



Innovation, Sciences et  
Développement économique Canada

Innovation, Science and  
Economic Development Canada

Canada



# Défi 50 – 30

Boîte à outils – Ce qui fonctionne : Guide  
dédié à la gestion de talents



# Alignement avec la spécification accessible au public (PAS)

Il est important de noter que la terminologie est en constante évolution et qu'elle peut ne pas être reflétée dans les liens et ressources externes de la boîte à outils « Ce qui fonctionne ». Les termes utilisés dans la boîte à outils sont conformes au [document spécification accessible au public \(PAS\)](#) élaboré par le Diversity Institute et parrainé par le Conseil canadien des normes dans le cadre du Défi 50 – 30 du gouvernement du Canada. La section 3.1 du PAS définit les groupes en quête d'équité tel que décrit ci-dessous:

## 3.1 Les groupes en quête d'équité

Dans le cadre du Défi 50 – 30, les groupes en quête d'équité comprennent ceux/celles s'identifiant comme des personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles), des personnes vivant avec un handicap (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), des personnes LGBTQ2S+ et des membres de la diversité sexuelle et de genre, ainsi que des Autochtones, ce qui inclut les membres des Premières Nations, les Métis et les Inuits, qui font partie des peuples fondateurs du Canada et qui sont sous-représentés dans les postes d'influence économique et de leadership.

Veuillez consulter la PAS pour obtenir de plus amples renseignements sur le Défi 50 – 30, ainsi que des outils et des ressources pour votre organisation.





# Table des matières

Sujet	Page
Objectif de l’outil	3
Principaux points à retenir	5
1.0 Le Parcours du Leader	15
1.1 Poste vacant	9
2.0 Recrutement	17
3.0 Mentorat	38
4.0 Formation et perfectionnement	44
5.0 Planification de la relève	54
6.0 Partir du début : Éducation et sensibilisation	61
Prise en compte des différents secteurs	69
Ressources additionnelles	71
Références	74





## Objectif de l'outil (1 de 2)

Les processus de gestion de talents constituent les systèmes et mécanismes de base permettant aux organisations d'attirer, développer et retenir leurs talents.

L'objectif du guide de gestion de talents est d'aider votre organisation à adapter ses processus de gestion de talents afin qu'elle soit plus inclusive et équitable, et qu'elle promeut la diversité :

- Cet outil analysera en profondeur plusieurs processus essentiels afin d'aider les organisations à recruter et à former leurs leaders
- Des exemples de pratiques exemplaires et des recommandations pour chaque processus seront mis en évidence
- Des études de cas sont incluses pour souligner la manière dont chaque organisation se différencie au travers de son propre processus de gestion de talents

Cet outil vous permettra de mieux comprendre :

1. Comment votre organisation peut façonner votre leadership
2. La meilleure façon d'appuyer divers groupes prioritaires dans le cadre des processus de gestion de talents
3. Comment votre organisation peut soutenir une diversité de talents





## Objectif de l'outil (2 de 2)

### En quoi est-ce pertinent pour le Défi 50 – 30 ?

- ✓ Les processus de gestion de talents constituent la principale voie d'entrée et de développement des leaders dans une organisation
- ✓ Les processus de gestion de talents peuvent constituer un obstacle ou un catalyseur pour l'entrée des groupes prioritaires et leur réussite au sein d'une organisation
- ✓ Les processus de gestion de talents permettent aux employé.e.s actuel.le.s de se développer afin d'accéder aux postes à titre de cadres supérieur.e.s ou de membre du conseil d'administration

Les processus de gestion de talents interagissent avec tous les employé.e.s d'une organisation et ont une incidence sur ces dernier.ère.s.





# Principaux points à retenir pour toutes les organisations (1 de 3)

## 1.0 Le Parcours du Leader

Il existe **plusieurs processus de gestion de talents grâce auxquels vos leaders interagissent avec votre organisation**. Ces processus sont visualisés dans le Parcours du Leader.

Une fois que vous aurez identifié le besoin de pourvoir un rôle de leadership au sein de votre organisation, vous participerez à différents processus de recrutement de talents pour **attirer, recruter et retenir** cette personne.

[Parcourir au Parcours du Leader](#)

## 2.0 Recrutement

Vous devez d'abord déterminer si vous allez recruter et pourvoir ce rôle à l'interne ou à l'externe. Vous devez tenir compte des deux circonstances.

Lors du **recrutement interne**, il est important de veiller à ce que **tout.e candidat.e qualifié.e ait une chance égale de réussite**.

Lors du **recrutement externe**, il est essentiel de tenir compte des **obstacles et des facteurs habilitants pour les candidat.e.s** à toutes les étapes du cycle de recrutement.

[Parcourir au palier n. 2 : Recrutement](#)





# Principaux points à retenir pour toutes les organisations (2 de 3)

## 3.0 Mentorat

Veiller à ce que tous les leaders aient accès à des occasions de mentorat pour croître au sein de votre organisation favorisera non seulement la fidélisation, mais contribuera également à la réussite de l'entreprise.

**Les programmes de mentorat officiels** appuient cette démarche et favorisent une communauté de solidarité, les dirigeant.e.s s'aidant les uns les autres.

Lorsque vous participez à des **activités**, **il est important que celles-ci soient inclusives et tiennent compte des préférences de tous les leaders.**

[Parcourir le palier n. 3 : Mentorat](#)

## 4.0 Formation et perfectionnement

La formation et le perfectionnement aident votre organisation à **perfectionner ses dirigeant.e.s et à développer leurs compétences** dans plusieurs domaines.

**Les formations sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI)** appuieront le développement de compétences culturelles pour les dirigeant.e.s. **Les compétences générales et les formations techniques** aideront vos dirigeant.e.s à réussir dans leurs rôles.

[Parcourir le palier n. 4 : Formation et perfectionnement](#)





# Principaux points à retenir pour toutes les organisations (3 de 3)

## 5.0 Planification de la relève

La planification de la relève est un processus fondamental pour aider les employé.e.s actuel.le.s à se développer et à entrer dans le bassin de leaders.

Il est important d'établir un **programme officiel de planification de la relève** qui tient compte de tous les leaders et les évalue en fonction d'un ensemble uniforme de critères et d'attentes.

De plus, **les organisations doivent être responsables de la promotion de la diversité au niveau des leaders** et, par conséquent, elles doivent continuer de suivre la représentation à tous les niveaux.

[Parcourir au palier n. 5 : Planification de la relève](#)

## 6.0 Éducation et sensibilisation

Les organisations disposent d'une tribune unique pour façonner la prochaine génération de leaders canadiens.

Les organisations qui disposent des ressources nécessaires sont vivement encouragées à investir dans des **programmes de formation et de développement afin de renforcer les compétences des candidat.e.s avant même qu'ils n'entament leur parcours de leader.**

[Partir au début: Voir comment votre organisation peut jouer un rôle avant même que votre parcours de leader ne commence.](#)





# Qu'est-ce que cela signifie pour les petites et moyennes organisations ? (1 de 3)

## 1.0 Le Parcours du Leader

- Le Parcours du Leader comprendra **le même nombre de paliers**, toutefois le leader peut passer de personne à la tête des initiatives, à superviseur à directeur.
- Disposez **d'une personne ou d'une petite équipe chargée de superviser l'exécution des activités** à chacun des arrêts aux différents paliers. Cette personne ou cette équipe doit avoir reçu une formation en RH et comprendre comment appliquer les principes d'EDI.
- En tant que leader actuel de l'organisation, **continuez à donner le ton du Parcours du Leader** et à superviser et diriger l'intégration de l'EDI dans les processus de gestion des talents à chacun des paliers.

## 2.0 Recrutement

- Assurez-vous que la ou les personnes qui dirigent les efforts de recrutement **ont reçu une formation de base en EDI**, sans frais.
- Maintenez **un minimum de deux personnes afin de faciliter les efforts de recrutement** et minimiser les potentiels biais tout au long du processus.
- Communiquez régulièrement et clairement la politique et les valeurs de l'organisation au sujet de l'EDI **et utilisez un langage inclusif dans tous les documents de recrutement.**
- Utilisez et installez des extensions de navigateur qui permettent de supprimer les photos et les mots sexuels des recherches.





# Qu'est-ce que cela signifie pour les petites et moyennes organisations ? (2 de 3)

## 3.0 Mentorat

- Mettez en place un **programme de mentorat de groupe avec plusieurs leaders** afin qu'ils puissent se réunir, apprendre les uns des autres et recevoir un soutien sous forme de mentorat.
- Organisez de petites rencontres d'équipe avec les leaders qui sont naturellement **inclusifs/inclusives et non conformes aux stéréotypes de genre**, afin de leur offrir des occasions de réseautage.
- Faites la promotion **d'une culture d'allié.e.s** afin que les leaders des groupes prioritaires sentent qu'ils ont des collègues pour les soutenir et les encourager.

[Cette ressource d' L'AGÉFO](#) est un guide pratique pour mettre en place un programme de mentorat/coaching.

## 4.0 Formation et perfectionnement

- Assurez-vous que **l'ensemble des leaders** de l'organisation reçoivent une **formation de base sur l'EDI**, sans frais.
- Veillez à ce que l'organisation aide les leaders à recevoir la formation nécessaire, **axée sur les compétences et les rôles spécifiques dont ils ont besoin pour réussir**, et ce, gratuitement.
- Engagez un.e responsable interne ou temporaire de la formation et du perfectionnement pour créer et faciliter la formation aux rôles de leader. Cela peut inclure des partenariats avec des organisations communautaires.
- Faites appel **aux leaders actuel.le.s pour faciliter la formation**, car ils/elles peuvent s'appuyer sur leurs expériences passées (par exemple, en organisant un "déjeuner-causerie").
- **Envisagez de participer à des activités communautaires** telles que des clubs de lecture afin de sensibiliser au racisme structurel, aux biais inconscients et à d'autres questions de justice sociale et d'équité.





# Qu'est-ce que cela signifie pour les petites et moyennes organisations ? (3 de 3)

## 5.0 Planification de la relève

- Instaurez un **cycle de performance régulier et communiquez les critères utilisés pour évaluer les leaders**. Ces évaluations peuvent également servir d'espace pour discuter des occasions de développement avec les leaders et de la manière dont ils peuvent progresser dans l'organisation.
- Effectuez une **évaluation pour suivre la représentation à tous les niveaux de l'organisation** et déterminer les axes d'améliorations sur lesquels l'organisation peut progresser.

## 6.0 Éducation et sensibilisation

- Les personnes à la tête des initiatives et les leaders devraient se connecter et participer à **des groupes d'affinité en ligne ou en personne** afin d'élargir leurs réseaux et de participer aux discussions sur la diversité.
- **Embauchez des bénévoles, des stagiaires ou des employé.e.s à temps partiel plus jeunes** afin de leur fournir un encadrement et une expérience plus tôt dans leur carrière professionnelle.





# Qu'est-ce que cela signifie pour les grandes organisations ? (1 de 3)

## 1.0 Le Parcours du Leader

- Formalisez une **Stratégie de gestion du capital humain** au début de chaque année fiscale comprenant des sections consacrées aux actions spécifiques que l'organisation prendra pour chaque palier afin de promouvoir l'EDI.
- Désignez au moins deux personnes de l'équipe des RH agissant en tant qu'**ambassadeurs de l'EDI**. Ils/elles examinent les processus de gestion de talents et fournissent des avis dans une perspective d'EDI.

## 2.0 Recrutement

- Créez une **équipe RH dédiée au recrutement composée d'au moins deux personnes** chargée de diriger les efforts de recrutement pour des fonctions ou des départements spécifiques.
- **Établissez des partenariats avec des agences de recrutement** pouvant aider l'organisation à trouver des talents issus de canaux non traditionnels et de différents groupes prioritaires (p.ex., les "travailleurs/travailleuses caché.e.s" : aidant.e.s, ancien.ne.s combattant.e.s, conjoint.e.s de militaires, immigrant.e.s, réfugié.e.s, personnes sans qualifications traditionnelles, ainsi que les personnes souffrant de handicaps physiques, de problèmes de santé mentale et issues de populations moins favorisées).
- Utilisez des **technologies de recrutement** capables d'anonymiser les informations identifiantes personnelles tout au long du processus de recrutement et de fournir une expérience plus personnalisée aux candidat.e.s.
- Communiquez régulièrement et clairement la politique et les valeurs de l'organisation sur l'EDI et utilisez un **langage inclusif dans tous les documents numériques, de recrutement et de marque**.





# Qu'est-ce que cela signifie pour les grandes organisations ? (2 de 3)

## 3.0 Mentorat

- **Mettez en place un programme de mentorat structuré** par le biais de programmes individualisés ou en petits groupes.
- Organisez des événements de mentorat à grande échelle, tels que les discussions informelles, où plusieurs mentors et mentoré.e.s peuvent se réunir et participer à des événements sur le thème du coaching.
- **Développez le parrainage des leaders des groupes prioritaires** afin de les aider à atteindre des niveaux de leadership supérieurs.
- Mettez en place des **programmes de mentorat dédiés aux leaders issu.e.s de groupes prioritaires spécifiques** afin que les leaders puissent apprendre auprès de mentors avec lequel.le.s ils partagent des identités et des expériences communes.

## 4.0 Formation et perfectionnement

- Offrez **des cours supplémentaires sur l'EDI** aux leaders afin de poursuivre leur perfectionnement (par exemple des ateliers, des cours en ligne, etc.)
- Disposez d'une **équipe d'apprentissage dédiée à la formation et au perfectionnement** qui promeut une culture de l'apprentissage et développe des parcours de formation du leadership pour chaque fonction de l'entreprise.
- Collaborez avec **une organisation de conseil en apprentissage** pouvant fournir du contenu et/ou faciliter la formation pour le perfectionnement des compétences culturelles.
- Collaborez avec les ERG internes pour organiser des sessions de formation spécifiques afin de partager des connaissances et d'élargir la compréhension du leadership par les différents groupes prioritaires.
- **Envisagez de participer à des activités communautaires** telles que des clubs de lecture afin de sensibiliser au racisme structurel, aux biais inconscients et à d'autres questions de justice sociale et d'équité.





# Qu'est-ce que cela signifie pour les grandes organisations ? (3 de 3)

## 5.0 Planification de la relève

- Affectez à **chaque leader un.e responsable de la performance** afin de l'aider à s'orienter dans le processus de planification de la succession et à franchir les prochaines étapes de sa carrière.
- Réalisez à minima des **évaluations annuelles mesurant la représentation** à un niveau détaillé, à travers les fonctions et les départements.
- Pour renforcer et garantir l'engagement de l'organisation envers l'EDI, envisagez de **rendre public les données sur la diversité et l'inclusion**.

## 6.0 Éducation et sensibilisation

- Instaurez des **programmes de formation croisée** afin de proposer diverses **compétences** aux membres des groupes prioritaires ayant tendance à se regrouper dans des fonctions et des rôles spécifiques (p. ex., offrir une formation financière aux femmes et/ou aux employé.e.s non binaires qui occupent des rôles de RH dans l'organisation afin d'augmenter leurs représentation dans les rôles de direction financière).
- Développez des **partenariats formels avec les établissements d'enseignement, y compris les collèges communautaires, les collèges et les universités**, afin d'accueillir gratuitement des événements éducatifs et de perfectionnement.
- Offrez des **bourses d'études aux étudiant.e.s issu.e.s des groupes prioritaires** qui font preuve de qualités de leadership, afin de soutenir leur éducation et leur développement de carrière
- **Embauchez des stagiaires** plus jeunes pour leur offrir un encadrement et une expérience plus tôt dans leur carrière professionnelle.





## Mise en situation : Rencontre avec Karan

Karan est le directeur des ressources-humaines d'une start-up technologique de restauration.

Alors que la start-up continue de connaître une forte croissance, Karan a remarqué un manque de diversité au niveau de la direction. Cela commence également à avoir une incidence sur le nombre de candidat.e.s diversifié.e.s qui postulent à des postes de niveau d'entrée. Karan souhaite aider son équipe des ressources-humaines (RH) à mettre en place des mesures pour accroître la diversité des leaders dans l'organisation, mais ne sait pas par où commencer.

Karan se réfère au Guide dédié à la gestion de talents pour obtenir de l'aide.





# 1.0 Le Parcours du Leader

Bienvenue au Parcours du Leader !

Vous êtes au **Palier n. 1** où vous avez reconnu le besoin d'embaucher un.e leader au sein de votre organisation. Vous avez officiellement affiché votre poste, mais que faites-vous maintenant ?

Le Parcours du leader symbolise les divers processus liés à la gestion de talents avec lesquels vos leaders et vos talents interagissent. Chacun de ces arrêts aux différents paliers est essentiel pour faire en sorte que votre organisation se dote d'un bassin diversifié de leaders talentueux/talentueuses.

Que vous embauchiez de nouveaux/nouvelles leaders ou que vous développiez vos talents internes pour former la prochaine génération de leaders, il est important que chacun de vos processus de gestion de talents assure l'équité et favorise un sentiment d'appartenance.





# 1.1 Poste vacant : identifier le besoin d'un.e leader

**Lorsque vous déterminez la nécessité d'ouvrir un poste dans votre organisation, envisagez de vous engager dans les activités suivantes :**

- Prenez conscience des endroits où se trouve la sous-représentation dans votre organisation. La sous-représentation peut inclure des lacunes au niveau des aptitudes, des compétences ou des groupes prioritaires.
- Participez à des discussions stratégiques avec d'autres leaders pour comprendre les besoins et les défis en matière de talents au sein de différentes fonctions.
- Si les ressources le permettent, effectuez une analyse de la main-d'œuvre afin d'avoir une compréhension détaillée des forces et des opportunités de votre organisation.
- Si les ressources le permettent, réalisez une enquête auprès des employé.e.s pour savoir s'ils/si elles identifient des besoins en matière de talents ou de main-d'œuvre au niveau de la direction.
- Arrêtez et corrigez les conversations qui vont dans le sens du tokénisme.

**Le tokénisme** est défini comme suit : « Le tokénisme consiste à ne faire qu'un effort symbolique pour inclure les membres des groupes minoritaires afin de donner l'apparence d'égalité raciale ; que ce soit dans des prétendues positions de pouvoir, faire apparaître des membres des minorités visibles dans des campagnes marketing ou sur des photos qui représentent une organisation, alors que celles-ci travaillent exclusivement en bas de l'échelle salariale, par exemple » – Source : [Les jeunes de la diversité culturelle en région](#)

**Il est essentiel de poser une intention claire et ciblée lorsque vous identifiez le besoin d'un.e leader dans votre organisation.**

Le leadership donne le ton de la culture, en modélisant un comportement inclusif et en cultivant la prochaine génération de leaders qui continueront à faire avancer l'EDI.





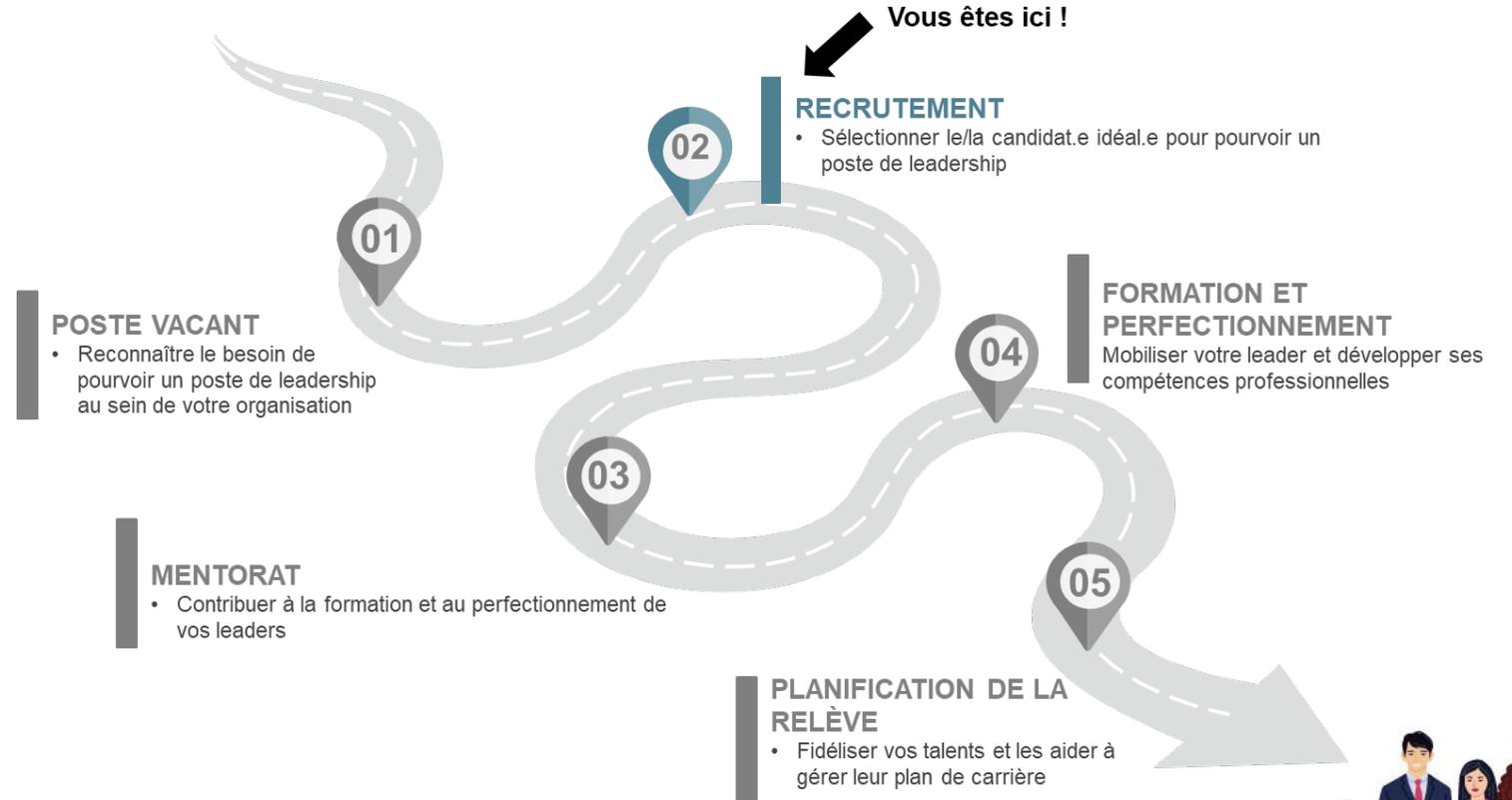
# 2.0 Palier n. 2 : Recrutement

## Bienvenue au Palier n. 2 : Recrutement !

Maintenant que vous avez identifié la nécessité d'embaucher votre leader, vous devez le/la recruter et pourvoir le poste.

Vous devrez en premier lieu vous demander où vous irez chercher et recruter vos talents.

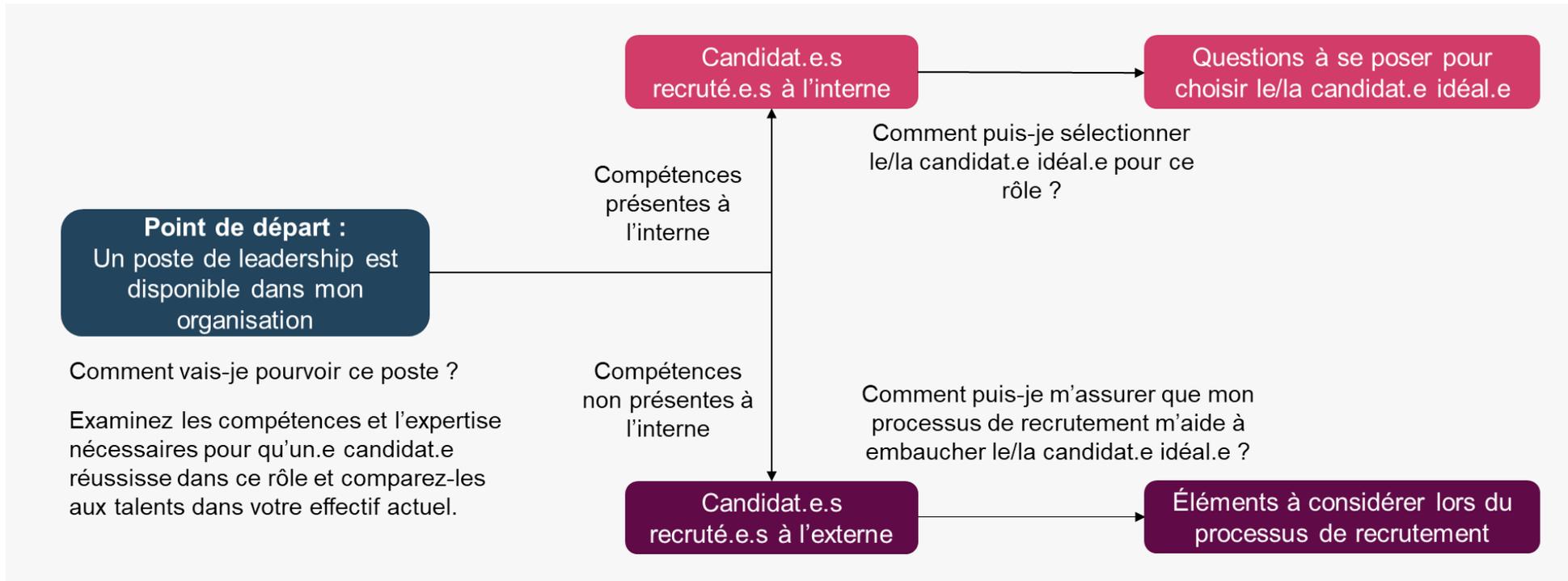
Sur cette base, vous pouvez mettre en place les mécanismes appropriés pour vous assurer que tout individu est en mesure de réussir dans votre processus de recrutement.





# 2.1 Moment de réflexion : Comment vais-je recruter pour pourvoir ce rôle ?

Vous devriez d'abord vous tourner vers l'interne pour établir si vous disposez d'un bassin de candidat.e.s qui répondent aux qualifications requises. Sinon, vous devrez trouver le/la candidat.e par des voies externes à votre organisation.



**Lien vers :**

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Section 1.1



## 2.2 Candidat.e.s recruté.e.s à l'interne : Questions à se poser pour sélectionner le/la candidat.e idéal.e ? (1 de 2)

1. Comment déterminer si un.e candidat.e interne mènera à bien son rôle de leader ?
2. Les compétences et les critères que je recherche sont-ils atteignables par tous les candidat.e.s internes ?
3. Quel processus suis-je en train de mettre en place pour combler ce rôle en interne ? Ce processus est-il accessible à tous ?
  - Affectation** : Tous.tes les candidat.e.s qualifié.e.s sont-ils/elles pris.e.s en considération avant l'affectation d'un leader ?
  - Nomination** : Est-ce que je veille à ce que tous les leaders qui désignent un.e candidat.e aient un droit de parole égal ?
  - Sélection** : Est-ce que je considère tous les candidat.e.s qualifié.e.s au lieu de me fier uniquement à ceux/celles qui postulent ?
4. Est-ce que je suis assuré.e que le/la leader apportera des perspectives diverses qui ne sont pas actuellement présentes dans mon équipe de direction ?
5. Est-ce que je suis assuré.e d'utiliser un guide d'entrevue uniforme et cohérent qui évalue tous/toutes les candidat.e.s de manière égale ?





## 2.2 Candidat.e.s recruté.e.s à l'interne : Questions à se poser pour sélectionner le/la candidat.e idéal.e ? (2 de 2)

**À noter :** Les femmes sont souvent moins susceptibles de participer à de la compétition que les hommes, y compris pour de nouveaux rôles, et ce, en raison des attentes sexospécifiques ou genrées. Pour atténuer ce risque :

- Offrez une option de « non-participation » pour la sélection aux postes de direction, afin que tous les candidat.e.s qualifié.e.s fassent automatiquement partie de la réserve de candidat.e.s. Les candidat.e.s peuvent choisir de s'exclure s'ils/si elles le souhaitent, plutôt que d'obliger les employé.e.s à lever la main

**À noter – Groupes prioritaires :** Le biais d'affinité existe souvent dans le processus de recrutement, où les décideur.se.s ont tendance à établir des liens avec des employé.e.s qui leur ressemblent. Cela constitue un obstacle pour de nombreux groupes prioritaires.

- Veillez à ce que le comité de sélection soit composé de personnes diverses, en termes de stature professionnelle et d'identité personnelle
- Maintenez un processus d'évaluation cohérent pour tous/toutes les candidat.e.s, y compris ceux/celles qui sont référencé.e.s, afin que chaque candidat.e soit considéré.e de manière égale





## 2.3.a Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Descriptions de poste et offres d'emploi (1 de 2)

Le premier point de contact d'un candidat.e potentiel.le avec une organisation est la description du poste et l'offre d'emploi. Cela donne le ton et établit la perception de votre marque employeur.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Créez une page sur le site Web de votre organisation et/ou sur le portail des carrières consacré à l'équité, la diversité et l'inclusion et à vos engagements
- ✓ Consacrez une personne de votre équipe à l'établissement de relations avec les organisations basées sur des groupes prioritaires afin de constituer un bassin de candidat.e.s à long terme
- ✓ Allez au-delà des offres d'emploi et participez aux événements organisés par les organisations communautaires
- ✓ Travaillez en étroite collaboration avec les responsables du marketing et des relations publiques de votre organisation pour vous assurer que l'image de marque externe de votre organisation communique vos valeurs en matière de diversité





## 2.3.a Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Descriptions de poste et offres d'emploi (2 de 2)

### Actions spécifiques à entreprendre :

1. Simplifiez le langage des offres d'emploi pour qu'elles soient claires et faciles à comprendre
2. Supprimez les mots codés en fonction du genre dans les descriptions et les offres d'emploi
3. Aligned les qualifications et les expériences souhaitées des candidat.e.s avec celles nécessaires pour accomplir les tâches du poste. Tenez compte de la valeur des paramètres pouvant constituer un obstacle pour certains groupes prioritaires, comme les années d'expérience professionnelle ou l'éducation formelle
4. Menez des actions de sensibilisation auprès des organisations de talents basées sur les groupes prioritaires et des sites d'emploi pour promouvoir les opportunités de votre organisation
5. Établissez des partenariats avec des organisations qui s'efforcent de promouvoir les candidat.e.s des groupes prioritaires

**À noter :** Les candidat.e.s racisé.e.s, noir.e.s et/ou de couleur se sentent souvent plus à l'aise pour postuler auprès d'employeurs qui démontrent visiblement leurs valeurs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

- Mettez explicitement en évidence l'énoncé de valeurs de votre organisation en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les descriptions de poste.





## 2.3.b Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Sélection des candidat.e.s (1 de 2)

La présélection de.s candidat.e.s est une étape cruciale par laquelle le.s candidat.e.s intègrent ou n'intègrent pas le processus de recrutement et les prochaines étapes.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Mettez en œuvre des outils de présélection des curriculum vitæ qui suppriment les identificateurs personnels de chaque demande, afin d'éviter les préjugés des gestionnaires d'embauche

#### **Considération(s) relative(s) aux organisations intermédiaires/avancées :**

Utilisez d'autres outils de sélection, comme des évaluations de la personnalité fondées sur les compétences uniquement et ne comportant pas d'identificateurs.

**À noter :** Les personnes 2SLGBTQ+ et/ou personnes de genre et sexuellement diverses peuvent avoir une éducation non traditionnelle ou des lacunes dans l'expérience en raison de facteurs tels que les conflits familiaux. Cela peut réduire leurs chances d'être rappelé.e.s à une entrevue.

- Concentrez-vous sur les compétences nécessaires pour le poste et non sur les expériences d'études ou d'emploi préférées
- Évitez de rejeter des candidat.e.s ou de les retirer du bassin de candidatures en raison de lacunes en matière d'emploi ou d'expérience





## 2.3.b Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Sélection des candidat.e.s (2 de 2)

### Actions précises à entreprendre :

1. Retirez les identifiants personnels des demandes qui ne sont pas nécessaires ou qui ne sont pas liés au rôle
2. Développez des critères pour assurer une sélection cohérente de tous les recruteurs/recruteuses par rôle
3. Évaluez les candidatures en fonction des compétences mentionnées dans la description du poste, et se concentrer sur les "incontournables".

### Étude de cas

#### Grande organisation : La Banque Scotia et Plum

La Banque Scotia a reconnu la nécessité d'éliminer les obstacles de son processus d'acquisition de talents, notamment lors de la sélection des candidat.e.s. L'organisation a pris la décision audacieuse de supprimer entièrement les CV de son processus et de piloter cette initiative au sein de son équipe *Digital Factory*.

L'organisation a décidé de s'associer à *Plum*, une plateforme d'évaluation des talents qui mesure la personnalité, l'intelligence sociale et les capacités de résolution de problèmes d'un.e candidat.e. Les candidat.e.s ont reçu un score d'adéquation, qui indiquait tous les rôles pour lesquels ils/elles seraient parfaitement adapté.e.s.

Grâce à cette initiative, la Banque Scotia a vu une augmentation de 60 % des personnes noires, autochtones et de couleur dans son recrutement, et une augmentation de 50 % des femmes dans sa cohorte de recrutement.





## 2.3.c Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Entrevues des candidat.e.s (1 de 2)

Le processus d'entrevue est ce qui détermine quel.le.s candidat.e.s recevront une offre d'emploi au sein de votre organisation. Ce processus peut être fortement influencé par des préjugés.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Veillez à ce que les comités d'embauche soient composés de recruteurs/recruteuses venant de milieux intersectionnels variés, de sorte que les candidat.e.s se sentent représenté.e.s dans l'organisation
- ✓ Encouragez des conversations post-entrevues entre tous/toutes les recruteurs/recruteuses, visant à dresser un compte-rendu de chaque candidat.e en les évaluant selon des critères uniques afin de s'assurer que chacun.e est considéré.e de la même manière
- ✓ Fournissez une formation régulière sur les biais inconscients et des guides pour identifier les biais personnels dans le cadre du processus de recrutement. Dans le cadre d'une approche globale de réduction des biais, assurez un suivi des progrès aux intervieweurs

**L'intersectionnalité** est définie comme suit : « Concept qui reconnaît les façons dont la vie d'une personne est influencée non pas par un seul système ou une seule composante de son identité, mais plutôt par l'interaction de plusieurs systèmes de privilège et d'oppression liés entre eux » - Source : [Egale](#)





## 2.3.c Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Entrevues des candidat.e.s (2 de 2)

### Actions précises à entreprendre :

1. Élaborez des questions d'entrevue objectives, pertinentes et axées sur les compétences essentielles requises pour le poste
2. Adoptez un processus d'entrevue normalisé pour chaque rôle, avec une durée standard, un ensemble de questions et des critères objectifs pour identifier un.e candidat.e retenu.e
3. Veillez à ce que les questions d'entrevue soient axées sur le rôle et ne désavantagent pas certain.e.s candidat.e.s en raison de facteurs intersectionnels
4. Veillez à ce que toutes les entrevues soient menées par au moins deux recruteurs/recruteuses, afin d'éviter que les préjugés personnels d'un.e recruteur/recruteuse aient une incidence sur la décision finale

### À noter :

Les nouveaux/nouvelles arrivant.e.s au Canada et les immigré.e.s ont souvent de la difficulté à trouver un emploi en raison de l'importance accordée par les employeurs à l'expérience professionnelle au Canada.

- Mettez l'accent sur les compétences que le/la candidat.e démontre par rapport à son expérience, car déterminer ce qui constitue une expérience « solide » peut entraîner de la subjectivité et des préjugés





## 2.3.d Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Expérience des candidat.e.s (1 de 2)

Qu'un.e candidat.e reçoive ou non une offre, c'est son expérience pendant le recrutement qui est essentielle à ce qu'il/elle se sente à l'aise et ait une impression positive et durable dans le temps de votre organisation.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Offrez aux candidat.e.s qui n'ont pas été sélectionné.e.s un retour verbal et personnel, afin de les soutenir dans leur évolution et dans leur parcours de recrutement

**À noter :** Les candidat.e.s vivant avec un handicap visible ou invisible hésitent souvent à divulguer leur situation et à demander des aménagements spécifiques en raison de l'incidence que cela pourrait avoir sur leur capacité à obtenir le rôle en question

- Assurez-vous que votre processus d'adaptation respecte l'obligation de votre employeur de prendre des mesures d'adaptation conformément à la législation provinciale
- Maintenez la confidentialité des renseignements fournis par le/la candidat.e sur les mesures d'adaptation : ne communiquez ces renseignements qu'aux personnes nécessaires à l'appui de la demande de mesures d'adaptation
- Énoncez publiquement l'engagement de votre organisation à l'égard des mesures d'adaptation et de la confidentialité des renseignements sur les candidat.e.s tout au long du processus de recrutement

En savoir davantage sur la [fondation Rick Hansen avec ce rapport](#) expliquant comment votre organisation peut recevoir une certification d'accessibilité.





## 2.3.d Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Expérience des candidat.e.s (2 de 2)

### Actions précises à entreprendre :

1. Soyez conscient.e.s que tous les candidat.e.s ont des besoins uniques pouvant ne pas être facilement ou aisément exprimés. En tant qu'organisation, adoptez une approche proactive afin de prévoir les besoins des candidat.e.s et d'éliminer les pressions qui s'exercent sur eux/elles de divulguer certains renseignements
2. Offrez aux candidat.e.s la possibilité de demander des mesures d'adaptation si nécessaire
3. Partagez des ressources avec les candidat.e.s, telles qu'un guide de réussite des entrevues, afin de clarifier le processus d'entrevue et d'informer sur les modalités de préparation

**À noter :** Veillez à ce que l'environnement en place convienne aux candidat.e.s ayant besoin d'un soutien supplémentaire, notamment :

- Des aménagements physiques pour entrer et circuler dans votre espace de travail
- Une signalisation et un langage clairs pour promouvoir l'accessibilité

**À noter :** Assurez-vous que les candidat.e.s aient des options de communication alternatives, notamment :

- Des sous-titres et options de traduction de texte
- Des traducteurs/traductrices pour tenir compte des barrières linguistiques
- Des processus de test et d'évaluation alternatifs aux entrevues verbales traditionnelles, tels que la gamification et les exercices de test de compétences

**À noter :**

- Allez à la rencontre de potentiel.le.s candidat.e.s au moyen d'efforts proactifs de recrutement, notamment par l'entremise d'universités, de groupes communautaires, de médias non anglophones, ainsi que par d'autres médias spécialisés et bureaux de liaison militaire





## 2.3.e Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Habilitation du/de la responsable du recrutement (1 de 2)

Il est important de veiller à ce que votre gestionnaire d'embauche soit informé.e et conscient.e de son rôle dans l'atténuation des préjugés pendant le processus de recrutement.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Faites régulièrement participer tous/toutes les responsables du recrutement à une formation sur les préjugés, ainsi qu'à une formation sur la lutte contre le racisme et la discrimination
- ✓ Impliquez la haute direction au processus en désignant un « Ambassadeur/ambassadrice du Recrutement » qui recevra des mises à jour de la part des responsables du recrutement sur une base minimalement trimestrielle. Il/elle sera en mesure de transmettre toute préoccupation du groupe et de fournir des ressources

[Cet article de Catalyst Canada](#) explique comment éliminer les biais liés au genre dans les systèmes de gestion de talents.

[Cet article de Catalyst Canada](#) explique comment combattre les préjugés inconscients.





## 2.3.e Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : Habilitation du/de la responsable du recrutement (2 de 2)

### Actions précises à entreprendre :

1. Mettez en place des mécanismes pour recevoir un retour des candidat.e.s afin d'assurer l'amélioration continue de votre processus de recrutement
2. Veillez à ce que les gestionnaires d'embauche se rencontrent régulièrement à l'interne pour examiner et discuter des processus, ainsi que pour répondre aux questions
3. Créez un guide d'entrevue pour chaque poste afin que tous/toutes les gestionnaires d'embauche puissent évaluer de manière égale les candidat.e.s en fonction des postes et afin qu'ils/elles se sentent bien outillé.e.s pour réussir

**À noter :** Les candidat.e.s s'identifiant comme personne racisé.e.s, noir.e.s ou de couleur, ainsi que les candidat.e.s autochtones ont tendance à retirer de leur dossier les identificateurs personnels s'ils/si elles craignent d'être victimes de discrimination lors du processus.

- Tirez profit des technologies de présélection des curriculum vitæ, dans la mesure du possible, pour permettre aux gestionnaires d'embauche d'éliminer les préjugés personnels du processus décisionnel
- Supprimez du processus de présélection la recherche externe afin d'éviter les préjugés découlant des renseignements personnels des candidat.e.s, tels que les photos
- Sensibilisez les gestionnaires d'embauche aux pratiques de recrutement éthiques





## 2.3.f Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : rémunération (1 de 2)

Lors du recrutement et de la présentation d'une offre à un.e candidat.e, votre organisation doit jouer un rôle dans l'équité salariale et la réduction des écarts salariaux.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Énoncez explicitement les attentes ou les échelles salariales pour un rôle de direction dans la description de poste et/ou pendant l'entrevue, afin d'éviter des divergences dans les attentes et les négociations avec les candidat.e.s
- ✓ Analysez la rémunération actuelle dans l'ensemble de l'effectif pour déterminer si des écarts salariaux existent

[Ce site de la Commission canadienne](#) des droits de la personne présente des informations en lien avec l'équité salariale.

[Ce site du Bureau d'équité salariale](#) présente des informations en lien avec les lois provinciales pour l'équité salariale.





## 2.3.f Candidat.e.s recruté.e.s à l'externe : rémunération (2 de 2)

### Actions précises à entreprendre :

1. Veillez à ce que les pratiques en matière d'équité salariale soient à jour et mettez en place une période de révision régulière, sur une base annuelle au minimum
2. Mettez en place un système formel de reconnaissance qui permet aux employé.e.s de se reconnaître mutuellement pour leur travail au travers de moyens monétaires et non monétaires
3. Mettez en place une période régulière d'évaluation du rendement, au cours de laquelle les décisions salariales sont prises

### Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

- Pour encourager l'équité salariale, indiquez le salaire de départ et les informations sur la rémunération globale dans l'annonce
- Évitez de demander à un.e candidat.e ses antécédents ou ses attentes salariales, car cela pourrait entraîner des préjugés et des écarts de rémunération, en fonction de l'aisance du/de la candidat.e à discuter de la rémunération
  - Les femmes de couleur sont souvent moins susceptibles et moins à l'aise de demander une rémunération qui récompense équitablement leurs efforts et leurs talents, ce qui entraîne des écarts et des inégalités salariales





# Recrutement : Considérations régionales et sectorielles (1 de 3)

## Industrie : Services bancaires et financiers

Une recherche de Bloomberg de 2020 indique que le secteur bancaire canadien est en retard sur les progrès nationaux en matière d'EDI. Dans la plupart des banques canadiennes, plus de 33 % du personnel s'identifie comme non-blanc, mais seulement 10 % des postes de cadres supérieur.e.s exécutifs/exécutives et 8 % des postes non exécutif au sein du conseil sont occupés par des personnes racisées, noires et/ou de couleur.

Recrutez intentionnellement et en tenant compte de l'EDI. Historiquement, les banques et les institutions financières canadiennes recrutaient dans les mêmes bassins de talents, ce qui entravait l'avancement des talents des groupes prioritaires.

Considérez ce qui suit :

- Au niveau du recrutement sur les campus, les corps étudiants des écoles cibles ne sont souvent pas aussi diversifiés au vu des obstacles financiers à l'entrée, limitant ainsi la diversité des talents. Recherchez des partenariats avec des établissements d'enseignement historiquement diversifiés plutôt que de vous concentrer spécifiquement sur les écoles traditionnellement ciblées
- Facilitez les opportunités d'emploi axées sur des groupes prioritaires spécifiques afin de répondre à leurs besoins. Veillez à ce que les recruteurs/recruteuses et les personnes chargées de mener le changement s'identifient à ces groupes prioritaires





# Recrutement : Considérations régionales et sectorielles (2 de 3)

## Région : Nord du Canada

Les organisations opérant dans le Nord du Canada ont souvent du mal à attirer et à recruter des talents dans les groupes prioritaires, car la majorité des talents ont tendance à vivre dans les zones métropolitaines et urbaines.

Considérez ce qui suit :

- Énoncez les possibilités et modalités de travail flexibles dans les descriptions de poste lorsque cela est possible, afin d'élargir le bassin de talents à l'extérieur de la communauté physique la plus proche. Le travail flexible peut inclure le travail à distance ou le travail hybride
- Renforcez les partenariats avec les organisations communautaires pour l'emploi proposant des sites d'affichage d'offres d'emploi, des ressources et/ou une mise en relation des candidat.e.s pouvant être des talents des groupes prioritaires

[Ce site du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest](#) présente le programme de formation et de perfectionnement des gestionnaires autochtones.





# Recrutement : Considérations régionales et sectorielles (3 de 3)

## Industrie : Services de restauration

Selon *Restaurants Canada*, la prise en compte de l'EDI apporte des avantages économiques, opérationnels et moraux à l'entreprise. Le secteur de la restauration est un chef de file pour ce qui est d'offrir des possibilités aux candidat.e.s de groupes prioritaires.

Considérez ce qui suit :

- Supprimez les zones des formulaires de candidature qui obligent un.e candidat.e à divulguer le pays dans lequel il a obtenu son expérience
- Utilisez des mesures basées sur les compétences pour évaluer ou mettre en valeur les aptitudes d'un.e candida.et (tests liés au poste, questions d'entrevue comportementale, scénarios, etc.)
- Reconnaissez la valeur de la formation sur le terrain





# Mise en situation : Point d'attention 1

Après avoir pris connaissance des pratiques de recrutement au Palier n. 2, Karan est retourné vers son équipe des RH afin d'en apprendre davantage sur la façon dont l'organisation recrute actuellement ses leaders. Karan apprend que l'organisation n'a pas de processus de recrutement officiel, en raison du manque de temps pour établir une stratégie d'embauche au cours de la croissance de la start-up. À l'heure actuelle, tous/toutes les candidat.e.s aux postes de direction proviennent par le biais de références, car c'est le moyen le plus simple pour l'organisation de pourvoir un poste rapidement.

**Quelles mesures Karan devrait-il prendre pour améliorer le processus de recrutement ? Sélectionnez tout ce qui s'applique.**

- Travailler avec les RH pour élaborer des offres d'emploi qui peuvent être affichées sur le site Web de l'organisation
- Maintenir le processus de recrutement tel quel. Le système de référencement fonctionne jusqu'à présent et est un système adéquat pour l'avenir
- Créer une stratégie de recrutement afin d'identifier les canaux supplémentaires d'affichage de poste
- Éliminer le processus de référencement



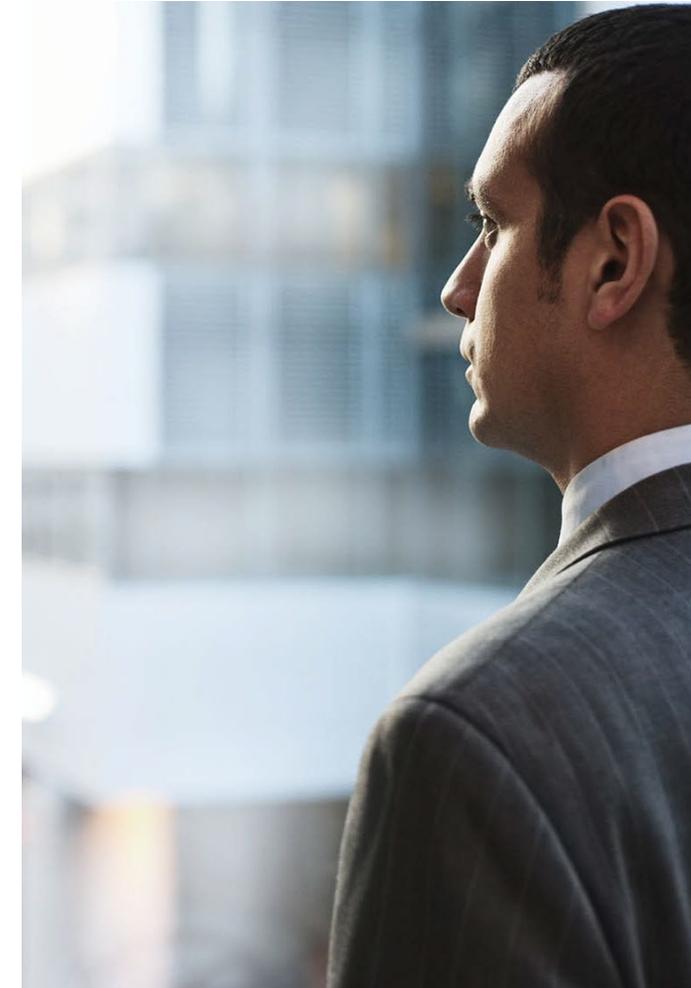


## Mise en situation : Point d'attention 1 (Solution)

Après avoir pris connaissance des pratiques de recrutement au Palier n. 2, Karan est retourné vers son équipe des RH afin d'en apprendre davantage sur la façon dont l'organisation recrute actuellement ses leaders. Karan apprend que l'organisation n'a pas de processus de recrutement officiel, en raison du manque de temps pour établir une stratégie d'embauche au cours de la croissance de la start-up. À l'heure actuelle, tous/toutes les candidat.e.s aux postes de direction proviennent par le biais de références, car c'est le moyen le plus simple pour l'organisation de pourvoir un poste rapidement.

**Quelles mesures Karan devrait-il prendre pour améliorer le processus de recrutement ? Sélectionnez tout ce qui s'applique.**

- (Vrai) Travailler avec les RH pour élaborer des offres d'emploi qui peuvent être affichées sur le site Web de l'organisation
- (Faux) Maintenir le processus de recrutement tel quel. Le système de référencement fonctionne jusqu'à présent et est un système adéquat pour l'avenir
- (Vrai) Créer une stratégie de recrutement afin d'identifier les canaux supplémentaires d'affichage de poste
- (Faux) Éliminer le processus de référencement





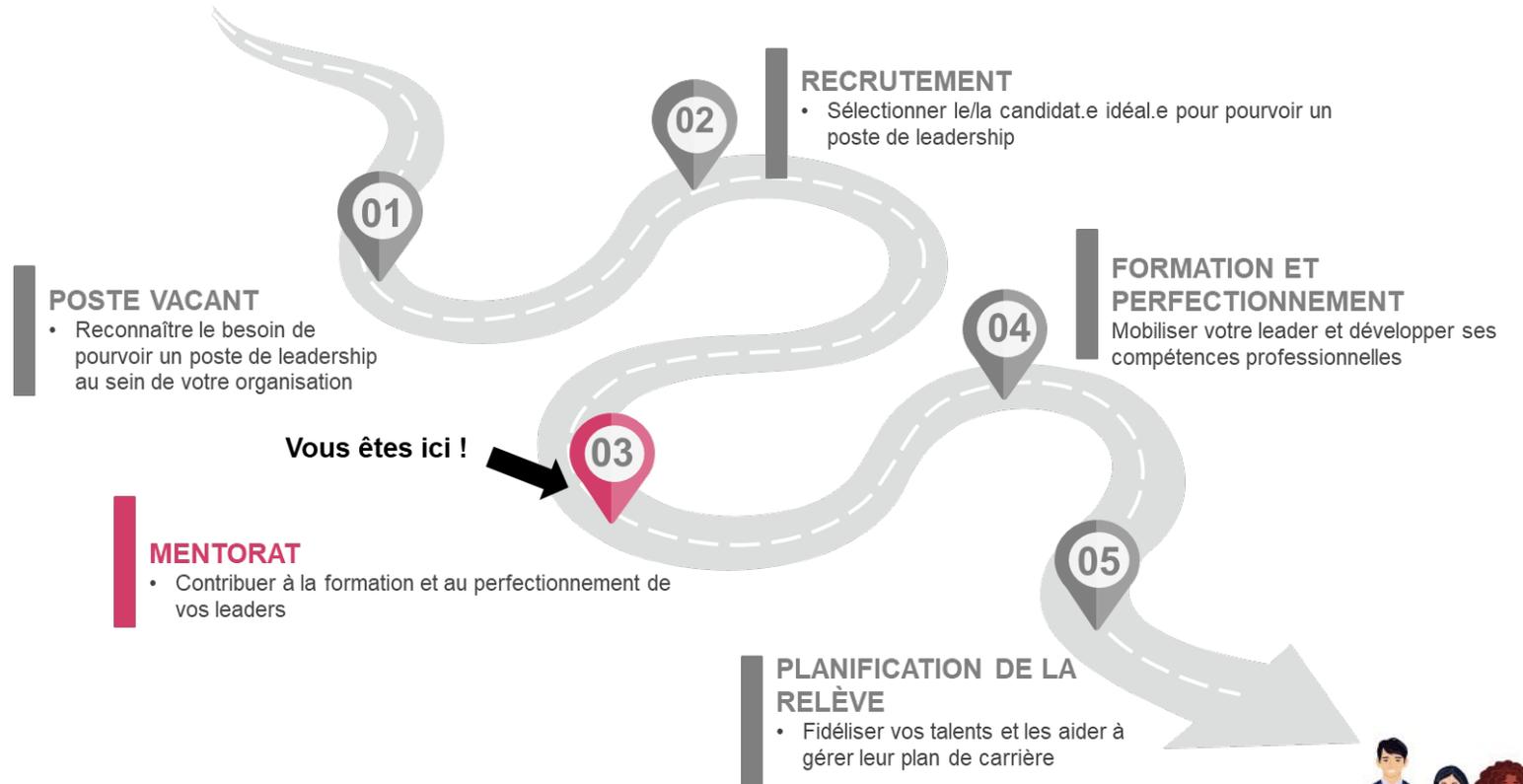
# 3.0 Palier n. 3 : Mentorat

## Bienvenue au Palier n. 3 : Mentorat

Maintenant que vous avez embauché votre leader, la prochaine étape est de l'aider à se développer au sein de votre organisation.

Le mentorat favorise un sentiment d'appartenance et permet à vos leaders d'apprendre des autres sur la façon de réussir dans leur rôle.

Il est essentiel que le mentorat soit disponible à tous et à toutes équitablement. De plus, il est primordial que les possibilités de mentorat répondent aux identités uniques de tous/toutes les leaders.





## 3.1 Mentorat : Occasions formelles de mentorat (1 de 3)

Les occasions de mentorat formelles sont des programmes mis au point par l'organisation fournissant aux employé.e.s les outils nécessaires pour améliorer leurs capacités en leadership.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Ciblez des programmes de mentorat spécifiques et des événements relatifs à l'alliance afin d'encourager les leaders à soutenir les collègues qui sont trans et non binaires
- ✓ Animez une formation de mentorat pour les leaders sur la façon de devenir un.e mentor et un.e ambassadeur/ambassadrice efficace
- ✓ Encouragez les cadres supérieur.e.s et les membres du conseil d'administration à libérer de la place dans leurs horaires afin d'offrir des occasions de mentorat pour la prochaine génération de leaders

#### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Sections 1.1 et 1.3
- Lancer la conversation – Section 4.0





## 3.1 Mentorat : Occasions formelles de mentorat (2 de 3)

### Actions précises à entreprendre :

1. Établissez des programmes de mentorat formels au sein de votre organisation pour aider les talents à haut potentiel et prêts à être membres du conseil d'administration à recevoir une rétroaction et un encadrement ponctuels afin d'obtenir des postes de haute direction
2. Permettez aux programmes de mentorat d'être parrainés par les cadres supérieur.e.s afin d'assurer que les jeunes leaders bénéficient de la visibilité et de l'élargissement de leur réseau
3. Conseillez les mentors pour encourager les mentoré.e des groupes prioritaires et leur donner les moyens de postuler à des rôles de leadership
4. Offrez des possibilités égales de mentorat à tous/toutes les leaders, afin d'éliminer l'influence des mécanismes de mentorat informels
5. Assurez-vous que les activités du programme de mentorat soient de nature inclusive. Toutes les personnes projetées devraient recevoir une invitation à participer à des activités et à des options au sein de chacune d'elles pour s'assurer que l'activité n'est pas « traditionnellement exclusive » (p. ex. golf, parties de hockey, boissons après le travail)

#### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Sections 1.1 et 1.3
- Lancer la conversation – Section 4.0





## 3.1 Mentorat : Occasions formelles de mentorat (3 de 3)

### Consideration(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

- Offrez des programmes de mentorat aux groupes prioritaires afin de permettre au personnel plus junior de voir des leaders « qui leur ressemblent » et auprès de qui ils peuvent s'identifier

### Étude de cas

#### Petite/moyenne organisation : *McMaster Museum*

Le *McMaster Museum of Art* a lancé un programme de mentorat en conservation en jumelant les professionnel.le.s de l'art, noir.e.s, autochtones, de couleur avec un conservateur principal.

Grâce à ce programme de mentorat, le personnel cadre du musée peut guider le/la mentoré à travers des activités clés pour l'aider à devenir un.e leader au sein de la communauté artistique.

### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Sections 1.1 et 1.3
- Lancer la conversation – Section 4.0





# Mentorat : Considérations régionales et industrielles (1 de 2)

## Industrie : Technologie

Le rapport de 2020 *People of Colour in Tech* a démontré que moins de 5 % des effectifs des grandes entreprises technologiques sont composés de professionnel.le.s de la technologie noir.e.s, latino.a.s et autochtones. Les employé.e.s de couleur ont du mal à trouver des mentors, et les employé.e.s noir.e.s ont déclaré qu'il était 62 % plus difficile de trouver un mentor que les répondant.e.s blanc.he.s.

Les employé.e.s des groupes prioritaires dans le secteur de la technologie ne voient souvent pas beaucoup de leaders qui leur ressemblent et ont du mal à progresser au sein de l'organisation en raison d'un manque d'exposition.

Considérez ce qui suit :

- Concevez des programmes de mentorat en tenant compte de la progression de carrière, pour permettre aux employé.e.s des groupes prioritaires d'accéder à des postes de direction
- Organisez des événements de mentorat technologique spécifiques aux groupes prioritaires, tels que *Black Professionals in Tech*
- Établissez des partenariats avec des organisations communautaires pour offrir un mentorat aux jeunes professionnel.le.s cherchant à entrer dans cette industrie





# Mentorat : Considérations régionales et industrielles (2 de 2)

## Région : Canada atlantique

Selon un rapport publié en 2022 par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique, les femmes sont bien représentées sur le marché du travail au Canada atlantique, puisqu'elles constituent environ 50 % de la main-d'œuvre. Les personnes racisées noires et/ou de couleur ne représentent toutefois qu'environ 1 travailleur sur 20. Le rapport indique également que les employé.e.s noir.e.s sont moins susceptibles d'être promu.e.s à des postes de leaders et de direction.

Considérez ce qui suit :

- Offrez des possibilités de mentorat spécifiques aux talents et aux leaders diversifié.e.s nouvellement arrivé.e.s au Canada atlantique pour les aider à élargir leur réseau local et à réduire l'isolement social découlant souvent du fait de ne pas être un habitant de la région
- Assurez-vous que les mentors puissent offrir une formation et un apprentissage à ceux/celles qui apprennent le français, si le rôle l'exige
- Fournissez une formation sur l'intersectionnalité aux mentors, afin qu'ils/elles soient en mesure de soutenir les divers talents





# 4.0 Palier n. 4 : Formation et développement

## Bienvenue au Palier n. 4 : Formation et développement

Afin de continuer à développer les compétences de vos leaders et de s'assurer qu'ils/elles soutiennent votre organisation, la formation et le perfectionnement sont essentiels.

La formation et le développement aident à améliorer les compétences des leaders ayant diverses identités et rehaussent la réputation de votre marque employeur parmi vos concurrents.

Il est important de réfléchir à la façon dont vous pouvez soutenir vos leaders, leur croissance et, ultimement, leur succès.





## 4.1 Formation et perfectionnement : Formation (1 de 2)

La formation comprend des ressources fournies directement par votre organisation ou obtenues à l'externe pour aider vos talents à acquérir de nouvelles habiletés et compétences.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Harmonisez la formation avec les objectifs opérationnels de votre organisation et utilisez les communications d'entreprise pour s'assurer que tous/toutes les leaders sont informé.e.s des opportunités
- ✓ Offrez une formation qui répond aux identités uniques de différent.e.s leaders (p. ex., programme de réseautage et d'image de marque personnelle pour les femmes)
- ✓ Offrez des formations qui répondent aux styles d'apprentissage et aux préférences uniques des leaders, telles que des conférences, de la ludification et des formations basées sur des scénarios

#### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Section 1.2





## 4.1 Formation et perfectionnement : Formation (2 de 2)

### Actions précises à entreprendre :

1. Permettez aux groupes de ressources pour employé.e.s (GRE) ou aux associations de groupes prioritaires internes d'offrir une formation officielle ou des « déjeuners-causeries » informels concernant leurs communautés
2. Offrez de la formation à l'interne ou par l'intermédiaire de fournisseurs de services externes qui enseignent à la fois les compétences générales et techniques requises de vos leaders
3. Veillez à ce que tous/toutes les leaders aient un accès égal aux possibilités de formation et à ce que la formation réponde à leurs besoins uniques
4. Faites la promotion de l'apprentissage tout au long de l'année comme un processus continu, et non comme une initiative ponctuelle.

### À noter :

Les nouveaux/nouvelles arrivant.e.s au Canada ont souvent besoin de temps de transition pour s'adapter à la façon canadienne de faire des affaires.

- Offrez des possibilités de formation pour familiariser les nouveaux/nouvelles arrivant.e.s avec les industries et les opérations canadiennes

### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Section 1.2





## 4.2 Formation et perfectionnement : Développement et perfectionnement (1 de 3)

Au-delà de la formation, il existe plusieurs autres moyens pour votre organisation de soutenir le développement et le perfectionnement de vos leaders.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Organisez des ateliers traitant de la compétence culturelle à l'intention des leaders, en partenariat avec des organisations de groupes prioritaires
- ✓ Assignez des coachs internes aux leaders travaillant avec eux/elles pour atteindre leurs objectifs de croissance et de développement

### Actions précises à entreprendre :

1. Mettez en place des programmes de perfectionnement professionnel pour aider les leaders à atteindre leurs objectifs professionnels
2. Faites la promotion d'une culture axée sur l'apprentissage et le perfectionnement continu par le biais de communications internes et de messages émanant de la haute direction

**À noter :** Les systèmes institutionnels traditionnels ne répondent souvent pas aux besoins de développement des employé.e.s autochtones.

- Les Aînés en résidence est un programme qui pourrait être mis en place. Au sein de ce programme des leaders autochtones utilisent leur perspective en tant qu'autochtones pour conseiller les employé.e.s





## 4.2 Formation et perfectionnement : Développement et perfectionnement (2 de 3)

**À noter :** Les certifications requises par les rôles ne sont souvent pas accessibles à tous les individus, que ce soit pour des raisons financières ou non financières.

- Déterminez si vos leaders ont accès aux certifications ou aux formations qui leur permettraient de réussir. Si ce n'est pas le cas, offrez-leurs ces possibilités de développement gratuitement.
- Prévoyez du temps consacré à l'apprentissage afin que les leaders qui sont également des aidant.e.s puissent intégrer les activités de formation dans leur emploi du temps tout en conciliant leurs autres priorités.

[Le Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick offre cette formation](#) sur les compétences culturelles.

### Étude de cas

#### Grande organisation : HP Canada

HP Canada a saisi l'opportunité de promouvoir et accroître la visibilité des talents féminins sous-représentés dans les rôles techniques et de direction.

L'organisation a lancé son programme *Catalyst@HP*. Des cadres supérieur.e.s deviennent parrain.ne.s et s'engagent à favoriser la croissance et l'avancement professionnel de leurs mentorées. Chaque filleule est inscrite à un programme de 18 mois axé sur l'apprentissage et le développement de compétences clés pour réussir dans des rôles de leaders.

Depuis son lancement, HP Canada a vu 78 % des mentoré.e.s du programme être promues sur de nouveaux rôles dans l'organisation.





## 4.2 Formation et perfectionnement : Développement et perfectionnement (3 de 3)

### Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

- Élaborez des plans d'apprentissage personnalisés pour des rôles de leadership spécifiques afin d'assurer un développement des compétences associés aux rôles pertinents
- Offrez une couverture et un remboursement aux employé.e.s pour qu'ils/elles puissent obtenir des titres professionnels auxquels ils/elles n'avaient possiblement pas accès auparavant
- Impliquez des coachs en leadership pour soutenir la création de programmes de développement et de perfectionnement
- Adaptez les offres de formation aux groupes prioritaires, en faisant appel à des organisations communautaires composés de professionnel.le.s dans des domaines spécifiques





# Formation et perfectionnement : Considérations régionales et industrielles (1 de 2)

## Industrie : Pêches et Océans

Le secteur océanique est en retard pour ce qui est d'attirer une main-d'œuvre diversifiée, les opportunités dans cette industrie n'étant pas très visibles en raison de leur niche, de la formation technique et des processus d'embauche.

Pour améliorer l'inclusion des femmes et/ou des personnes non binaires dans le secteur, envisagez les mesures suivantes :

- Améliorez l'éducation et la sensibilisation au fait qu'une carrière dans le secteur océanique est intéressante et accessible ; établissez des partenariats avec des femmes et/ou des personnes non binaires, des allié.e.s et des employeurs
- Parrainez les femmes et/ou les personnes non binaires pour qu'elles occupent des rôles de direction au sein des organisations et encouragez-les à partager des perspectives diverses sur la gestion de l'entreprise et l'attraction des talents
- Pour poursuivre leur travail en tant que nouveaux/nouvelles arrivant.e.s sans liens préalables avec ce domaine, les femmes et/ou les personnes non binaires bénéficieraient de ressources supplémentaires, d'une aide financière (les questions de genre pouvant compliquer l'obtention d'un premier prêt), d'actifs (soutien pour acheter un bateau/équipement, obtenir un permis), d'un accès à des opportunités éducatives/financières bien annoncées, d'un réseau et d'un mentorat





# Formation et perfectionnement : Considérations régionales et industrielles (2 de 2)

## Industrie : Santé

Selon un rapport d'Osler, en 2021, seuls 15 % des cadres dirigeant.e.s et 17 % des membres du conseil d'administration s'identifient comme femme dans le secteur des sciences de la vie, ce qui représente le plus faible pourcentage parmi 13 secteurs.

La diversité dans le système de santé est importante pour garantir l'équité auprès du personnel et des patient.e.s bénéficiant des services médicaux.

Considérez les points suivants :

- Fournissez une formation au personnel pour qu'il comprenne l'importance des aménagements ayant pour but de répondre aux besoins de santé des groupes prioritaires
- Désignez des responsables chargé.e.s de superviser la formation et les partenariats visant à éduquer les groupes prioritaires sur les services de santé

[Cette banque des politiques d'AMC](#) présente des ressources pour faire progresser l'EDI en médecine.

### Étude de cas

#### Grande organisation : Centre des sciences de la santé de London (LHSC)

Dans le cadre de *LHSC's Healthy Equity Strategy*, l'organisation a établi un partenariat avec *Atlohsa Family Healing Services* en 2020. Ce partenariat permet au LHSC d'offrir un conseiller en services de guérison autochtone et de fournir un espace sacré pour les pratiques de santé traditionnelles, les cérémonies et l'enseignement traditionnel.

Cette initiative a été lancée en réponse à deux des appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation dans le domaine des soins de santé.





## Mise en situation : Point d'attention 2

À la suite de la révision de la leçon sur la formation et le perfectionnement au palier n. 4, Karan s'informe sur les exigences de poste de leadership définies par l'organisation. Karan constate que l'organisation exige que chaque leader détienne une certification alimentaire spécifique. L'obtention de cette certification coûte environ 2300 \$.

**Karan révisé les notions apprises jusqu'à présent et n'est pas certain que cette certification obligatoire soit une pratique inclusive. Que doit faire Karan ?**

- Maintenir cette exigence. Il est important que tout le monde ait cette certification car elle fournit les compétences nécessaires aux leaders de l'organisation.
- Supprimer complètement l'exigence de cette certification
- Conserver cette certification, mais la supprimer en tant que prérequis pour le rôle. Proposer aux leaders une compensation financière pour couvrir une partie ou la totalité des coûts afin de garantir que chacun.e puisse obtenir la certification





## Mise en situation : Point d'attention 2 (Solution)

À la suite de la révision de la leçon sur la formation et le perfectionnement au palier n. 4, Karan s'informe sur les exigences de poste de leadership définies par l'organisation. Karan constate que l'organisation exige que chaque leader détienne une certification alimentaire spécifique. L'obtention de cette certification coûte environ 2300 \$.

**Karan révisé les notions apprises jusqu'à présent et n'est pas certain que cette certification obligatoire soit une pratique inclusive. Que doit faire Karan ?**

- (Faux) Maintenir cette exigence. Il est important que tout le monde ait cette certification car elle fournit les compétences nécessaires aux leaders de l'organisation.
- (Faux) Supprimer complètement l'exigence de cette certification
- (Vrai) Conserver cette certification, mais la supprimer en tant que prérequis pour le rôle. Proposer aux leaders une compensation financière pour couvrir une partie ou la totalité des coûts afin de garantir que chacun.e puisse obtenir la certification.





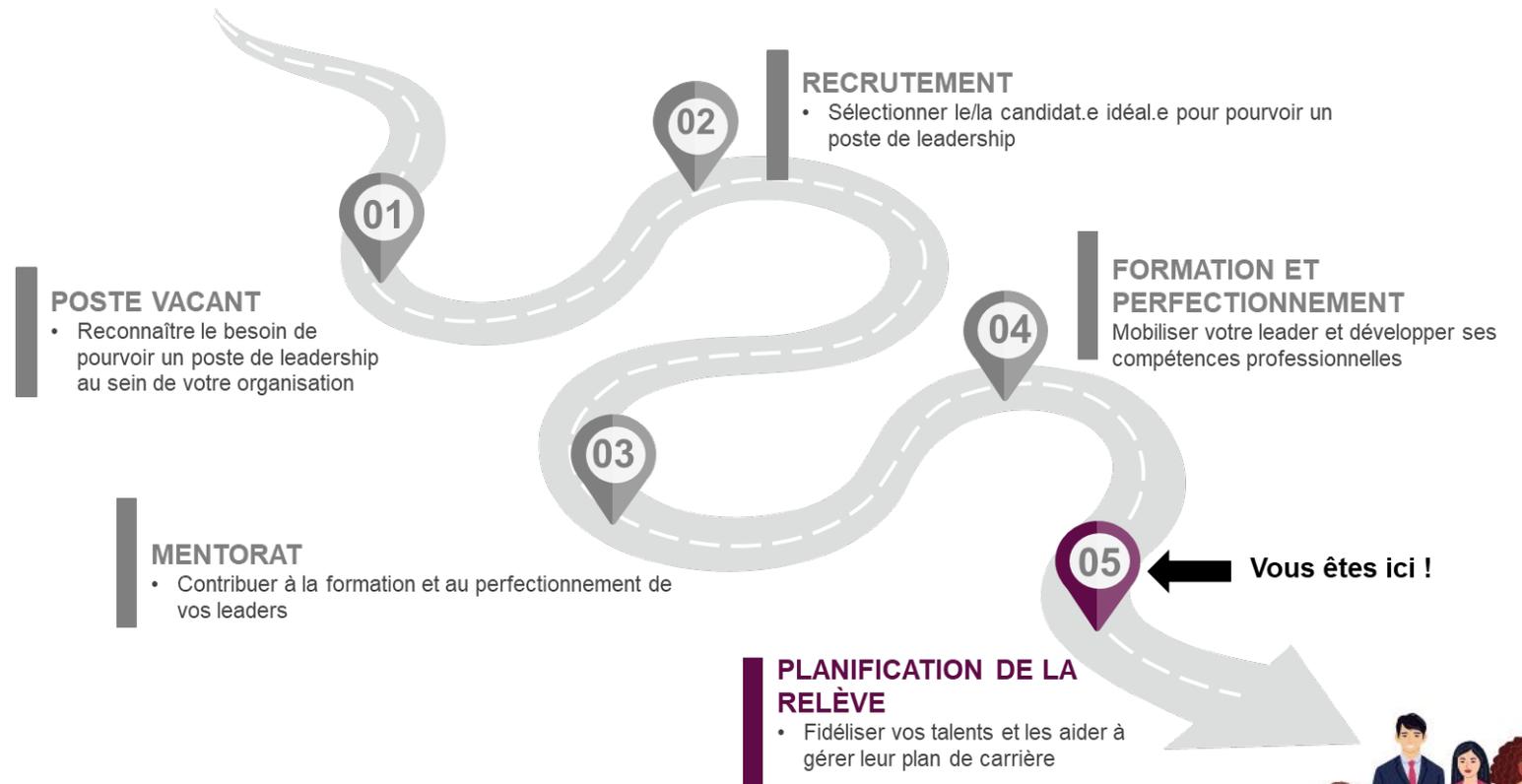
# 5.0 Palier n. 5 : Planification de la relève

## Bienvenue au Palier n. 5 : Planification de la relève

Vous êtes au dernier palier de votre  
Parcours de Leader !

Que vous ayez embauché de nouveaux  
talents provenant de l'extérieur ou  
pourvu votre poste à l'interne, la  
planification de la relève est un  
processus clé qui favorise la croissance  
et le maintien en poste.

La planification de la relève est un  
facteur clé que votre organisation doit  
considérer pour assurer la longévité de  
votre bassin de leadership.





## 5.1 Planification de la relève : Programme de développement (1 de 2)

L'élaboration d'un processus solide de planification de la relève et d'un programme associé permettra aux employé.e.s de visualiser leur parcours afin de développer leurs compétences à titre de leader. Les leaders actuel.le.s quant à eux/elles pourront ainsi voir leur rôle évoluer.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Donnez aux candidat.e.s des groupes prioritaires la possibilité de participer à des entrevues informelles, afin qu'ils/elles puissent se préparer au processus de promotion et recevoir de la rétroaction
- ✓ Intégrez l'équité, la diversité et l'inclusion dans les compétences de leadership et les considérez lors de l'évaluation de la performance

### Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

- Envisagez de renforcer le processus de planification de la relève en utilisant des outils d'évaluation des talents pouvant fournir des données et liez les décisions de promotion à des données objectives
- Ces données pourraient tenir compte de la planification globale de la relève de l'organisation pour aller au-delà des plateformes statiques telles qu'Excel, ainsi que de la performance individuelle des leaders

### Lien vers :

- Lancer la conversation – Section 6.0





## 5.1 Planification de la relève : Programme de développement (2 de 2)

### Actions précises à entreprendre :

1. Développez un programme structuré de planification de la relève afin que les candidat.e.s soient conscient.e.s des possibilités d'évolution au sein de l'organisation, si les ressources sont disponibles
2. Créez une structure permettant aux employé.e.s de proposer eux/elles-mêmes leur candidature pour des promotions et/ou leur participation au programme de planification de la relève
3. Veillez à ce qu'une structure et des critères établis soient en place pour évaluer les candidat.e.s de manière objective et atténuer les divers biais

**À noter :** Il est souvent difficile de retenir les femmes et les talents non binaires et d'élargir ce bassin de candidat.e.s à des postes de leadership

- Lors de l'élaboration du programme de planification de la relève, considérez lors de vos discussions sur les talents les efforts à déployer afin d'accroître l'égalité des sexes
- Veillez à ce que les programmes prennent en compte et s'adaptent à des contextes uniques telle que la planification des congés maternité

[Cette publication du gouvernement du Canada](#) présente des informations sur la façon dont votre organisation peut offrir des possibilités de travail aux personnes vivant avec un handicap.

### Lien vers :

- Lancer la conversation – Section 6.0





## 5.2 Planification de la relève : Responsabilisation (1 de 3)

Il est important que vous restiez consciencieux dans l'exécution de votre rôle et de votre contribution au maintien du bassin de leaders au sein de votre organisation.

### Pratiques exemplaires :

- ✓ Recueillez des données d'auto-identification désagrégées afin d'identifier les lacunes dans la composition actuelle du leadership et les domaines dans lesquels une action corrective est nécessaire
- ✓ Assumez la responsabilité en partageant avec transparence les progrès et les résultats en matière de représentation diversifiée aux niveaux du leadership

**À noter :** Le biais de proximité est un biais inconscient et cognitif consistant à donner la préférence à ceux/celles se trouvant dans son voisinage immédiat. L'augmentation du travail à distance et du travail hybride, peut entraîner du favoritisme et avoir un impact significatif sur certain.e.s leaders qui ne sont pas ou peu présent.e.s au bureau.

- Les organisations doivent veiller à ce que leur processus de planification de la relève évite les biais et prenne en considération l'ensemble des candidat.e.s qualifié.e.s, et non pas seulement les plus visibles dans l'espace de travail.

### Lien vers :

- Lancer la conversation – Section 6.0





## 5.2 Planification de la relève : Responsabilisation (2 de 3)

### Actions précises à entreprendre :

1. Suivez activement la représentation à tous les niveaux et les indicateurs mesurant le succès des groupes prioritaires dans l'accès aux postes de leadership et du conseil d'administration au sein de l'organisation
2. Utilisez les solutions analytiques pour identifier et signaler les changements en interne

#### Étude de cas

#### Petite/moyenne organisation : *Wealthsimple*

*Wealthsimple* est une organisation qui mène des efforts actifs pour améliorer la diversité et l'inclusion au sein de son organisation, tout en communiquant publiquement sur ses actions et progrès.

En 2021, l'organisation a reconnu publiquement le pourcentage de membres femmes et/ou des personnes non binaires, racisées, noires et/ou de couleur, autochtones et 2SLGBTQ+ et/ou de genre et de sexe divers dans son conseil d'administration et ses équipes de direction. Cependant, l'organisation a également reconnu qu'il y a encore du travail à faire et s'est engagée à effectuer des analyses comparatives externes et des études sur l'équité salariale pour continuer à progresser dans ses efforts.

*Wealthsimple* a en outre annoncé publiquement l'objectif de proposer une formation sur l'incapacité et le handicap, et de s'engager dans une enquête sur leur environnement de travail afin d'améliorer l'expérience des femmes. Elle prévoit d'ores et déjà de publier les résultats de sa prochaine enquête annuelle sur la diversité et l'inclusion.

#### Lien vers :

- Lancer la conversation – Section 6.0





## 5.2 Planification de la relève : Responsabilisation (3 de 3)

**À noter :** Les personnes vivant avec un handicap sont souvent moins susceptibles d'indiquer leur incapacité dans les enquêtes d'auto-identification, y compris les sondages anonymes, en raison de la discrimination et des obstacles liés aux opportunités et à l'avancement. Cela est attribuable aux perceptions erronées associées au fait d'être une personne vivant avec un handicap.

- Allez au-delà des systèmes de gestion de l'invalidité et redoublez d'efforts pour veiller à ce qu'ils aient un impact positif
- S'assurer qu'il y a un.e leader ou un comité IDÉA (acronyme pour Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité) qui travaille spécifiquement à créer une culture d'appartenance et d'accès aux ressources pour les personnes vivant avec un handicap
- Intégrer l'accessibilité et les personnes vivant avec un handicap comme éléments clés au sein de votre stratégie globale d'EDI
- Veiller à ce que les employé.e.s et les leaders vivant avec un handicap soient embauché.e.s et progressent au sein de l'organisation
- Assurer la conformité aux lois provinciales correspondantes





# Planification de la relève : Considérations régionales et sectorielles

## Industrie : Foresterie

Selon Statistique Canada, l'industrie forestière emploie actuellement 17 % de femmes, 9 % de personnes racisées, noires et/ou de couleur, 7 % de personnes autochtones et 12 % de nouveaux/nouvelles arrivant.e.s au Canada.

En raison des conditions de travail dans l'industrie forestière, comme le fait de travailler dans des régions éloignées et d'effectuer des travaux de levage et de manutention lourds, il y a actuellement un manque de diversité dans le secteur.

Envisagez les mesures suivantes :

- Offrez une flexibilité dans les opportunités d'emploi avec des personnes accréditées au niveau international, qui ont les bonnes compétences et possèdent un beau potentiel d'évolution
- Parrainez les talents des groupes prioritaires pour qu'ils/elles puissent accéder à des rôles de direction
- Envisagez de nouveaux arrangements pour aider les aidant.e.s à mieux gérer le conflit travail-famille et améliorer l'équilibre travail-vie privée. Par exemple, ceux/celles qui ont besoin de temps pour se déplacer et aller chercher leur enfant à la garderie devraient bénéficier de temps et d'aménagements pour le faire

[Consultez cette ressource : Ressources en croissance](#) pour réviser la manière de faire progresser l'EDI dans le secteur forestier.



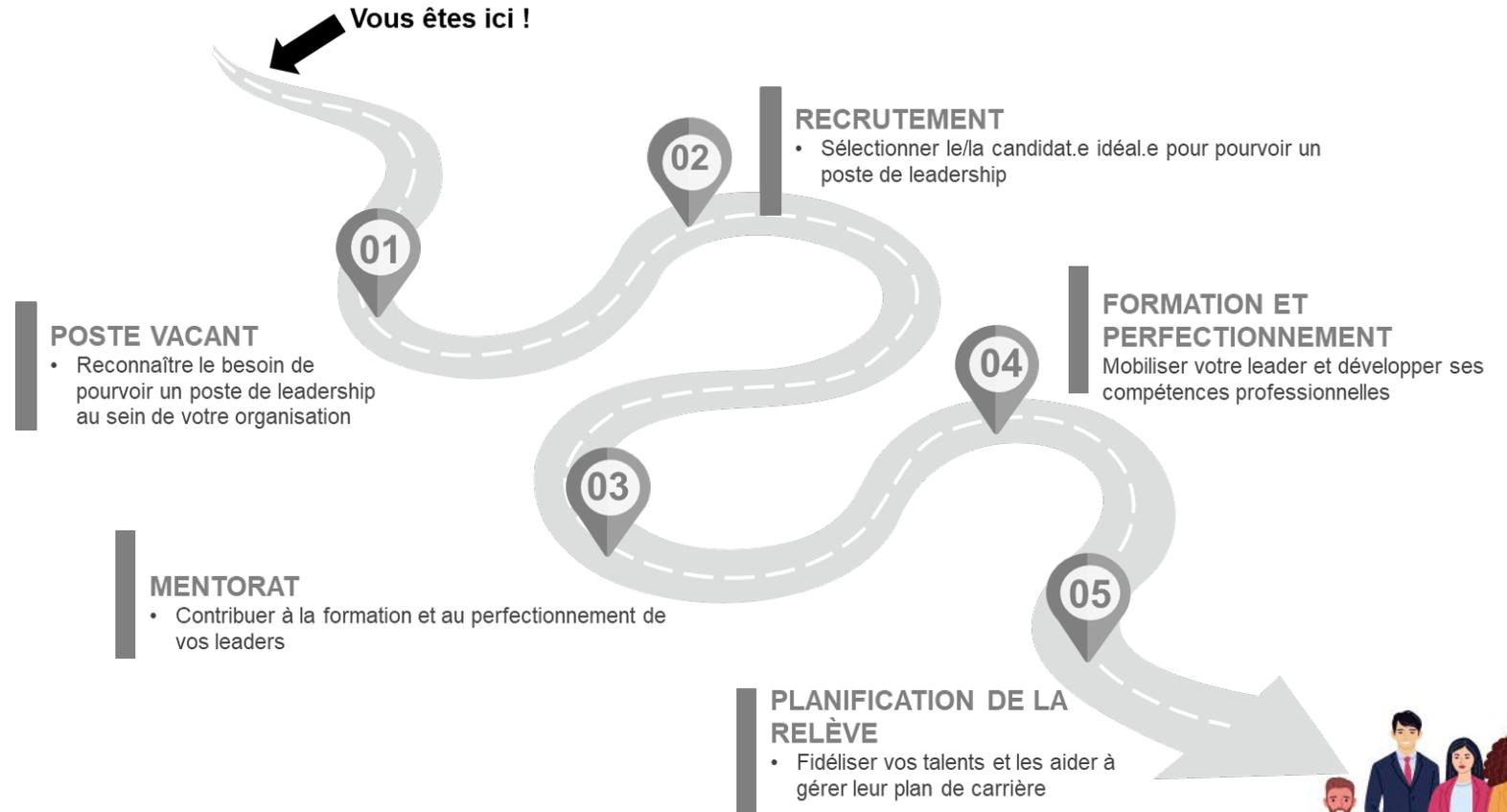


# 6.0 Partir du début : Éducation et sensibilisation

## Que pouvez-vous faire avant même de commencer le Parcours du Leader ?

En tant qu'organisation, vous pouvez jouer un rôle important dans le développement de la prochaine génération de leaders canadien.ne.s.

Avec les bons outils et les bonnes ressources, vous pouvez commencer à développer la filière des leaders en investissant dans l'éducation et la sensibilisation des jeunes débutant leur carrière ou pas encore sur le marché du travail.





## 6.1 Éducation et sensibilisation (1 de 3)

Pour les organisations disposant des ressources disponibles, il s'agit d'une occasion importante de commencer à former des talents en leadership, surtout pour les groupes prioritaires, et ce, à un stade précoce.

### Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

#### Pratiques exemplaires :

- ✓ Établissez des partenariats avec d'autres organismes afin de soutenir les possibilités d'emploi pour les jeunes provenant des groupes prioritaires
- ✓ Parrainez des événements ou offrez des ateliers et des opportunités éducatives
- ✓ Lancez des programmes scolaires pour appuyer le développement de compétences particulières pour les groupes prioritaires (p. ex., STEM)

**À noter :** Les personnes vivant avec une déficience intellectuelle ou physique n'ont pas toujours accès aux mêmes possibilités d'éducation

- Offrez des programmes spécifiquement aux membres de ces communautés, afin de correspondre à leur style d'apprentissage
- Veillez à ce que les possibilités d'éducation soient accessibles, tant sur le plan de l'espace physique que de la répartition

#### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Sections 1.1, 1.3 et 1.4





## 6.1 Éducation et sensibilisation (2 de 3)

### Actions précises à entreprendre :

1. Offrez des stages d'études au secondaire ou des occasions de bénévolat afin de permettre aux jeunes de jouer des rôles et d'être sensibilisé.e.s à un jeune âge
2. Établissez des partenariats avec des groupes prioritaires d'organismes communautaires dont l'objectif est de fournir aux jeunes des outils de formation et de perfectionnement des compétences
3. Ciblez d'autres formes d'éducation au sein de votre bassin de recrutement, telles que divers diplômes, métiers et autres titres professionnels

**À noter :** La situation géographique et les conditions de logement peuvent souvent jouer un rôle important dans l'accès aux opportunités éducatives. Cela peut avoir une incidence disproportionnée sur les personnes racisées, noires ou de couleur, ainsi que sur les Autochtones / peuples autochtones à développer des compétences à un jeune âge

- Élaborez un plan ciblé pour soutenir des collectivités particulières dans votre province ou au Canada, lorsqu'il y a des obstacles à l'accès présents

[Cette publication du Forum des politiques publiques et le Diversity Institute](#) explique comment les organisations peuvent appuyer l'acquisition de nouvelles compétences et l'emploi chez les Autochtones.

### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Sections 1.1, 1.3 et 1.4





## 6.1 Éducation et sensibilisation (3 de 3)

### Étude de cas

#### Petite/moyenne organisation : *Globe and Mail*

En 2021, le *Globe and Mail* a lancé un programme de mentorat axé spécifiquement sur les étudiant.e.s autochtones et racisé.e.s en journalisme, en partenariat avec l'École de journalisme et de communication de *Ottawa Bureau Carleton University's School of Journalism and Communication*.

Le programme offre deux possibilités de mentorat rémunéré aux étudiant.e.s autochtones et racisé.e.s inscrit.e.s au programme de l'Université Carleton et ils/elles reçoivent du mentorat avec des rédacteurs du *Globe and Mail*.

### Étude de cas

#### Grande organisation : Université de Victoria

L'Université de Victoria a collaboré avec la *British Columbia Association of Aboriginal Friendship Centres (BCAAC)*, la *Gustavon School of Business (GSB)* et le *Ministry of Advanced Education* pour lancer le *BCAAFC Management Training Academy*.

Le programme a sélectionné des participant.e.s des *Friendship Centres* de la Colombie-Britannique, et fourni des compétences et de la formation pour aider les nouveaux/nouvelles dirigeant.e.s à occuper des postes de haute direction et à réussir dans leurs rôles.

### Lien vers :

- Guide pour soutenir le changement organisationnel – Sections 1.1, 1.3 et 1.4





# Éducation et sensibilisation : Considérations régionales et industrielles (1 de 2)

## Industrie : Médias et édition

Traditionnellement, les opportunités de début de carrière et de stage dans l'industrie de l'édition ont été limitées, avec des rôles non rémunérés ou sous-payés pour les jeunes. De nombreux organismes de publication se sont également appuyés sur des réseaux traditionnels pour recruter des talents au sein de cercles familiaux, empêchant l'entrée de talents issus de groupes prioritaires. Cette structure limite l'accès à l'industrie et ne profite qu'à ceux/celles qui ont le privilège économique d'y entrer.

Pour élargir le bassin de candidat.e.s afin d'attirer des personnes issues des groupes prioritaires, envisagez ce qui suit :

- Créez des bases de données pour les candidat.e.s des groupes prioritaires et ciblez un plus grand nombre de sites d'affichage pour publier vos offres d'emploi
- Fournissez des informations au public sur la façon d'intégrer l'industrie, offrez des possibilités d'acquérir des compétences spécialisées dans l'industrie, proposez des stages équitablement rémunérés ainsi qu'une aide à la recherche d'emploi
- Allez au-delà des réseaux internes habituels pour recruter du personnel et des collaborateurs/collaboratrices
- Offrez des opportunités rémunérées et une paie établie selon des structures salariales équitables, cohérentes et transparentes
- Proposez des formations et des cours liés aux médias pour aider à développer les compétences des talents des groupes prioritaires





# Éducation et sensibilisation : Considérations régionales et industrielles (2 de 2)

## Région : Zones rurales au Canada

Les organisations opérant dans les zones rurales du Canada peuvent souvent manquer de diversité dans leurs effectifs et leurs communautés. Il est important de s'éloigner du concept d'une « analyse de rentabilité pour l'avancement de l'EDI », car la diversité des pensées, des perspectives et des identités profite à tous/toutes.

Considérez les points suivants :

- Offrez des possibilités de travail à distance, si possible, pour élargir la portée des rôles et attirer les talents des groupes prioritaires
- Travaillez avec des organisations communautaires axées sur des groupes prioritaires spécifiques pour vous engager auprès de ces communautés

## Région : Zones urbaines au Canada

Les organisations opérant dans les régions très peuplées du Canada se concentrent souvent uniquement sur les communautés urbaines environnantes. Ainsi, les populations vivant en périphérie de ces zones urbaines sont négligées et rencontrent des obstacles à l'accès aux opportunités.

Considérez ce qui suit :

- Organisez des ateliers d'emploi dans des zones ciblées, comme les quartiers traditionnellement à faible revenu, où l'accès aux opportunités est limité. Offrez des opportunités d'éducation aux jeunes pour développer leurs compétences et leurs talents
- Investissez dans les communautés, par exemple en créant des espaces d'apprentissage, des opportunités d'emploi spécifiques ou en fournissant des ressources





## Mise en situation : Point d'attention 3

Karan réfléchit au Palier n. 5 en lien avec la planification de la relève. À l'heure actuelle, un élément important des évaluations organisationnelles et de la considération pour une promotion à des postes de leadership est le nombre de « grands projets de profil » qu'une personne a dirigés. Ces projets sont reconnus pour leurs longues heures de travail et un environnement de stress élevé. Les personnes qui se portent volontaires pour ces projets sont attendues de travailler le soir et les fins de semaine.

**Karan veut présenter une analyse de rentabilisation pour le leadership quant aux raisons pour lesquelles il s'agit d'une considération injuste pour le processus de promotion. Qu'est-ce qu'il devrait inclure ? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.**

- Il n'est pas nécessaire de faire une analyse de rentabilisation. Il est juste de s'attendre à ce que les leaders consacrent du temps et du travail s'ils/si elles veulent être promu.e.s
- Cette attente n'est pas juste pour les aidant.e.s naturel.le.s ou ceux/celles qui ont des engagements supplémentaires en dehors du travail qui les empêchent de faire des heures supplémentaires
- Cette attente peut constituer un obstacle pour les employé.e.s des groupes prioritaires qui sont mal à l'aise de « se faire concurrence » pour des projets très médiatisés
- L'organisation ne devrait pas promouvoir une culture qui mène à l'épuisement professionnel





## Mise en situation : Point d'attention 3 (Solution)

Karan réfléchit au Palier n. 5 en lien avec la planification de la relève. À l'heure actuelle, un élément important des évaluations organisationnelles et de la considération pour une promotion à des postes de leadership est le nombre de « grands projets de profil » qu'une personne a dirigés. Ces projets sont reconnus pour leurs longues heures de travail et un environnement de stress élevé. Les personnes qui se portent volontaires pour ces projets sont attendues de travailler le soir et les fins de semaine.

**Karan veut présenter une analyse de rentabilisation pour le leadership quant aux raisons pour lesquelles il s'agit d'une considération injuste pour le processus de promotion.**

**Qu'est-ce qu'il devrait inclure ? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.**

- (Faux) Il n'est pas nécessaire de faire une analyse de rentabilisation. Il est juste de s'attendre à ce que les leaders consacrent du temps et du travail s'ils/si elles veulent être promu.e.s
- (Vrai) Cette attente n'est pas juste pour les aidant.e.s naturel.le.s ou ceux/celles qui ont des engagements supplémentaires en dehors du travail qui les empêchent de faire des heures supplémentaires
- (Vrai) Cette attente peut constituer un obstacle pour les employé.e.s des groupes prioritaires qui sont mal à l'aise de « se faire concurrence » pour des projets très médiatisés
- (Vrai) L'organisation ne devrait pas promouvoir une culture qui mène à l'épuisement professionnel





# Éléments à prendre en considération selon le secteur (1 de 2)

## Organismes du secteur privé :

- Les leaders devraient chercher des occasions de tirer parti de l'agilité et des ressources du secteur privé pour offrir des mesures qui profitent aux travailleurs et, au bout du compte, améliorent les résultats. Les organisations du secteur privé peuvent notamment :
  - Démontrer un réel engagement à soutenir les organisations appartenant à différents groupes prioritaires (diversité de la chaîne d'approvisionnement)
  - Démontrer un engagement envers l'éthique - fournir un salaire de subsistance, un congé familial payé, un remboursement des frais de scolarité, du temps libre pour participer à des conférences parents-enseignants et faire du bénévolat, offrir de la souplesse en matière de travail à domicile au besoin, accroître les engagements philanthropiques. et égaliser les dons des employé.e.s
- Tirez parti de l'approche « Créer, acheter ou emprunter » pour faire croître les talents à l'interne, embaucher à l'externe et recourir à des travailleurs/travailleuses occasionnel.le.s pour faire appel à l'expertise de façon temporaire ; — sous l'optique de l'EDI, les entreprises peuvent mettre en œuvre des programmes de début de carrière, une formation latérale sur les talents, partage d'emploi et programmes de réembauche pour améliorer leur profil EDI. Elles peuvent également embaucher des recruteurs/recruteuses de petits cabinets spécialisés en recrutement et d'organismes communautaires pour embaucher des talents externes.
- Cherchez à comprendre la valeur sociale de votre organisation dans le contexte communautaire et la population que vous desservez. De quelle façon l'engagement de votre organisation à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion est-il perçu et est-il conforme à vos actions et aux valeurs du milieu environnant ?





# Éléments à prendre en considération selon le secteur (2 de 2)

## Organismes du secteur public et à but non lucratif :

- Historiquement, les organismes à but non lucratif ont une structure descendante de leadership où les décisions sont prises exclusivement au niveau de la haute direction; déterminer si la structure de prise de décisions nécessite une plus grande collaboration avec les représentant.e.s des groupes prioritaires; outiller, responsabiliser et élever la voix des membres des groupes prioritaires, les encourager à élaborer des solutions aux défis auxquels ils sont confrontés
- Engagez-vous à intégrer profondément l'équité, la diversité et l'inclusion dans vos règlements administratifs
- Réfléchissez de façon créative au recrutement : envisagez des stages, des marathons de programmation (hackathons), des équipes de projet virtuelles et d'autres stratégies qui peuvent aider à établir des relations avec une région plus étendue, sensibilisez davantage les gens aux possibilités de carrière et soulignez la valeur et la satisfaction de travailler au sein de la fonction publique
- Évitez de disqualifier immédiatement les candidat.e.s ayant un casier judiciaire, à moins que le rôle ne l'exige (p. ex., à moins que le rôle ait des responsabilités financières ou exige un travail rapproché avec les enfants)
- Prenez en considération les obstacles liés à la formation, au leadership, à l'éducation ou les obstacles sociaux au sein de votre organisation qui empêchent les membres des groupes prioritaires de réaliser leur plein potentiel (racisme manifeste, sexisme, âgisme, homophobie, évaluation du rendement injuste, accès inégal aux réseaux).





## Ressources additionnelles (1 de 2)

Vous pouvez tirer parti de ressources supplémentaires pour en apprendre davantage sur les mesures pouvant être prises pour créer adapter votre processus de gestion de talents. Considérez les ressources ci-dessous !

- **L'AGÉFO**
  - [Guide pratique à l'intention des mentors et mentorés](#)
- **Association médicale Canadienne**
  - [Banque des politiques: Équité et diversité en médecine](#)
- **Bureau de l'équité salariale**
  - [En savoir plus : L'écart salarial](#)
- **Catalyst Canada**
  - [Comment combattre les préjugés inconscients en tant qu'individu \(Infographique\) | Catalyst](#)
  - [Brisez le cycle \(Infographique\) | Catalyst](#)
- **Commission canadienne des droits de la personne**
  - [L' équité salariale entre en vigueur](#)





## Ressources additionnelles (2 de 2)

- **En Croissance libre**
  - [Ressources d'EDI pour le secteur de foresterie](#)
- **Le Forum des politiques publiques**
  - [Portrait de la situation : l'acquisition de nouvelles compétences et l'emploi chez les Autochtones au Canada](#)
- **Gouvernement du Canada**
  - [Repenser l'inCapacité dans le secteur privé](#)
- **Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest**
  - [Programme de formation et de perfectionnement des gestionnaires autochtones](#)
- **Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick**
  - [Formation sur les compétences culturelles](#)
- **La fondation Rick Hansen**
  - [Rapport annuel: Pleins feux sur l'inclusion](#)





## Mise en situation : Conclusion

Après avoir passé en revue le guide dédié à la de gestion de talents, Karan a une meilleure idée des mesures précises que son organisation peut entreprendre afin de solliciter davantage de leaders provenant de groupe prioritaires au sein de son organisation.

Karan travaille avec une excellente équipe des ressources humaines engagée à faire progresser l'organisation. Toutefois, il comprend l'importance de son rôle de leader où il se doit de conseiller, superviser et fournir des ressources.

Karan est enthousiaste à l'idée de se lancer !





# Références (1 de 2)

- Allen, P., CNBC (2010). [10 Ways to Invest in Youth](#)
- Altimare, J., Forbes (2022). [Four Ways To Increase Representation And Pay For Black Women In Corporate America](#)
- Association of Canadian Publishers (2018). [2018 Canadian Book Publishing Diversity Baseline Survey: Summary Report](#)
- Bergman, F., Maity, S., Atlantic Provinces Economic Council (2022). [By the Numbers: Diversity & Inclusion in Atlantic Canada](#)
- Bersin, J., Nangia, N., The Josh Bersin Company (2021). [Scotiabank Transforms Campus Recruiting. Replacing Resumes with Behavioral Assessments](#)
- Canadian Bankers Association (2021). [Focus: Representation of Women at Banks in Canada](#)
- Creary, S., Ghai, S., McDonnell, M., & Scruggs, J., Harvard Business Review (2019). [When and Why Diversity Improves Your Board's Performance](#)
- Cronin, N., Guider (2022). [How To Start A Mentoring Program: A Step By Step Guide](#)
- Davidson, S., CTV News (2022). [This Ontario company will pay you for a job interview and here's how much](#)
- Diversio (2021). [Achieving Diversity and Inclusion in The Banking Sector](#)
- Forbes Business Development Council, Forbes (2018). [15 Best Ways to Ensure Employee Training Makes An Impact](#)
- Fosbrook, B., Kaplan, S., Pichette, J., Pride at Work (2020). [Transitioning Employers: A survey of policies and practices for trans inclusive workplaces," a joint report from the Institute for Gender and the Economy and Pride at Work Canada](#)
- Free to Grow (2020). [Our Story – FAQs](#)
- Gino, F., & Coffman, K., Harvard Business Review (2021). [Unconscious Bias Training that Works](#)
- Glassdoor Team, Glassdoor (2021). [The Blind Hiring Process: What It Is & How to Do It?](#)
- Heighington, J., Google (2021). [Using Self-ID to Create a More Inclusive Workplace](#)
- Jamal, A., Jamal, Z., Zenec and Associates, Diversity and Inclusion Consultants (2021). [The State of Diversity, Inclusion and Equity in the Canadian Magazine Industry: Survey Report \(Summary\)](#)
- Johanson, M., BBC (2021). [Hybrid work: How 'proximity bias' can lead to favouritism](#)
- Jouany, V., & Martic, K., Haiilo (2021). [Diversity and Inclusion Best Practices to Focus on in 2022](#)
- Journalism & Communication, Carleton University (2021). [Globe and Mail launches new mentorship program for Indigenous and Racialized journalism students at Carleton University | School of Journalism and Communication](#)
- Kang, S., Decelles, K., Tilcsik, A., & Jun, S., Harvard Business Review (2016). [The Unintended Consequences of Diversity Statements](#)





## Références (2 de 2)

- MacDougall, A., Valley, J., & Jeffrey, J., Osler, Hoskin & Harcourt LLP (2022). [Diversity Disclosure Practices](#)
- McMaster University (2020). [Museum launches curatorial mentorship program for BIPOC leadership](#)
- Nathan, A., SHRM (2016). [7 Key Steps for Better Training and Development Programs](#)
- National Consortium for Indigenous Economic Development, University of Victoria (2020). [Indigenous management and leadership programs](#)
- Obsidian HR (2022). [7 Tips to Improve Diversity, Equity, & Inclusion in Small Businesses](#)
- Olsen, S., Innersight (2021). [Succession Planning: Building Diversity, Equity & Inclusion into Your Company's Leadership Pipeline, 2021](#)
- Huisache, S., TrustRadius (2020). [2020 People of Color in Tech Report](#)
- Strategic Policy and Evaluation Division., Government of Prince Edward Island (2020). [Gender Inclusion in Agriculture, Aquaculture, and Fisheries in Prince Edward Island, Canada: Results from a Survey](#)
- Suiter, T., CEO Action for Diversity & Inclusion (2022). [Catalyst@HP](#)
- Restaurants Canada., Centennial College (2019). [How to Create a Positive & Inclusive Workplace](#)
- Russell-Kraft, S., Business Insider (2020). [How to build a diverse and inclusive workforce as a small business](#)
- The Ocean Allies Project., Nova Scotia Business Incorporated (2020). [Diversity and Inclusion in the Ocean Sector Labour Force](#)
- Toronto Public Library (2022). [Elders in Residence](#)
- White, D., Hill, B., London Health Sciences Centre (2022). [Indigenous Healing Space](#)





# Poursuivez votre cheminement : Quelle est la prochaine thématique pour vous ?

Retourner à la thématique  
que 'Planifier votre  
cheminement vers 50 – 30'

