs d'activité	Nombre	Pourcentage
Non mentionné ci-dessus	15	27 %
Services d'enseignement	9	16 %
Soins de santé et assistance sociale	6	11 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	6	11 %
Administration publique	5	9 %
Arts, spectacles et loisirs	3	5 %
Finance et assurances	2	4 %
Fabrication	2	4 %
Commerce de détail	2	4 %
Services d'hébergement et de restauration	1	2 %
Construction	1	2 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	1	2 %
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	1	2 %
Transport et entreposage	1	2 %
Services publics	1	2 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>



## Annexe B : Représentation des gestionnaires de la diversité au sein des secteurs d'industrie

Secteurs d'activité	Nombre	Pourcentage
Non mentionné ci-dessus	40	24 %
Services d'enseignement	26	15 %
Administration publique	21	13 %
Soins de santé et assistance sociale	15	9 %
Finance et assurances	14	8 %
Fabrication	8	5 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	8	5 %
Arts, spectacles et loisirs	6	4 %
Services publics	6	4 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	4	2 %
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	4	2 %
Commerce de détail	4	2 %
Transport et entreposage	4	2 %
Construction	3	2%
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2	1 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	1	1 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	1	1 %
PNPR	1	1 %
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100 %</b>

## Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI)

Le CCDI a pour mission d'aider les organisations à être inclusive, libre de préjugés et de discrimination, en plus de sensibiliser, d'encourager la conversation et l'action dans le but de faire reconnaître l'atout qu'est la diversité. Grâce à la recherche, aux rapports et aux outils que nous développons et à nos ateliers, événements et consultations en milieu de travail, nous aidons les employeurs canadiens à comprendre la diversité, à la planifier et à favoriser l'inclusion.

Le leadership du CCDI a adopté un modèle éprouvé qui suscite la confiance à titre de tiers impartial. Notre expertise met l'accent sur les thèmes de l'inclusion qui sont pertinents au Canada à l'heure actuelle et sur les différences régionales qui créent la diversité.

À titre d'organisation sans but lucratif qui s'organise comme une entreprise, nous avons créé une niche grâce à notre technologie de recherche et d'analyse novatrice qui permet la compréhension approfondie de la diversité démographique canadienne et des mentalités.

Le CCDI est reconnaissant du soutien de plus de 200 employeurs affiliés à l'échelle du Canada.

## Communiquez avec nous

Avez-vous des questions sur les avantages de devenir un employeur partenaire de CCDI ou l'un de nos services? S'il vous plaît contactez:

Nyla Camille Guerrera  
Directrice principale, Relations partenaires  
1-416-968-6520 poste 112  
[nyla.camille@ccdi.ca](mailto:nyla.camille@ccdi.ca)

Le CCDI est reconnaissant du soutien continu de ses partenaires fondateurs.

