

LIVRE BLANC

**POUR DES ORGANISATIONS INCLUSIVES DANS
LA GRAPPE AÉROSPATIALE DU QUÉBEC :**

*MISER SUR DES COMPÉTENCES DIVERSIFIÉES ET
DES PRATIQUES ÉQUITABLES*

9 mars 2020



AÉRO 
MONTREAL



« Montréal est la troisième capitale de l'aéronautique au monde. Elle se distingue dans un domaine de pointe et d'expertise et produit 70 % de la recherche en aéronautique. Votre gouvernement est fier de supporter la création et le maintien d'emplois de qualité dans une industrie innovante et inclusive. »

JEAN BOULET,
ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale



« L'industrie aérospatiale québécoise est mondialement reconnue pour sa main-d'œuvre qualifiée. Afin de pouvoir continuer de miser sur cette richesse et soutenir la croissance de l'industrie, il est devenu indispensable de mettre en place une gestion rigoureuse de l'équité, la diversité et de l'inclusion au sein des organisations. Ce livre blanc sensibilise les acteurs du changement et leur donne des outils qui permettront à leurs employés d'atteindre leur plein potentiel. »

SUZANNE BENOÎT,
présidente-directrice générale, Aéro Montréal



« Le développement et la croissance future de notre industrie aérospatiale reposent en grande partie sur notre capacité d'attirer, de développer et de retenir le capital humain. La diversité, l'inclusion et l'équité plus que jamais doivent être des valeurs intrinsèques aux entreprises pour assurer la relève de notre main-d'œuvre aérospatiale. »

KEVIN P. SMITH,
vice-président ressources humaines, Pratt & Whitney

TABLE DES MATIÈRES:

SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
INTRODUCTION	5
I. Pourquoi rendre les organisations plus inclusives?	6
A. Un portrait de la représentation sociodémographique au Québec	6
B. La relève dans le secteur aérospatial au Québec : croissance de l'emploi, difficultés de recrutement et transformations technologiques.	8
C. Un cadre normatif proactif auquel il est urgent de greffer un véritable engagement des organisations en faveur de l'ÉDI (Équité, diversité et inclusion)	10
II. Quels sont les principes qui guident les programmes d'équité, de diversité et d'inclusion dans les organisations?	13
A. Comprendre les fondements et les approches en gestion de l'ÉDI	14
B. Lever les barrières et surmonter les obstacles	16
C. Miser sur les retombées	17
III. Comment rendre les organisations plus inclusives	18
A. Un programme cohérent de gestion de la diversité	18
B. Prendre des engagements en faveur de l'ÉDI	19
C. Mettre en place un programme d'ÉDI : des actions proactives et mesurables	20
D. Des considérations en ÉDI à l'intention des PME	22
IV. Comment la diversité est-elle gérée dans le secteur aérospatial?	24
A. Description du profil des organisations qui ont pris part à l'étude	24
B. Les groupes visés par les mesures d'ÉDI	24
C. Les motifs	25
D. Les obstacles	25
E. Les pratiques en place	26
F. Les initiatives souhaitées	27
G. L'atteinte des objectifs	27
CONCLUSION ET PROPOSITIONS D' ACTIONS	28
REMERCIEMENTS	30
À PROPOS DE L'AUTEURE	30
À PROPOS DE CHANTIER RELÈVE ET MAIN-D'ŒUVRE D'AÉRO MONTRÉAL	30
SOURCES D'INFORMATIONS	32



Sommaire exécutif

Le secteur aérospatial au Québec est reconnu à l'échelle mondiale pour sa main-d'œuvre hautement qualifiée et pour afficher la plus haute densité d'emploi. On estime que 60 % des emplois devront être renouvelés dans l'industrie de la fabrication aérospatiale d'ici 2028. Assurer la relève de la main-d'œuvre, compte tenu de l'évolution et de la composition sociodémographique de la population active du Québec, suscite des préoccupations importantes.

Ce livre blanc se déploie dans le cadre du *Chantier Relève et Main-d'œuvre* d'Aéro Montréal qui s'est donné comme mandat de développer un plan d'action concerté pour répondre aux grands défis auxquels fait face le secteur aérospatial au Québec. Traiter des enjeux de diversité est au cœur de ce mandat.

Ce livre blanc vise à engager la réflexion et à invoquer l'urgence d'agir sur les enjeux de diversité et d'inclusion dans le cadre de l'instauration d'une stratégie efficace de planification de la relève. Il propose une approche intégrée et pragmatique ainsi que des recommandations dans le but d'instaurer des plans d'équité, de diversité et d'inclusion qui tiennent compte de l'évolution du portrait du marché du travail. Il s'inspire des résultats d'un récent sondage effectué à l'été 2019 auprès des organisations membres d'Aéro Montréal, ainsi que des visions et des actions présentées, dans cette même veine, par les conférenciers et panélistes qui ont pris part au forum *L'organisation inclusive de demain* organisé le 8 mars 2019.

Malgré un discours prépondérant sur l'importance de faire preuve d'ouverture et de tirer parti de la diversité, il est important de rappeler que l'instauration de programmes de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI) est tributaire des motivations et des moyens mis en œuvre pour les réussir.

Ce livre blanc traite de quatre enjeux visant la promotion de la diversité par des stratégies et des actions concrètes :

- **Attirer de nouvelles compétences et renouveler les effectifs en les diversifiant à travers trois objectifs indissociables : l'équité, la diversité et l'inclusion.**
- **Identifier les biais chez les individus et dans les systèmes et lever les obstacles à la diversité.**
- **Viser l'instauration d'un plan organisationnel d'équité, de diversité et d'inclusion stratégique et cohérent et éviter l'éparpillement des mesures.**
- **Renforcer les expertises en gestion de l'équité de la diversité et de l'inclusion auprès des petites, moyennes et grandes entreprises du secteur.**

Introduction

Le secteur aérospatial au Québec est reconnu à l'échelle mondiale pour sa main-d'œuvre hautement qualifiée et pour afficher la plus haute densité d'emploi¹. Il compte environ 42 000 emplois. Au cours des huit prochaines années, des défis majeurs en matière de remplacement et d'attraction de nouvelles compétences s'imposent. Pour répondre à la croissance de l'industrie aérospatiale, le Comité sectoriel de main d'œuvre en aérospatiale (CAMAQ) estime voir se créer 30 % de plus d'emplois dans le secteur. De plus, pour assurer la relève de la main-d'œuvre, on estime que 60 % des emplois devront être renouvelés. Pourvoir au-delà de 30 000 postes dans l'industrie de la fabrication aérospatiale d'ici 2028 suscite des préoccupations importantes, compte tenu de l'évolution et de la composition sociodémographique de la population active du Québec².

Ce livre blanc se déploie dans le cadre du *Chantier Relève et Main-d'œuvre* d'Aéro Montréal qui s'est donné comme mandat de développer un plan d'action concerté pour répondre aux grands défis auxquels fait face le secteur aérospatial au Québec³. Traiter des enjeux de diversité est au cœur de ce mandat.

Ce livre blanc :

- *Vise à engager la réflexion et à invoquer l'urgence d'agir sur les enjeux de diversité et d'inclusion dans le cadre de l'instauration d'une stratégie efficace de planification de la relève,*
- *Propose une approche intégrée et pragmatique ainsi que des mesures et des actions concrètes dans le but d'instaurer des plans d'équité, de diversité et d'inclusion stratégiques et cohérents qui tiennent compte de l'évolution du portrait du marché du travail,*
- *S'inspire des résultats d'un récent sondage effectué à l'été 2019 auprès des organisations membres d'Aéro Montréal, ainsi que des visions et des actions présentées, dans cette même veine, par les conférenciers et panélistes qui ont pris part au forum *L'organisation inclusive de demain* organisé le 8 mars 2019.*

I. Pourquoi rendre les organisations plus inclusives?

Les profils sociodémographiques de la population active l'exigent.

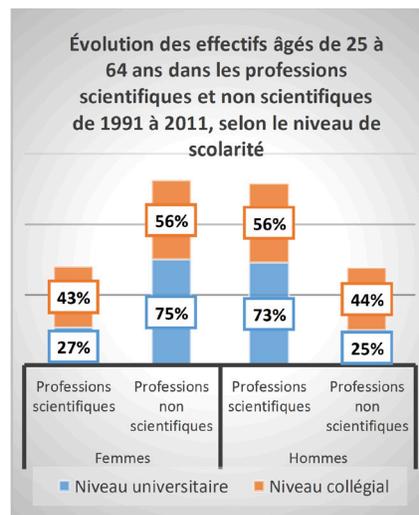
Une rareté des compétences complique la planification de la relève.

Il devient urgent de greffer aux cadres normatifs un véritable engagement organisationnel en faveur de l'ÉDI.

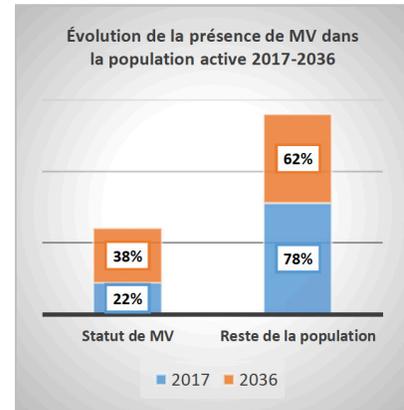
A. Un portrait de la représentation sociodémographique au Québec

Pour une quatrième année consécutive, la croissance de l'emploi s'est poursuivie au Québec jusqu'à atteindre un niveau sans précédent pour tous les groupes d'âge, pour les femmes ainsi que pour les immigrants admis. Les emplois sont plus nombreux et de plus en plus difficiles à combler. D'un trimestre à l'autre, on compte plus de 35,5 % de nouveaux postes à pourvoir. Il est inquiétant de constater que 59 % des postes demeurent vacants sur de plus longues périodes⁴. Malgré un marché du travail favorable, la sous-représentation de certains groupes demeure.

Les femmes. Les femmes détenant un grade universitaire sont de 6,5 points de pourcentage plus nombreuses que les hommes. Pour la première fois, leur taux d'activité est plus élevé que celui des hommes dans les deux catégories d'âge de 15-24 ans et de 25-54 ans⁵. La durée de l'emploi chez les femmes est devenue quasi équivalente à celle des hommes et témoigne d'un intérêt croissant à participer au marché du travail tout au long de leur vie active. De plus, les interruptions de carrière liées à la famille sont de plus en plus temporaires, moins nombreuses et plus courtes. Malgré l'évolution des types d'emplois qui leur sont accessibles, la grande majorité des femmes occupe encore et majoritairement des fonctions dans des secteurs traditionnellement féminins et souvent moins bien rémunérés que ceux occupés par des hommes. Elles sont deux fois plus nombreuses à occuper des emplois à temps partiel que les hommes (25,3 % versus 12,4 %) invoquant le soin aux enfants comme la principale raison. Elles demeurent moins présentes dans les professions scientifiques requérant des études universitaires⁶.



Les minorités visibles. Les données du dernier recensement indiquent que 13 % de la population québécoise a dit appartenir à une minorité visible et affichait un taux de chômage de 11,7 %, soit plus du double du taux de chômage dans la population active⁷. Le chômage est plus élevé auprès des personnes d'origine arabe (13,6 %) et des personnes provenant de l'Asie occidentale (14 %) ⁸. Les personnes membres des groupes de minorités visibles constituaient, en 2017, 22 % de la population active. Ils compteront pour 38 % en 2036⁹.



Les personnes ayant une incapacité. Selon les données de l'année 2017, 6,2 millions de Canadiens ont une incapacité, ce qui représente 22,3 % de la population totale. Parmi ceux-ci, 20,2 % d'hommes et 24,3 % de femmes. Au Québec, 16,1 % de personnes sont atteintes d'une incapacité, 14,4 % d'hommes et 17,8 % de femmes. Les incapacités ont principalement trait à la douleur, à la flexibilité, à la mobilité et à la santé mentale¹⁰.

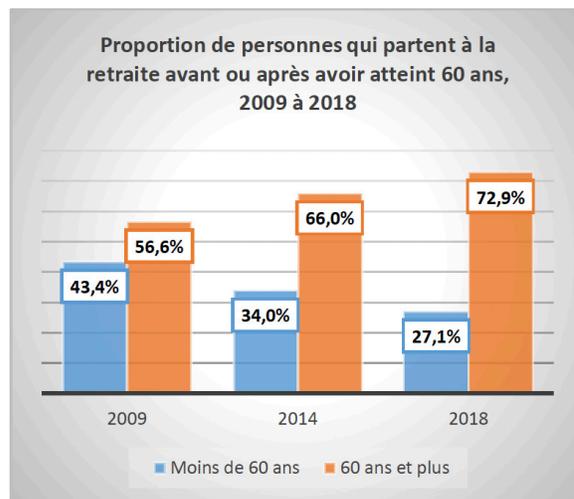
Au Québec ou au Canada, deux (2) sur cinq (5) personnes avec incapacité, parmi celles âgées de 25 à 64 ans (39 %), auraient pu intégrer le marché du travail avec des accommodements adéquats. Environ 645 000 personnes avec incapacité pourraient avoir un emploi rémunéré dans un marché du travail plus inclusif¹¹.

Les personnes autochtones. La population autochtone est plus jeune que la population non autochtone et constituera une proportion considérablement plus grande du marché du travail canadien au cours des prochaines décennies¹². Le taux de chômage de la population autochtone au Canada et au Québec est respectivement de 10,1 % et 7,1 %. Comparativement, le taux de chômage de la population non autochtone au Canada et au Québec est respectivement de 5,7 % et 5,5 %. Les Autochtones qui ont terminé leurs études postsecondaires ont un taux d'emploi de 7,5 points de pourcentage inférieur aux non-autochtones. Les Autochtones sont surreprésentés dans les secteurs de la machinerie et du transport et sous-représentés dans les emplois mieux rémunérés qui requièrent une scolarité plus élevée, qu'on qualifie de « profession du savoir »¹³.

Les immigrants admis. La population active au Québec comptait, en 2018, 774 800 immigrants admis¹⁴. Au Québec, le taux d'emploi des personnes immigrantes a augmenté de 1,1 point de pourcentage pour se fixer à un sommet de 62,8 %. Le taux d'emploi des immigrants au Canada demeure inférieur aux non-immigrants. Cet écart est encore plus grand entre les femmes nées au Canada et les femmes immigrantes. Notons que l'écart est toutefois moindre pour les immigrants établis que pour les immigrants récents. Au Québec, le taux de chômage des personnes immigrantes a baissé de 1,5 point de pourcentage en 2018 pour s'établir à 7,2 %, soit le plus bas depuis 2006. Il demeure cependant plus élevé que le taux de chômage des personnes nées au Canada. Les immigrants récents affichent un taux de chômage qui atteint 11,4 % ; avec un recul de 4,4 points de pourcentage. Ceux ayant immigré depuis plus de cinq ans affichent un taux de chômage de 6,3 % ; soit un recul de 0,9 point de pourcentage.

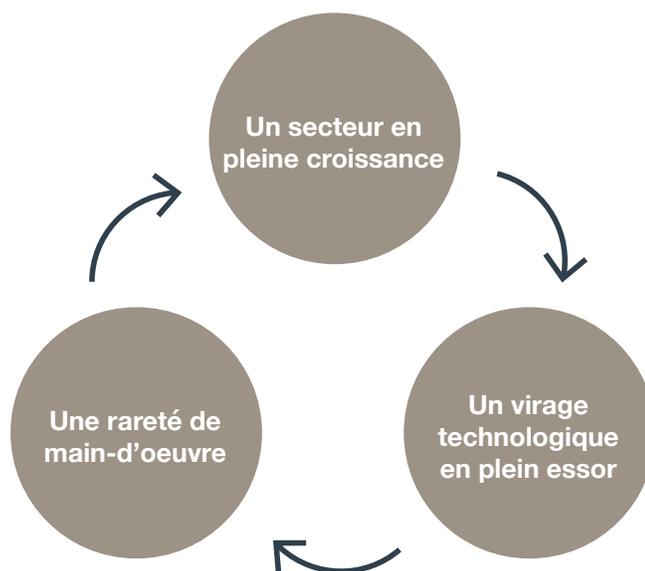
Notons que la proportion des immigrants ayant obtenu leur grade universitaire à l'extérieur du Canada et des États-Unis et détenant un emploi qui requiert un diplôme d'études secondaires ou moins est beaucoup plus élevée que celle de la population née au Canada¹⁵. Dans la région de Montréal, un immigrant sur cinq dit avoir vécu de la discrimination ou avoir été traité injustement au cours des cinq dernières années, en raison de son appartenance ethnique, de la couleur de sa peau, de sa langue ou de sa religion¹⁶.

Les travailleurs âgés. L'âge moyen de la retraite en 2018 pour le total des retraités et tous secteurs confondus au Québec est de 63,8 ans. Au Canada, il est de 63 ans. Les personnes plus âgées demeurent plus longtemps au travail ou retournent au travail après avoir pris leur retraite, et ce, dans une plus grande proportion. En 2018, 73 % des travailleurs québécois ont pris leur retraite à 60 ans ou plus. Cette proportion était de 57 % en 2009¹⁷. Notons que les personnes plus scolarisées sont celles qui occupent, dans une plus grande proportion, des emplois de transition. Parmi les préoccupations associées au vieillissement de la population, le transfert des connaissances, la planification de la relève, la lutte contre la discrimination pour l'âge et le développement des compétences constituent des éléments incontournables pour une plus importante contribution à l'essor du secteur¹⁸.



B. La relève dans le secteur aérospatial au Québec : croissance de l'emploi, difficultés de recrutement et transformations technologiques.

Un secteur en pleine croissance. Au 1er janvier 2020, l'industrie aérospatiale québécoise comptait 42 100 travailleurs. Il s'agit d'une hausse de 11,5 % du nombre d'employés en deux ans, selon les prévisions d'Aéro Montréal et du Comité sectoriel de main-d'oeuvre en aérospatiale¹⁹. On anticipe, au cours des 10 prochaines années, la création de 12 373 nouveaux postes d'ici 2028 et le renouvellement de 24 642 emplois pour compenser les départs ou les changements de postes, pour un total de 37 016 postes à combler dans l'industrie de la fabrication aérospatiale.



Une rareté de main-d'oeuvre. Les principales raisons évoquées pour justifier la rareté de la main-d'oeuvre dans le secteur ont été recensées par le CAMAQ²⁰. Sont cités l'insuffisance des bassins de candidatures pour pourvoir les postes (51 %) et le manque d'expérience des individus (26 %). L'urgence de combler les besoins en recrutement se fait sentir à la fois pour les grandes entreprises que pour les PME du secteur. Environ 39 % des entreprises songent à recruter à l'étranger. D'autres motifs viennent s'ajouter pour expliquer la difficulté d'attraction et de rétention des compétences dans le secteur. Ils réfèrent notamment à la difficulté d'attirer des profils diversifiés d'étudiants vers des programmes qui les préparent à occuper des emplois dans le secteur, à la réputation de l'industrie atteinte par les nombreuses annonces de licenciement des dernières années et à la durée des formations soit de 9 à 18 mois pour un DEP et de trois ans pour un DEC, alors que l'urgence est criante. Une compétition de plus en plus accrue se fait sentir dans le recrutement de profils technologiques dans des secteurs comparables.

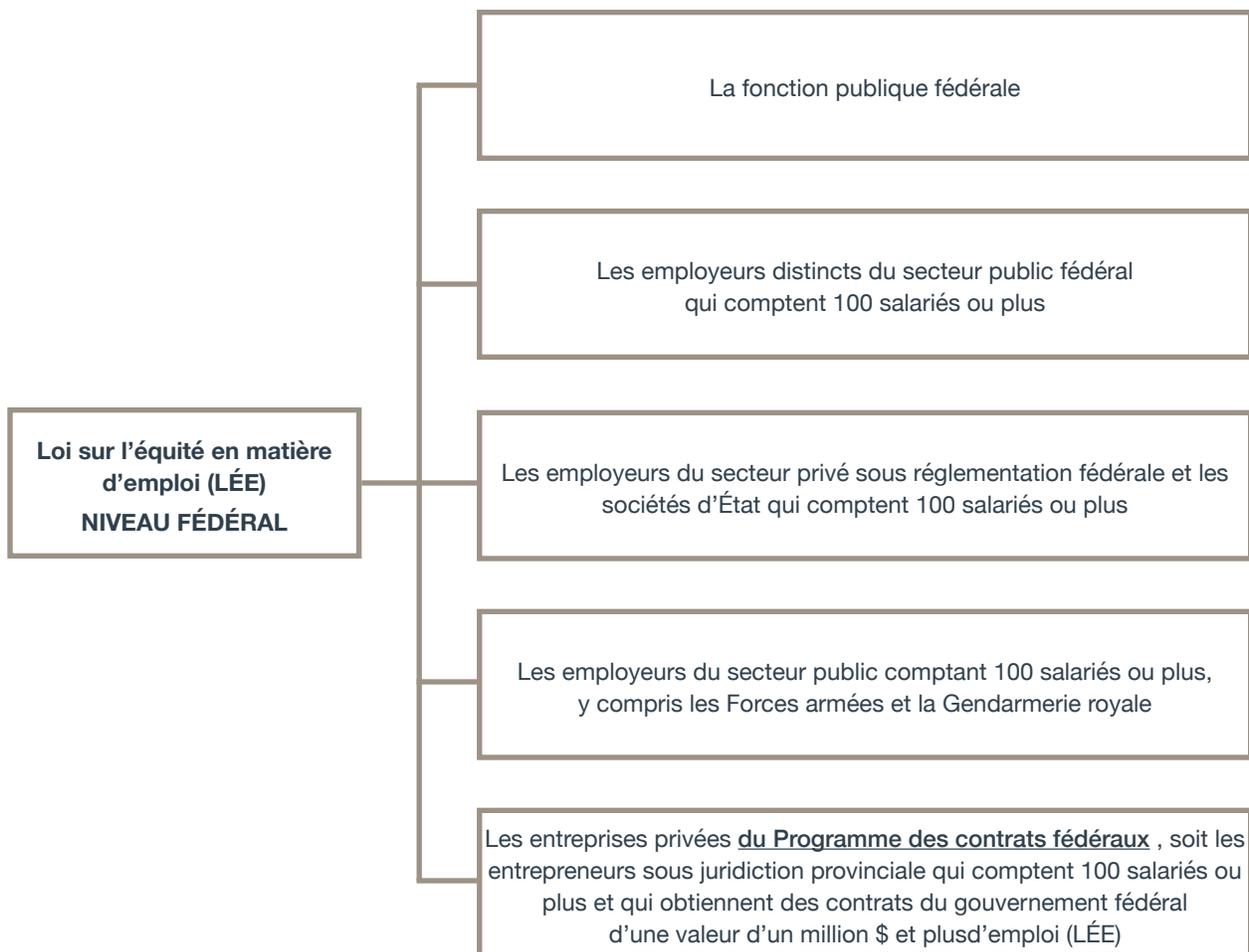
Un virement technologique à anticiper. Les changements technologiques liés à l'industrie 4.0 transformeront l'organisation du travail, les relations, les métiers et les tâches. Il est encore difficile de cerner de quelle façon ces changements vont influencer les compétences. Selon le CAMAQ, peu d'entreprises ont signifié un besoin de formation en lien avec le virage numérique, soit seulement 38 entreprises sur 172 (22 %) pour les employés et 40 entreprises sur 172 (23 %) pour les gestionnaires. Ces besoins évolueront certainement et les partenariats avec les institutions de formation s'imposeront pour développer les nouveaux savoirs. Ces transformations exacerbent les difficultés d'attirer des profils diversifiés, certes, et exigent des efforts plus soutenus en ce sens.

L'aérospatial représente un secteur de pointe qui offre des emplois de carrière et une avenue intéressante autant pour les jeunes que pour les travailleurs expérimentés. Des stratégies d'attraction pour assurer les bassins adéquats pour le renouvellement des compétences sont urgentes à établir. Afin de reconnaître et d'apprécier les personnes culturellement différentes, la valorisation de la diversité culturelle en milieu de travail et qui s'articule autour des impératifs moraux et éthiques, devient incontournable.

C. Un cadre normatif proactif auquel il est urgent de greffer un véritable engagement des organisations en faveur de l'ÉDI (Équité, diversité et inclusion)

L'encadrement légal et réglementaire traitant des obligations d'assurer l'accès à l'égalité en emploi mérite d'être rappelé. Il s'impose autant aux organisations de juridiction fédérale que provinciale selon des modalités variables.

Dans les secteurs de juridiction fédérale, deux lois prévoient l'application des principes de non discrimination et d'égalité des chances : la Loi canadienne sur les droits de la personne et la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Elles exigent, des ministères et des organismes, d'instaurer des programmes d'équité en emploi. La Commission canadienne des droits de la personne a la responsabilité de veiller au respect de ces lois par les employeurs²¹. Le Programme de contrats fédéraux (PCF) vise l'équité en emploi dans les entreprises de compétence provinciale, qui ont un effectif combiné au Canada de 100 employés et plus et qui ont obtenu un contrat de biens ou de services du gouvernement du Canada d'une valeur d'un million ou plus. Le PCF vise à amener les organisations qui font affaire avec le gouvernement du Canada à se doter d'un effectif représentatif de la main-d'œuvre canadienne notamment pour ce qui est des membres des quatre groupes désignés en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi :



Les groupes désignés auxquels s'applique la Loi sur l'équité en matière d'emploi sont :

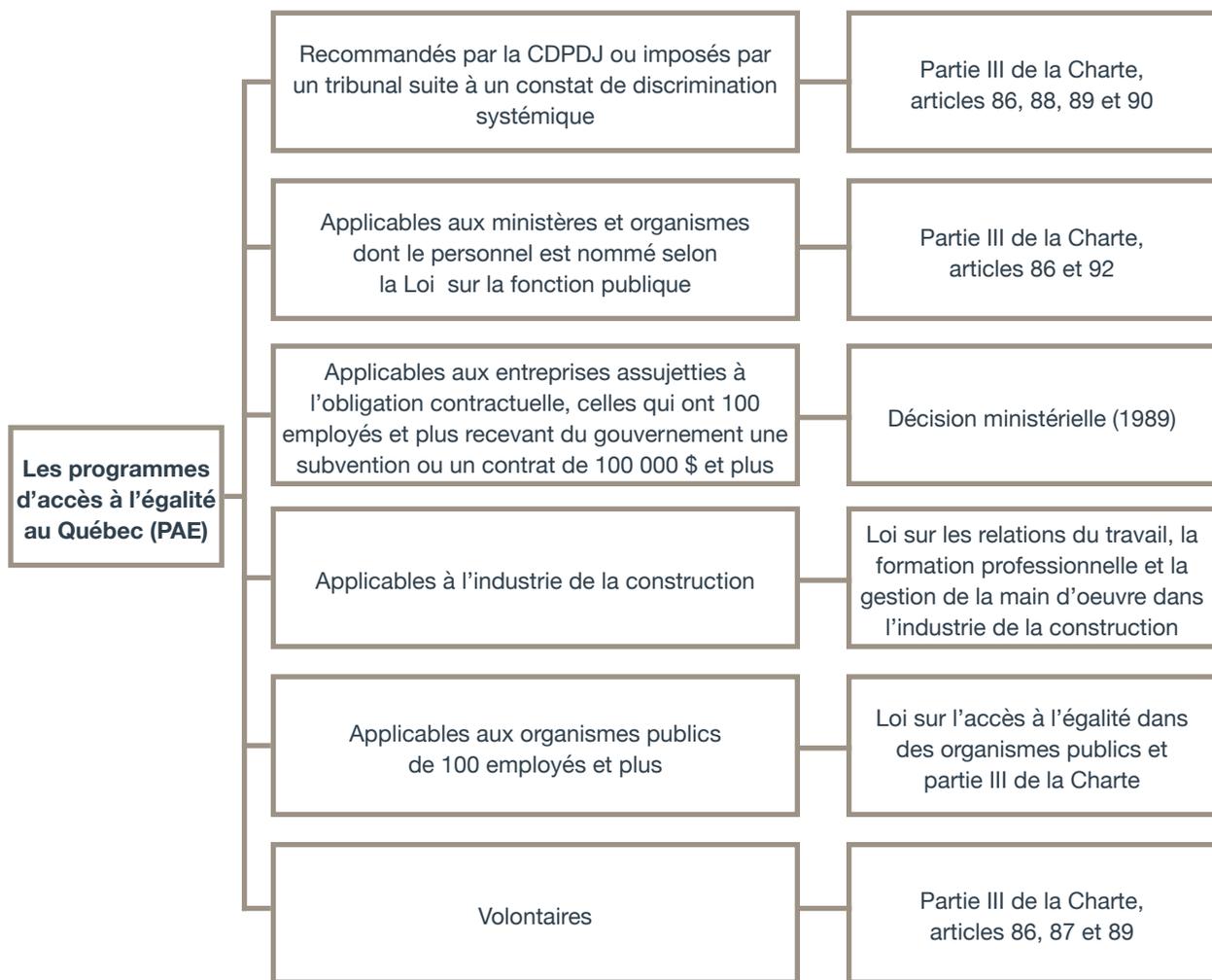


Selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi, font partie des minorités visibles « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». Il s'agit de Chinois, de Sud-Asiatiques, de Noirs, de Philippins, de Latino-Américains, d'Asiatiques du Sud-Est, d'Arabes, d'Asiatiques occidentaux, de Japonais, de Coréens et d'autres minorités visibles et de minorités visibles multiples²².

Au Québec, la Charte des droits et libertés de la personne dispose que « toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap » (article 10). La Charte précise clairement qu'« il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit ».

Quant aux obligations d'accès à l'égalité, la situation au Québec se caractérise par un enchevêtrement de divers types de programmes qui disposent d'encadrements distincts et de critères d'application variables et qui sont résumés dans l'encadré ci-dessous²³. Un programme d'accès à l'égalité a pour objectif d'assurer que les femmes, les minorités ethniques, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées soient mieux représentés au sein des organisations. Les minorités ethniques sont les personnes autres que les Autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

L'article 13 de la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics du Québec définit les composantes d'un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAE).

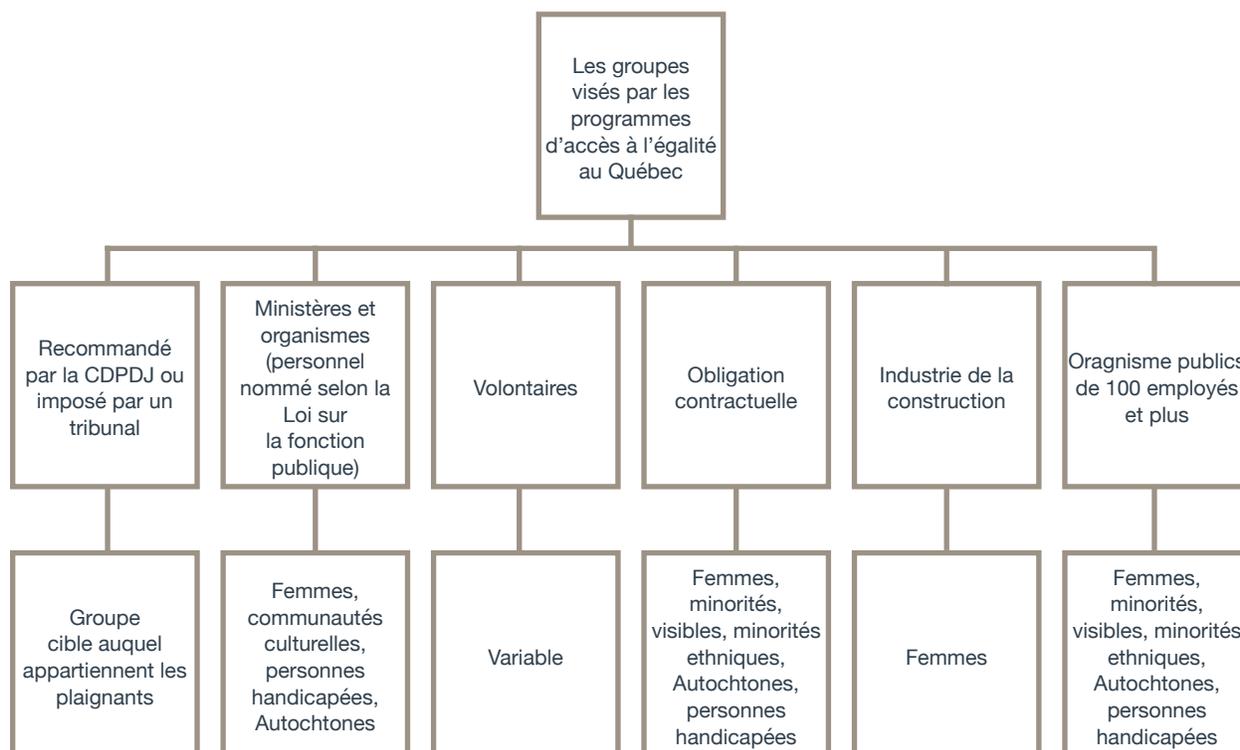


L'article 13 de la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics du Québec définit les composantes d'un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAE).

Composantes d'un PAE

- « une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion ;
- des objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé ;
- des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé ;
- des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires ;
- l'échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés ;
- des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants ;
- l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en oeuvre du programme. »

Les groupes visés par ces programmes sont variables²⁴. Ils sont identifiés dans la figure ci-dessous.



II. Quels sont les principes qui guident les programmes d'équité, de diversité et d'inclusion dans les organisations?



Une organisation est dite inclusive lorsqu'elle développe et implante « un ensemble d'actions et d'interventions coordonnées dans le but de créer un environnement qui permettra à tous les employés d'atteindre leur plein potentiel tout en poursuivant les objectifs de l'organisation »²⁵. Associée au sexe, à l'âge, à l'origine ethnique, aux handicaps et à l'orientation sexuelle, la diversité englobe également le statut d'emploi, le statut professionnel, la personnalité et l'ancienneté au travail²⁶. Les initiatives en matière

de diversité et d'inclusion touchent notamment à l'embauche, à l'avancement professionnel et à l'amélioration de la représentation des personnes issues de divers groupes cibles, dans toutes les catégories d'emploi et composantes de l'organisation. Même si l'atteinte des objectifs de productivité et d'efficacité est incontournable pour toute organisation. La gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion demeure un impératif moral, une obligation légale ainsi qu'un facteur de performance des entreprises²⁷.

A. Comprendre les fondements et les approches en gestion de l'ÉDI

Les fondements et les approches servent de prémisses à tout développement et implantation d'un programme de Gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI).

Quels sont les fondements de la GÉDI?

Que l'on en soit conscient ou non, tout milieu de travail est propice à l'apparition de phénomènes d'incompréhension et d'iniquité plus ou moins sournois, systémiques et démobilisateurs qui entraînent la non-reconnaissance et la non-intégration de certains de ses membres²⁸. Les raisons sont multiples.

Les fondements serviront à justifier l'intervention en ÉDI et à expliquer l'incapacité des marchés et du temps à corriger la sous représentation des groupes désavantagés

L'être humain a tendance à valoriser ce qui lui ressemble et à rejeter ou, au mieux, à tolérer la différence. L'ethnocentrisme réfère à cette attitude qui consiste à privilégier le groupe social auquel on appartient et à en faire le seul modèle de référence. Les théories de la similitude-attraction sont fondées sur la prémisse que les individus se sentent à l'aise dans un groupe constitué de personnes qui leur ressemblent alors qu'ils se sentent moins en confiance lorsqu'ils sont en présence d'individus qui diffèrent par le statut, l'origine, l'âge, le sexe ou toute autre caractéristique personnelle²⁹. Cette méfiance exacerberait les conflits au sein des groupes. À l'opposé, la similitude sur le plan des valeurs et des caractéristiques démographiques serait un facteur d'efficacité en milieu de travail³⁰.

Paradoxalement, autant la théorie que la pratique nous montrent que la diversification de la main-d'oeuvre améliore l'efficacité organisationnelle et la productivité³¹. Les théories de l'information et de la prise de décision suggèrent que la diversité améliore les performances en contribuant à une meilleure qualité de décisions et en tirant parti d'un plus large éventail d'idées et de solutions³². Ainsi, on considère que les équipes de travail composées de membres provenant de différents horizons ont tendance à partager plus d'informations, ce qui les conduit à un meilleur rendement que les équipes homogènes³³.

Quelles sont les approches qui guident la GÉDI?

Trois approches résument l'orientation qui guide les actions organisationnelles pour mettre sur pieds des plans d'action et implanter des pratiques en faveur de l'ÉDI³⁴.

Les diverses approches orientent les programmes de GÉDI et définissent leurs composantes

Le modèle de la discrimination et de l'équité repose sur la croyance que les préjugés ont empêché les membres de certains groupes démographiques d'avoir accès à certaines organisations. Les obligations découlant des diverses législations visant l'équité en matière d'emploi exigent une composition de la main-d'oeuvre qui reflète davantage celle de la société. Les processus de gestion qui garantissent aux employés un traitement égalitaire et respectueux sont privilégiés. Cette approche est généralement adoptée par des dirigeants qui choisissent de renforcer et de récompenser la juste application des lois, la promotion et l'atteinte de l'égalité de traitement au sein de l'organisation. La culture organisationnelle est alors facilement observable. Elle ancre des valeurs d'équité à travers des codes de conduite, formels et informels, qui sont clairs et sans ambiguïté. Ce paradigme réussit à promouvoir et à accroître la diversité démographique au sein d'une organisation. Par ailleurs, il véhicule un idéal qui repose sur l'hypothèse implicite que « nous sommes tous semblables » ou « nous aspirons à être tous semblables ». Par une forme d'assimilation, on souhaite protéger la culture organisationnelle et on évite d'explorer les apports de la diversité pour influencer les façons de travailler plus efficacement, d'apprendre ou de gérer autrement.

Atteindre l'égalité en emploi par une forme d'assimilation de la diversité en vue de protéger la culture organisationnelle

L'approche de l'accès et de la légitimité se situe à l'opposé de la précédente. Elle est fondée sur l'acceptation et la valorisation des différences. Sa prémisse est instrumentale ; les organisations ont besoin d'une main-d'oeuvre plus diversifiée sur le plan démographique pour mieux comprendre, servir, gagner en légitimité et accéder à des consommateurs qui sont eux-mêmes de profils divers. La diversité n'est plus seulement une question d'équité, elle devient une stratégie d'affaires. Ces considérations ont notamment permis d'accroître la représentation des femmes ainsi que celle des personnes issues de minorités visibles et de diverses origines ethniques. Les organisations tenantes de ce paradigme opèrent généralement dans un environnement d'affaires caractérisé par une diversité accrue de la clientèle qui constitue une occasion à saisir ou une menace imminente pour son développement. L'avantage de ce paradigme est de pousser les organisations qui voient dans la diversité un avantage concurrentiel à s'y investir et à la soutenir. Les limites sont certes importantes. La poursuite de nouveaux créneaux grâce à la diversification de la main-d'oeuvre met davantage l'accent sur l'attraction de profils diversifiés sans nécessairement penser à généraliser et à intégrer les compétences acquises dans la mission principale de l'organisation. Les employés issus de la diversité sont également « tagués » en fonction de capacités spécialisées qu'ils auront de la difficulté à dépasser.

Reconnaître l'intérêt de la diversité comme un important avantage concurrentiel

La troisième approche vise l'idéal de *l'intégration et de l'apprentissage*. Elle constitue en quelque sorte un équilibre entre, d'une part, le modèle de la discrimination et de l'équité et, d'autre part, celui de l'accès et de la légitimité. Les organisations qui s'appuient sur une perspective ou l'autre pour guider leurs efforts en matière de diversité en sont venues à constater qu'elles ne tirent pas le maximum du pluralisme dans la représentation de leurs membres. Plus encore, des tensions risquent de s'installer avec comme effet, celui de renforcer la scission entre les groupes. Il y a également fort à parier que les organisations risquent de trouver les vertus de la diversité inapplicables et insaisissables. Il revient

Développer une vision de la diversité intégratrice des valeurs d'équité et de son bien fondé et faisant partie prenante des missions et cultures organisationnelles

donc aux organisations de reconnaître qu'elles peuvent bénéficier des décisions et des choix au travail faits par des personnes qui diffèrent par leurs profils et leurs antécédents. Elles gagneraient alors à développer une vision de la diversité plus intégratrice à la fois des valeurs d'équité et de nouvelles perspectives amenées par les employés qui permettraient, une fois intégrées dans la mission de l'organisation, de repenser le travail et de redéfinir les marchés, produits, stratégies, missions et objectifs d'affaires.

B. Lever les barrières et surmonter les obstacles

Les obstacles qui empêchent ou rendent plus difficile l'implantation de programmes de GÉDI sont nombreux et diversifiés. Une récente étude³⁵ a permis d'en identifier huit (8) parmi ceux les plus couramment évoqués. La difficulté d'attirer ou de recruter des candidats qualifiés issus de la diversité représente une des principales raisons évoquées pour empêcher les organisations à implanter des programmes de GÉDI. Ce motif auquel on réfère comme étant le « pipeline » est suivi par la difficulté d'évaluer les effets et de faire valoir l'importance de la GÉDI à l'interne.

Parmi les obstacles importants, l'attitude des dirigeants, lorsque réticente à manifester clairement un appui en faveur de la diversité, apparaît comme un élément décisif qui entrave la mise en place d'actions en faveur de l'ÉDI et l'atteinte de leurs objectifs. Une orientation vers des résultats à court terme et le scepticisme ressenti à l'égard de l'ÉDI entravent les efforts de mises en place d'actions en GÉDI³⁶.

Exemples d'obstacles à des mesures de GÉDI

- Disponibilité limitée de candidats qualifiés
- Difficulté à évaluer les effets de ces mesures
- Difficulté de communiquer la valeur ajoutée de la diversité à l'interne
- Faible expérience en matière d'implantation de telles mesures
- Direction générale orientée sur des résultats à court terme
- Scepticisme des employés
- Implantation coûteuse et fastidieuse
- Scepticisme de la direction générale

Il est difficile, voire impossible, de corriger les écarts de représentation si l'on ne détient pas les expertises nécessaires en matière de GÉDI, si l'on ne dispose pas d'une marge de manœuvre pour attirer des candidats qualifiés dotés de profils diversifiés, si l'on n'a pas la détermination de faire valoir l'intérêt de l'ÉDI à l'interne et si la haute direction ne donne pas son appui inconditionnel à court, moyen et long terme.

C. *Miser sur les retombées*

Les études ont recensé plusieurs motifs qui poussent les organisations à s'investir en ÉDI. Ces motifs se déclinent des approches et modèles précédemment présentés. Notons d'abord la satisfaction des obligations légales, la priorité accordée à l'ÉDI par les dirigeants et les considérations éthiques à l'égard des membres des groupes sous-représentés. Ces motifs rappellent l'approche de la discrimination et de l'équité. Les motifs qui découlent du modèle de l'accès et de la légitimité se rapportent aux bénéfices que l'on peut retirer d'une main-d'oeuvre diversifiée ; tels que l'accès à de nouveaux marchés, le fait de combler la rareté de compétences, un meilleur marketing et la projection d'une image de marque. Quant à la troisième approche qui vise l'inclusion et l'apprentissage, les motifs qui en découlent réfèrent à la capacité de la diversité de stimuler la créativité, d'enrichir le capital humain et de répondre aux souhaits des actionnaires et des employés³⁷.

Exemples de retombées de la GÉDI

- Enrichir le capital humain de l'entreprise
- Répondre à la priorité des dirigeants
- Stimuler la créativité et l'innovation
- Intégrer les considérations éthiques
- Combler la rareté des compétences
- Satisfaire à des obligations légales
- Accéder à de nouveaux marchés/clients
- Développer le marketing et l'image de marque
- Répondre aux souhaits des actionnaires ou des clients
- Répondre aux souhaits des employés

Les organisations favorables à l'implantation de mesures d'ÉDI sont celles qui, sous l'impulsion de leurs dirigeants, réconcilient l'équité et l'efficacité. Elles implantent des programmes de GÉDI qui visent l'attraction des compétences d'une main-d'oeuvre diversifiée, le respect des lois et de l'éthique, l'enrichissement du capital humain et la mise à profit d'un climat de travail qui intègre la diversité dans leurs missions et cultures.

III. Comment rendre les organisations plus inclusives

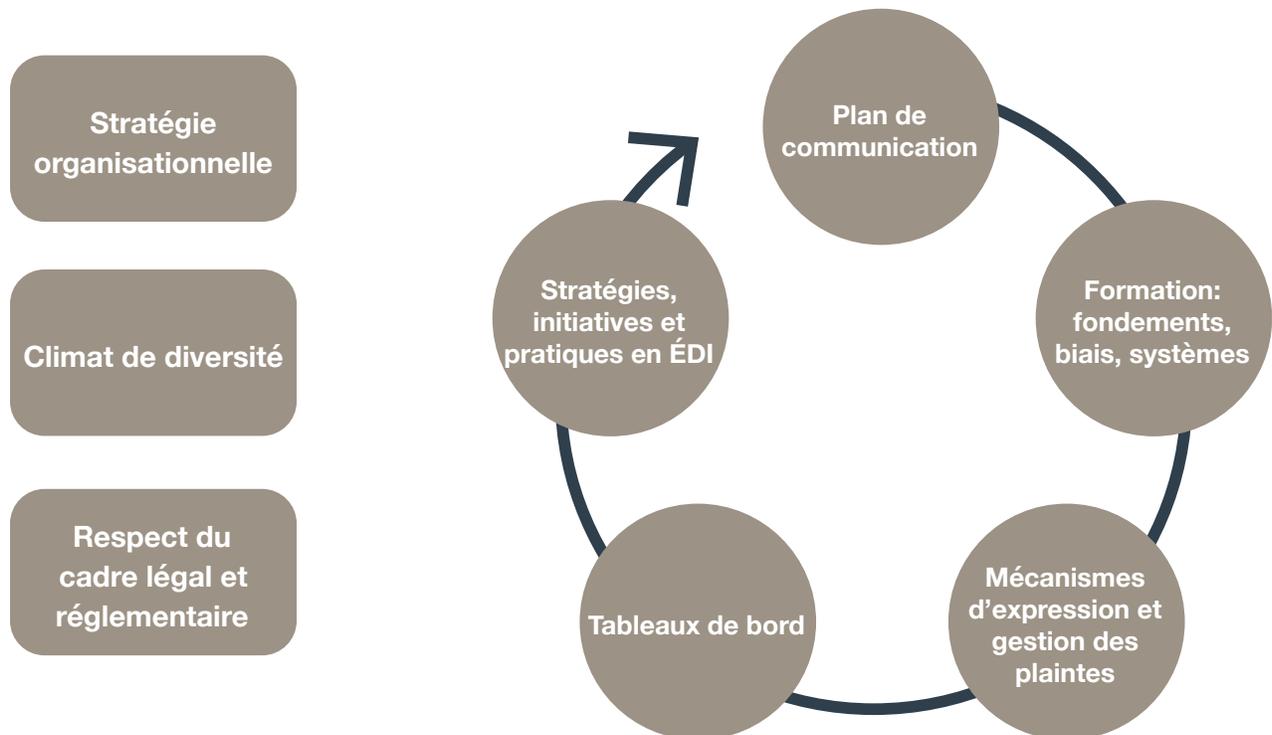


A. Un programme cohérent de gestion de la diversité

Un programme de gestion de la diversité comprend plusieurs éléments essentiels qui sont indiqués dans l'encadré ci-dessous. Il doit faire partie intégrante de la planification stratégique de l'organisation et être constitué d'un plan d'action cohérent. Il doit être renforcé par une culture qui favorise la diversité, des mesures qualitatives et des mesures quantitatives pour contrôler l'atteinte des objectifs, ainsi que des volets de sensibilisation et de formation³⁸.

Changer les mentalités, prendre des engagements en matière d'accès et d'accompagnement tout au long du parcours professionnel et implanter des mesures de suivi constituent des éléments incontournables dont dépend l'efficacité et le succès de la GÉDI.

Éléments d'un programme de GÉDI



B. Prendre des engagements en faveur de l'ÉDI

Les premiers engagements susceptibles de servir de préalables aux initiatives en GÉDI sont résumés dans les tableaux ci-dessous³⁹. Ces engagements méritent d'être insérés dans le préambule au plan d'ÉDI et de servir de fondements aux actions à implanter.

I. L'égalité, la diversité et l'inclusion sont des concepts indissociables.

- **Reconnaître qu'il peut y avoir plus d'un parcours ou plus d'une façon d'obtenir de bons résultats.** Une diversité de profils incarne l'existence de différentes façons de travailler qu'il est impératif de valoriser.
- **Miser sur les compétences et sur des normes de rendement élevées** qui sont attendues de la part de tous les intervenants. Il ne s'agit pas d'accorder des exceptions ou de tolérer des écarts de la part des membres sous représentés. Il s'agit plutôt d'établir une ferme confiance en la capacité de tous les membres de contribuer pleinement à la performance de l'organisation.
- **Valoriser et reconnaître les performances pour accroître l'engagement et la responsabilisation** des employés afin qu'ils se sentent à l'aise de prendre des initiatives, d'appliquer de nouvelles manières de faire et ainsi, mettre à profit leurs compétences et expériences pour améliorer leur rendement au travail.

II. L'ÉDI est l'affaire de tous

- **Prévoir et accorder le temps nécessaire pour obtenir l'engagement de tous les membres de l'organisation,** essentiellement des dirigeants, pour mettre en place des processus d'apprentissage et de réapprentissage.
- **Stimuler le développement personnel auprès de tous les membres de l'organisation** afin de bâtir une gamme de connaissances et de compétences au service de l'organisation. Concevoir des emplois qui permettent, à tous les membres, la réalisation de soi.
- **Reconnaître que l'atteinte des objectifs d'ÉDI ne compromet pas la culture organisationnelle** ni ses valeurs. Elle implique l'ouverture à une plus grande tolérance au débat et favorise les échanges constructifs sur les questions liées au travail.
- **Doter l'organisation d'une mission bien articulée qui sert de guide aux discussions sur les changements liés au travail.** Impliquer les membres de l'organisation pour suggérer des changements en lien avec les objectifs organisationnels. Éviter les débats sur les différences de travail et la validité des points de vue des personnes.
- **Admettre que la diversité ne compromet ni les structures, ni les systèmes de contrôle, ni l'efficacité organisationnels.** Elle requiert des lieux qui favorisent l'échange d'idées et qui tolèrent les défis constructifs à la façon habituelle de faire les choses.

III. L'intersectionnalité des motifs de sous-représentation est au coeur de la gestion de l'ÉDI

L'intersectionnalité met en lumière la manière dont plusieurs motifs de discrimination peuvent se produire simultanément. Elle place l'individu à l'intersection de multiples facteurs de vulnérabilité et permet une lecture plus précise de la réalité et des structures sociales.

C. **Mettre en place un programme d'ÉDI : des actions proactives et mesurables**

La mise en place d'un programme d'ÉDI implique de travailler sur trois objectifs incontournables ; l'égalité des chances, l'égalité des résultats et l'instauration d'une culture et d'un climat en faveur de la diversité. Les tableaux ci-dessous résument des exemples d'initiatives qui visent l'égalité des chances, l'égalité des résultats et l'instauration d'un climat de travail en faveur de l'ÉDI.

L'égalité des chances consiste principalement à favoriser des populations qui font l'objet de discrimination dans le but de leur garantir une équité de traitement. Corriger les biais individuels et systémiques en fait partie⁴⁰. En voici quelques exemples :

Égalité des chances

- Faire la promotion de l'ouverture des métiers aux femmes dans les institutions d'enseignement, et ce, dès le primaire (portes ouvertes, communication dans les médias, etc.)*
- Élargir les sources de recrutement en variant les outils et les canaux utilisés par les organisations pour atteindre des publics plus diversifiés.
- Planifier la relève de manière à alimenter les bassins de candidatures ou le « pipeline » de femmes pour les préparer à des postes de direction.
- Décrire les postes de manière inclusive et engageante. S'assurer que les termes utilisés sont inclusifs et exempts de biais.*
- Encourager les réseaux de femmes professionnelles.*
- Réfléchir aux actions à prendre pour accroître l'accès des femmes à la direction de l'entreprise.
- Tenir des forums pour partager l'expérience des groupes sous-représentés dans les secteurs de sciences, technologies, ingénieries et mathématiques.*
- Faire la promotion des stages auprès des membres des groupes sous-représentés et veiller au style de supervision.*
- Instaurer un système de parrainage aux femmes et nouveaux arrivants.*
- Considérer la diversité du candidat comme un atout parmi les critères de recrutement et lui assortir un pointage.
- Mettre en place un comité LGBTQ+.*
- Faire partie de réseaux d'entreprises pour mettre en place des initiatives permettant de mieux comprendre, attirer et inclure les communautés autochtones dans les programmes en ÉDI.*
- Identifier des partenariats avec des organismes qui veillent à la promotion et à l'intégration des membres des groupes sous-représentés.*
- Accroître les occasions de collaboration intergénérationnelle par des pairages.*
- Instaurer des programmes de réinsertion qui facilitent la progression des carrières des femmes qui retournent au travail après un congé de maternité.*
- Favoriser des entrevues de groupes suivies de discussions entre les membres recruteurs afin d'échanger les impressions et les avis et d'éviter les préjugés et les biais.
- Opter pour des méthodes de recrutement par simulation pour pallier les biais et favoriser la rétention de profils susceptibles d'être écartés par des entrevues.

- Créer un comité ou un conseil pour assister les spécialistes dans la promotion et l'implantation de la gestion de la diversité de manière plus efficace et assurer une continuité dans les démarches.
- Sensibiliser et former les parties prenantes (dont les dirigeants) pour reconnaître les stéréotypes et les biais inconscients².
- Prévoir des séries d'ateliers interactifs sur le leadership inclusif.*
- Obtenir l'engagement des cadres et dirigeants pour développer et implanter la vision d'être une organisation leader en matière d'ÉDI.*
- Fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs, à atteindre à travers les initiatives en ÉDI.

L'égalité des résultats implique de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer d'abord d'avoir établi des objectifs qualitatifs et quantitatifs. Ensuite, d'avoir prévu des moyens pour mesurer l'atteinte de ces objectifs et d'instaurer des mécanismes correctifs⁴¹. En voici quelques exemples :

Égalité des résultats

- Identifier les motifs de discrimination moins visibles, mais qui sont indispensables à considérer dans les formations. La discrimination ne se détecte pas nécessairement de manière objective par des actes volontaires, elle peut être implicite et imbriquée dans les systèmes et peut prendre plusieurs formes : environnement hostile, microagressions³, etc.
- Revoir les critères de sélection dans les postes et familles d'emploi qui accusent des sous-représentations et établir la correspondance des exigences avec les responsabilités effectives.
- Prévoir régulièrement des formations sur les formes d'expression exemptes de violence, d'agression et de discrimination.*
- Inscrire les pratiques ÉDI dans l'« expérience employé » à tous les niveaux de l'organisation et en faire un réel critère d'imputabilité pour les cadres et les superviseurs.
- Instaurer des entretiens individuels pour identifier les obstacles dans les parcours professionnels (ex. à un retour d'un congé de maternité). Des besoins éventuels de formation sont susceptibles d'en découler.
- Mettre en place des indicateurs pour suivre et vérifier que toutes « les catégories d'employés » ont accès et bénéficient de formation ; consignés dans un tableau de bord permettant un suivi facile.
- Établir un plan d'action et des actions correctives en cas de lacunes ou de manquement aux stratégies d'équité et d'égalité.*
- Neutraliser les effets de la diversité sur les augmentations salariales et mettre à la disposition des gestionnaires des outils d'analyse et d'aide à la décision efficaces et personnalisables, pour les aider à faire les bons choix.
- Mesurer les progressions de carrière : identifier le titre et le niveau de chaque personne au sein d'une entreprise, pour montrer le pouvoir relatif dont elle dispose.*
- Mesurer la fréquence à laquelle ces personnes assistent à des réunions stratégiques ou leur degré de participation à des processus décisionnels clés.

² Attitudes implicites, préjugés qui peuvent être involontaires et émaner d'expériences personnelles mais qui résultent en de la discrimination à l'égard des personnes sous-représentées.

³ Propos, affronts, coups bas et insultes, insidieuses et humiliantes, que vivent les personnes sous-représentées dans leurs interactions courantes et qu'il faut distinguer des propos explicitement racistes, sexistes ou homophobes.

- Mesurer des perspectives plus subjectives et recueillir les commentaires indirects des employés sur le fonctionnement du programme de diversité. Les membres des groupes minoritaires devraient être en mesure d'avoir au moins un certain contrôle sur la façon dont le programme est mis en oeuvre et devraient être des voix clés pour guider son développement à l'avenir.
- Effectuer des pré/postenquêtes sur la connaissance du contenu des formations, travaux de rédaction courts, résolution de problèmes en groupe d'études de cas.
- Tester les résultats avec des méthodes normalisées (c.-à-d. des échelles d'attitudes explicites validées, des mesures implicites du temps de réaction) et ensuite établir des constats.
- Prévoir des espaces pour autoriser les employés à rapporter des comportements ou des observations comportementales discriminatoires et prévoir des mesures correctives.

L'instauration d'une culture et d'un climat en faveur de l'ÉDI vise à anticiper le ressac à l'égard des initiatives en faveur de l'ÉDI, promouvoir l'engagement des dirigeants et l'imputabilité de tout preneur de décision. Instaurer des moyens pour prévenir le harcèlement et les représailles et doter l'organisation d'un climat de diversité en appui aux intentions, aux programmes et aux actions⁴². En voici quelques exemples :

ÉDI dans la culture et le climat de travail

- Penser à la façon d'atténuer les préjugés et de maximiser l'équité dans tous les domaines.
- Créer un environnement dans lequel les coéquipiers peuvent se défier, se questionner et dénoncer des attitudes et comportements de manière constructive.
- Mettre en place des canaux de rétroaction afin de repousser les limites des capacités collectives et d'innovation (des « meetup » groupes de travail et équipes permettent de tester la viabilité des idées et des décisions selon différents points de vue).*
- Évaluer régulièrement la façon dont ils interagissent avec d'autres cultures au sein de l'organisation — une sorte d'initiative de diversité au niveau individuel qui serait difficile à mandater pour les entreprises, mais facile à adopter pour les individus.
- Effectuer des enquêtes d'évaluation du climat de diversité et analyser les résultats en fonction des catégories d'employés, des groupes sous-représentés et des motifs de

D. Des considérations en ÉDI à l'intention des PME

Au-delà du manque de temps et de ressources à consacrer à la gestion de la diversité, les PME ne disposent pas souvent de l'expertise et de la logistique nécessaires pour mettre en œuvre des pratiques de diversité réussies. Dans une étude réalisée par la Commission Européenne (2015), les constats suivants ont été émis par des petites et moyennes entreprises qui se sont engagées dans des actions en faveur de la gestion de la diversité.

- La gestion de la diversité améliore le bien-être des membres de l'organisation et son image dans la communauté. La performance économique d'une entreprise dépend notamment de sa performance sociale et réside donc dans sa capacité à développer un environnement positif et équilibré.
- La gestion de la diversité favorise de meilleurs recrutements, un travail d'équipe innovant, une meilleure réactivité aux besoins et aux attentes des clients, l'accès à de nouveaux marchés et une meilleure adaptabilité au changement.
- La gestion de la diversité est un processus et une stratégie à valeur ajoutée, et non un fardeau. Elle profite à toutes les parties prenantes.

Quelques actions concrètes peuvent guider les efforts en matière de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Nous les avons regroupées dans l'encadré ci-dessous⁴³.

Des exemples d'actions concrètes pour les petites et moyennes entreprises

- Se soucier d'assurer un traitement équitable à des personnes dotées de profils diversifiés lors du recrutement, des affectations à des projets, de la détermination des augmentations salariales ou de l'accès à des formations.
- Établir des profils d'individus qui se composent de connaissances et de compétences. Relever lors du recrutement, l'innovation, la créativité, la détermination, le dynamisme, l'imagination, la capacité d'apprentissage, l'esprit d'amélioration et la prédisposition au travail d'équipe pour garantir que le recrutement est fondé sur le mérite et non sur la discrimination.
- Organiser des systèmes de parrainage pour développer les compétences des personnes sous représentées. Le mentorat et le tutorat contribuent à la construction de l'estime de soi et du sentiment d'utilité. La transmission de l'expérience et des connaissances entre personnes dotées de profils diversifiés donne aux employés une grande satisfaction personnelle.
- Effectuer des entretiens professionnels entre l'employé et l'employeur pour aborder les perspectives de développement professionnel de l'employé et les possibilités de formation qui peuvent y contribuer.
- Éviter de limiter la gestion de la diversité à l'embauche de profils divers. La gestion de la diversité est une stratégie globale dont les implications s'étendent à toutes les étapes de la carrière et à tous les processus et services.
- Augmenter le nombre de personnes impliquées dans les processus de décision est susceptible de réduire le risque de discrimination. Il n'existe pas de politique « miracle » pour résoudre immédiatement et complètement le problème de la discrimination sur le lieu de travail, mais des opinions potentiellement discriminatoires peuvent être contrebalancées par d'autres, mieux informées.
- Se renseigner et collaborer avec les organismes gouvernementaux, municipaux et communautaires dont la mission vise le développement de l'employabilité et l'intégration des personnes sous-représentées.

IV. Comment la diversité est-elle gérée dans le secteur aérospatial?

Quelles sont les caractéristiques des organisations ayant pris part à l'étude?

Quels sont les groupes sous-représentés qui font l'objet des mesures d'ÉDI?

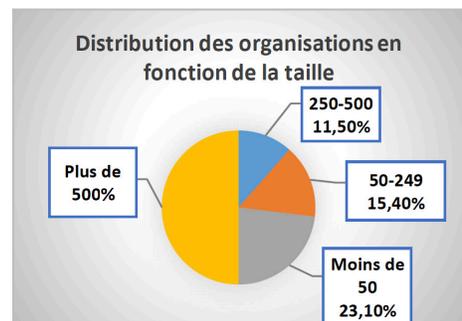
Quels sont les motifs qui les incitent à instaurer des programmes d'ÉDI?

Quels sont les obstacles rencontrés?

Quelles sont les initiatives qui les aideraient à mieux gérer l'ÉDI au sein du secteur?

A. Description du profil des organisations qui ont pris part à l'étude

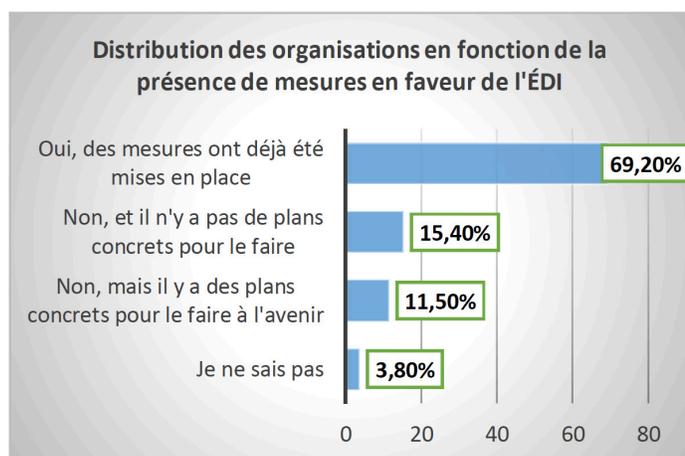
Les représentants de 59 organisations du secteur de l'aérospatial ont pris part à une enquête au cours de l'été 2019. Ils ont fait état de leurs expériences et pratiques en matière de GÉDI. Les tailles des organisations ayant pris part au sondage sont variées et reproduites dans la figure ci-contre. On constate qu'une grande majorité (69,2 %) a déjà implanté des mesures pour accroître la diversité dans leurs milieux.

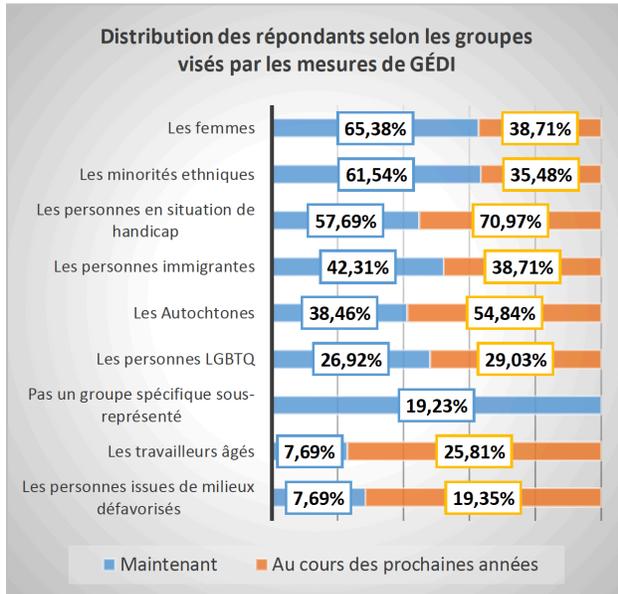


Notons que 40 % des répondants ont dit ne pas savoir si leur organisation était assujettie à la Loi d'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics, à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ou à la Loi sur l'équité en matière d'emploi fédérale.

B. Les groupes visés par les mesures d'ÉDI

Par les mesures d'ÉDI, les répondants ont admis viser prioritairement les femmes, suivies des minorités ethniques et des personnes en situation de handicap. Arrivent ensuite les personnes immigrantes, les autochtones et les personnes LGBTQ (Lesbiennes, gays, bisexuels, transgenre et queer). Environ 19 % des répondants ont dit implanter des actions sans nécessairement viser une catégorie en particulier.



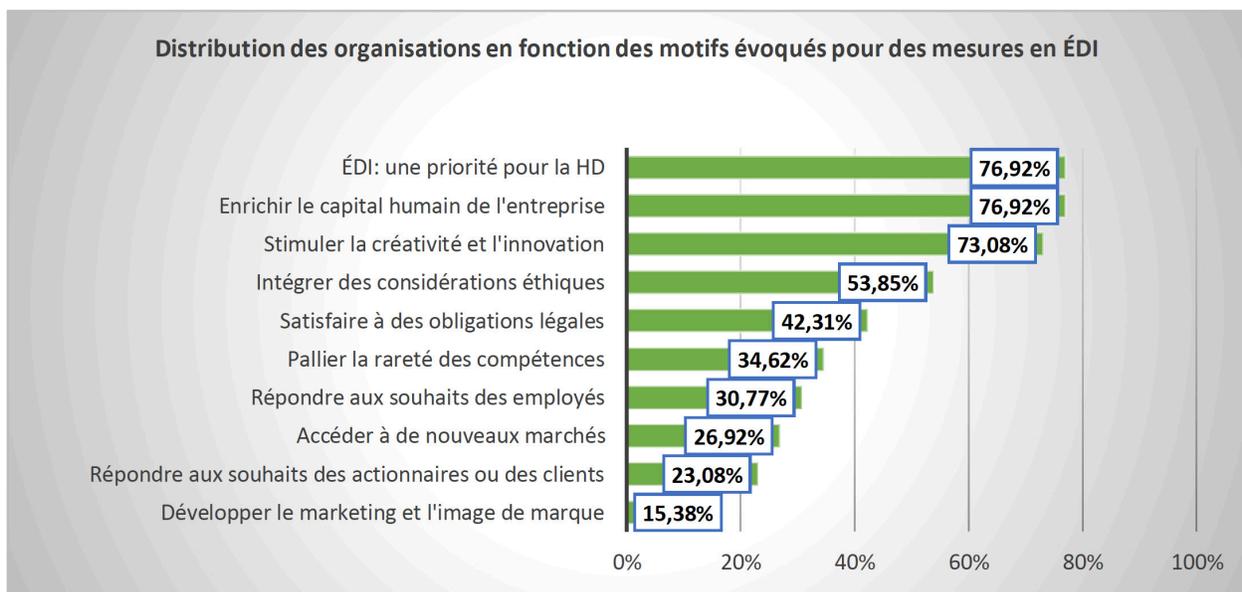


Très peu d'organisations accordent aujourd'hui de l'importance à la situation des personnes plus âgées et des personnes issues des milieux défavorisés. Il est cependant intéressant de constater que les répondants du secteur anticipent un renversement des tendances. Ils admettent, dans une très large proportion, l'importance de corriger les sous-représentations des personnes en situation de handicap et des personnes autochtones. Une attention particulière est accordée aux personnes plus âgées et aux personnes provenant de milieux défavorisés.

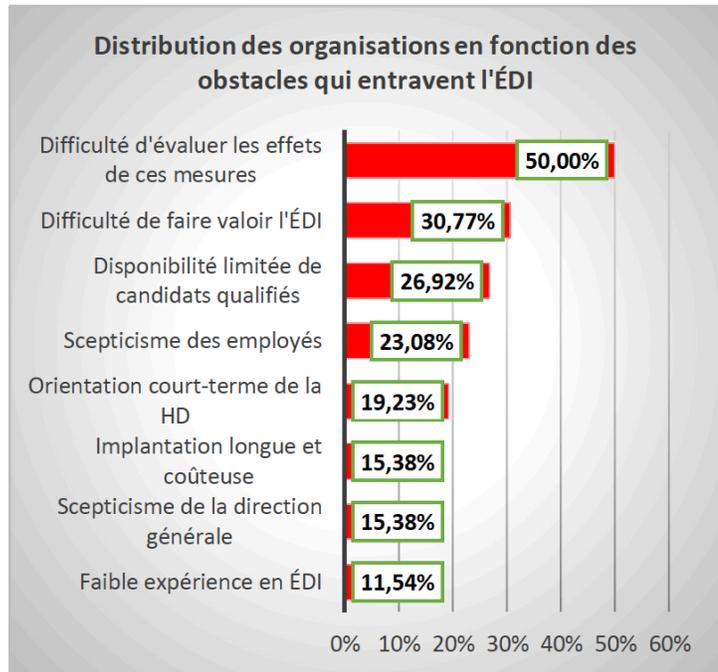
C. Les motifs

Les répondants du secteur de l'aérospatial considèrent la diversité dans un modèle intégrateur des questions d'équité et de bénéfiques que l'on peut en tirer. Ils sont à la fois conscients de l'importance de l'engagement des dirigeants, mais également de l'enrichissement qu'offrent des effectifs diversifiés et l'importance du respect des cadres normatifs.

D. Les obstacles

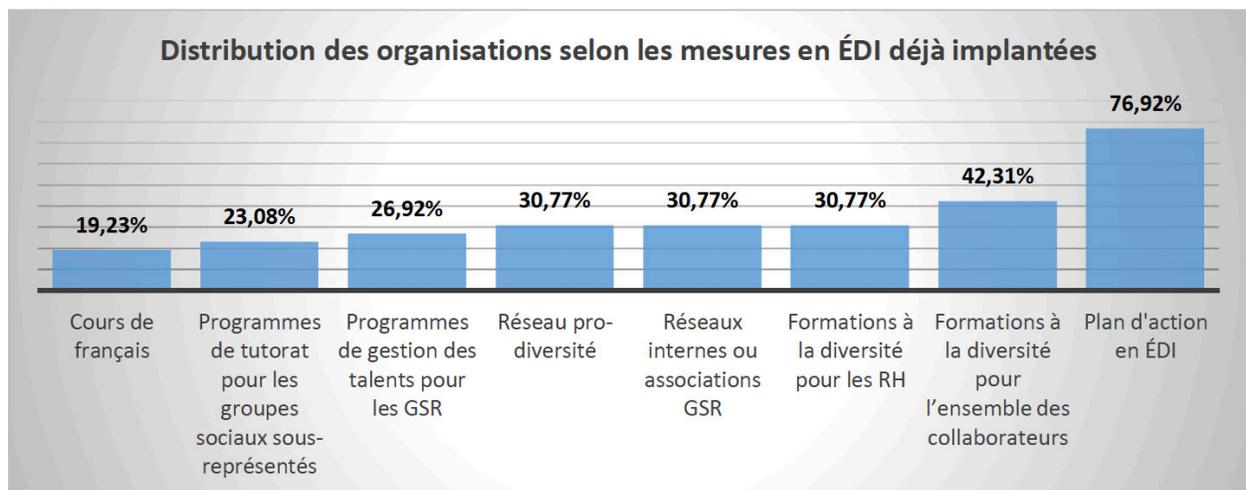


Parmi les obstacles identifiés, deux sont importants à relever et se rapportent à la difficulté de faire valoir l'importance de la GÉDI et la difficulté à mesurer ses effets. La difficulté de constituer des bassins de main-d'oeuvre diversifiés ou d'alimenter le pipeline exprime cette crainte de se lancer dans des programmes de GÉDI alors qu'on pense que ce sera inutile de le faire. Le scepticisme des employés à l'égard de la GÉDI vient exacerber les difficultés de faire valoir son importance à l'interne.



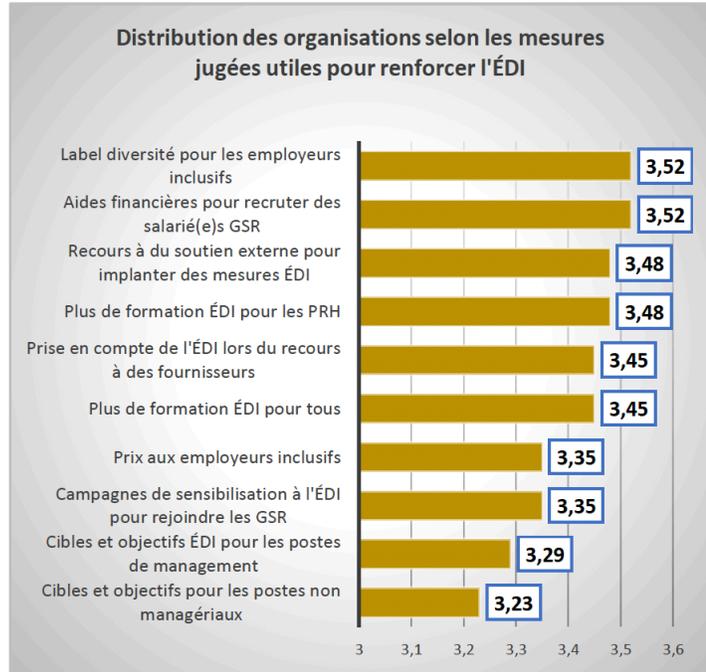
E. Les pratiques en place

Les répondants ont majoritairement affirmé avoir des plans d'action en GÉDI. On peut constater que les pratiques qui visent la formation arrivent en deuxième. Il est intéressant de constater que les répondants sont conscients d'offrir des formations autant aux PRH (Personnalité et Relations humaines) qu'à l'ensemble des employés dans l'organisation. Notons cependant, malgré la forte présence des plans d'action, la faiblesse du recours à des pratiques plus concrètes.



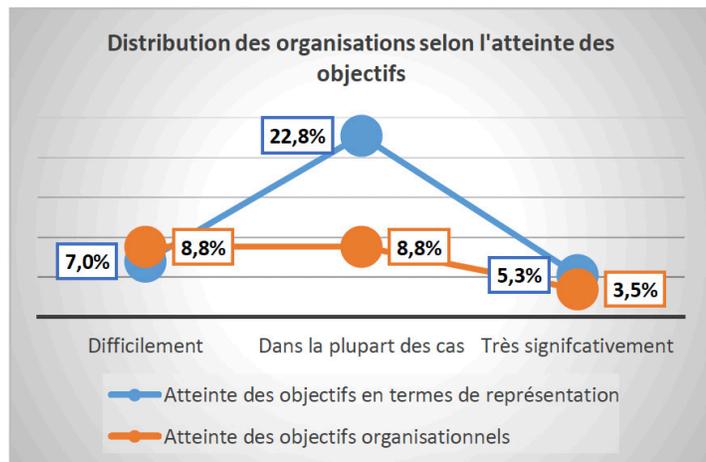
F. Les initiatives souhaitées

Les répondants ont affirmé souhaiter mettre en place une gamme d'initiatives qui aiderait à l'atteinte des objectifs en ÉDI. Notons l'importance accordée à la reconnaissance externe attribuée à l'organisation pour son engagement envers l'ÉDI, suivie d'aides financières demandées pour rejoindre les bassins de main-d'oeuvre diversifiés. Il est intéressant de constater l'influence que les répondants voudraient avoir sur la mise en place d'initiatives en ÉDI auprès des fournisseurs ainsi que l'importance de pouvoir offrir plus de formations.



G. L'atteinte des objectifs

Les répondants, en général, affirment atteindre relativement faiblement les objectifs organisationnels à travers le recours à des programmes de GÉDI. Notons que pour l'instant, l'atteinte des objectifs en matière de représentation est possible pour 22,8 % des organisations, ce qui demeure très faible.



Conclusion et propositions d'actions

Les organisations qui forment des environnements diversifiés et accueillants, imprégnés de valeurs de respect, d'intégrité et de responsabilité donnent à chaque personne les moyens d'en faire plus. Ce livre blanc a voulu engager la réflexion autour des questions d'équité, de diversité et d'inclusion en vue d'améliorer la gouvernance et de fournir des mesures qui aident les organisations à réaliser rapidement des progrès en la matière.

Ce livre blanc présente les fondements et les composantes d'un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Il est illustré par des pratiques qui émanent des discussions entre experts ayant pris part au Forum sur les organisations inclusives tenu en 2019. Il reproduit également les actions rapportées dans l'enquête effectuée à l'été 2019 auprès d'organisations du secteur qui semblent déjà bien engagées dans cette voie.

Ultimement, nous souhaitons que ce compte rendu des expertises, savoirs et actions constitue un document de référence qui renforce les initiatives et informe sur des mesures concrètes à prendre en faveur de la gestion de la diversité dans les diverses organisations qui composent le secteur. Nous espérons que ce livre blanc aidera à faire avancer les objectifs en matière d'inclusion et qu'il sera considéré comme une source fiable et instructive pour composer vos plans d'action et inspirer vos stratégies et vos actions en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

Malgré un discours prépondérant sur l'importance de faire preuve d'ouverture et de tirer parti de la diversité, il est important de rappeler que l'instauration de programmes de gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) est tributaire des motivations et des moyens mis en oeuvre pour les réussir.

Ce livre blanc met de l'avant quatre propositions d'actions :

Proposition d'actions 1 :

Attirer de nouvelles compétences et renouveler les effectifs en les diversifiant à travers trois objectifs indissociables : l'équité, la diversité et l'inclusion.

Les organisations qui ont adopté des pratiques de GÉDI et qui atteignent leurs objectifs le font en invoquant une combinaison de motifs qui sont indissociables. Elles aspirent à l'atteinte de l'équité des traitements et à la satisfaction des exigences légales et réglementaires. Elles s'attardent à combler les besoins en compétences en les diversifiant et en élargissant les bassins de recrutement, notamment dans des contextes de rareté de la main-d'oeuvre. Elles visent une contribution de la diversité à la performance organisationnelle, et ce, par l'enrichissement de son capital humain et par la stimulation de la créativité.

Il devient donc impératif d'intégrer l'ensemble de ces paramètres dans la culture et les valeurs organisationnelles et assurer leur respect à court, moyen et long terme. Sera ainsi évité le risque de percevoir la diversité instrumentalisée aux seuls fins de combler des compétences dans une situation de rareté de la main-d'oeuvre.

Proposition d'actions 2 :

Identifier les biais chez les individus et dans les systèmes et lever les obstacles à la diversité.

Les barrières qui empêchent l'instauration de mesures en faveur de la GÉDI demeurent fortement présentes et il faut y remédier. Elles menacent l'atteinte des objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) dans

les organisations et risquent de décourager les initiatives en cours. Les biais discriminatoires conscients ou inconscients à l'égard des groupes sous-représentés limitent l'attraction de ceux-ci, de même que leur embauche, promotion ou encore rétention.

Des mesures pour identifier, sensibiliser et former pour réduire les effets des biais implicites et discriminatoires autant chez les individus que dans les systèmes s'imposent. Les formes de discrimination, parfois plus subtiles comme les microagressions peuvent dissuader la pleine participation des groupes sous-représentés. Le soutien des dirigeants et l'imputabilité des preneurs de décision sont des éléments incontournables. L'examen systématique des pratiques de gestion des ressources humaines dites neutres, mais conçues à partir des caractéristiques des travailleurs traditionnels, sert à réduire les biais systémiques.

Proposition d'actions 3 :

Viser l'instauration d'un plan organisationnel d'équité, de diversité et d'inclusion stratégique et cohérent et éviter l'éparpillement des mesures.

La diversité gagnerait à faire partie intégrante de la stratégie organisationnelle. Elle se base sur l'identification et la reconnaissance des compétences ainsi que sur des normes de rendement élevées qui sont attendues de la part de tous. Il ne s'agit pas d'accorder des exceptions ou des traitements de faveur aux groupes sous-représentés. Plutôt, il s'agit d'établir une ferme confiance en la capacité de tous les membres de contribuer pleinement à la performance de l'organisation. Gérer l'ÉDI exige une plus grande ouverture et tolérance à faire les choses autrement, mais toujours en lien avec la mission et la performance des organisations. On constate que les mesures instaurées en faveur de l'ÉDI sont dans une large mesure éparpillées et touchent à l'une ou l'autre des composantes d'un programme de GÉDI.

Les programmes de GÉDI doivent contenir des mesures concrètes qui dépassent le simple énoncé d'une vision en faveur de la diversité si l'on vise à atteindre les objectifs d'ÉDI.

Proposition d'actions 4 :

Renforcer les expertises en gestion de l'équité de la diversité et de l'inclusion.

Le manque d'expertise en GÉDI a été identifié comme un obstacle affectant l'atteinte des objectifs d'ÉDI. Comblé le manque d'expertise dans l'élaboration et l'implantation des programmes en GÉDI est jugé comme une mesure incontournable pour rendre les organisations plus équitables et inclusives. La diversité étant une affaire de tous, la formation de l'ensemble des employés se confirme comme une avenue efficace. Ajoutons à cela, l'importance de la mise en place d'objectifs d'ÉDI et de moyens d'évaluation à la fois quantitatifs et qualitatifs. Conduire des enquêtes internes, évaluer le changement dans les pratiques, observer les adaptations apportées aux normes et aux procédures, permettent une meilleure prise en compte de la voix des employés et une plus grande efficacité dans l'atteinte des objectifs d'ÉDI. Compte tenu de l'importance du secteur aérospatial et de son réseau, les organisations devraient recourir à des fournisseurs qui montrent un engagement envers la diversité.

Le secteur aérospatial est constitué d'entreprises de tailles diverses. Recourir à un partage des services en matière d'ÉDI à travers une structure interne au secteur, un guichet ou un portail de connaissances permettrait à l'ensemble des organisations d'avoir accès aux expertises en GÉDI et de partager les expertises, les connaissances, les plateformes de formations et les réseaux. Les entreprises du secteur pourront accéder à des communautés de pratiques utiles et pertinentes au secteur.

Remerciements

Aéro Montréal tient à remercier toutes les personnes qui ont pris part au Forum *L'organisation inclusive de demain*, tenu le 8 mars 2019

Aéro tient également à remercier toutes les personnes qui ont pris part à l'enquête sur la diversité en milieu de travail menée par Tania Saba à l'été 2019 et dont les résultats sont reproduits dans la quatrième partie du document.

À propos de l'auteure



TANIA SABA, Ph.D., CRHA est fondatrice et titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance et professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Ses expertises couvrent les domaines de la gestion de la diversité, du vieillissement de la main-d'oeuvre, des différences de valeurs intergénérationnelles, des transformations de l'organisation du travail et des compétences futures. Ses publications ont été primées à de nombreuses reprises. Elle collabore à d'importants projets de recherche avec des organismes publics et privés sur les questions d'intégration à l'emploi et d'adaptation des groupes sous-représentés. Tania Saba dirige le pôle du Québec et des communautés francophones du Canada dans le cadre du projet du Portail de connaissances sur les femmes en entrepreneuriat mené par Ryerson (WEKH). Elle est membre du CRIMT (Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail), du CERIUM (Centre d'études internationales de Montréal) et de l'OBVIA (Observatoire international sur les impacts sociaux de l'IA et des technologies numériques).

L'auteure tient à remercier Raphaëlle Domingue et Chahinez Belilet pour leur précieuse collaboration aux travaux de recherche qui ont alimenté ce livre blanc.

À propos de Chantier Relève et Main-d'oeuvre d'Aéro Montréal

Le Chantier Relève et Main-d'oeuvre a pour mandat d'assurer la planification, la coordination et la réalisation d'un plan d'action concerté afin de répondre aux grands enjeux en regard à la relève et à la main-d'oeuvre aérospatiale au Québec.

Ses membres :

- **Guillaume Bégin**, Conseiller en développement industriel, Direction des transports et de la mobilité durable, Ministère de l'Économie et de l'Innovation
- **Kathleen Bernier**, Partenaire d'affaires senior, Ressources humaines, L3Harris Technologies
- **Ariane Blanchette**, Vice-présidente, Ressources humaines, Groupe DCM
- **Jean-Simon Blanchette**, Partenaire d'affaires, Ressources humaines, Bell Flight
- **Isabelle Carle**, Directrice, Ressources humaines, Sonaca
- **Réjean Charbonneau**, Directeur, Direction régionale adjointe aux Opérations, Mesures et Services aux Entreprises, Direction régionale de Montréal, Emploi-Québec
- **Geneviève Dalcourt**, Directrice, Formation continue et Services aux entreprises, ÉNA
- **Jacques De Carufel**, Directeur des opérations, FDC Aéro Composites
- **Éric Dionne**, Directeur, EMAM
- **Jocelyn Dujmovic**, Directrice, Ressources humaines, Hutchinson
- **Manon Fafard**, Vice-présidente, Ressources humaines, Bombardier
- **Sébastien Farkas**, Directeur des programmes, Groupe Meloche
- **Solange Fresneau**, Directrice, Affaires corporatives et Administration, PCM Innovation
- **Rita Haddad**, Partenaire, Ressources humaines, Rolls-Royce Canada
- **Louis-Marie Dussault**, Directeur adjoint des études, ÉNA
- **Tatiana Montes**, Directrice, Ressources humaines, Leesta
- **Geneviève Nantel**, Directrice, Ressources humaines, STELIA Aerospace
- **Nathalie Paré**, Directrice générale, CAMAQ
- **Sonia Pérusse**, Directrice, Ressources humaines, Héroux-Devtek
- **Clothilde Petitjean**, Directrice des programmes, CRIAQ
- **Claude Picard**, Directeur, Organisation du travail et Formation, Pratt & Whitney Canada
- **Jessica Roy**, Directrice, Ressources humaines et Communication, Atlas Aéronautik
- **Kevin P. Smith**, Vice-Président, Ressources humaines, Pratt & Whitney Canada
- **Guy Tchakouté**, Conseiller en Stratégie, Marketing et Développement des affaires, ESG UQÀM
- **Jennifer Vaughan**, Leader, Acquisition de talents, CAE
- **Benoit Villien**, Gestionnaire des technologies, Siemens Canada
- **Donald Violette**, Coordonnateur régional, Partenariats et stratégies, Direction régionale adjointe aux Opérations, Mesures et Services aux Entreprises, Direction régionale de Montréal, Emploi-Québec

Sources d'informations

- ¹ Aéro Montréal. (2015). « Relève et main d'oeuvre — Main-d'oeuvre qualifiée de l'aérospatiale ». Repéré le 21 juillet 2019 à l'URL : <https://www.aeromontreal.ca/releve-et-main-doeuvre.html>
- ² Chambot M. (2019), « Recensement des emplois de l'industrie de la fabrication aérospatiale 2018-2020 », Rapport de recherche et analyse, Commission des partenaires du marché du travail : Comité sectoriel de la main-d'oeuvre en aérospatiale, 38 pages.
- ³ Aéro Montréal. (2015). « Relève et main d'oeuvre — Main-d'oeuvre qualifiée de l'aérospatiale ». Repéré le 14 janvier 2019 à l'URL : <https://www.aeromontreal.ca/releve-et-main-doeuvre.html> Référence à valider sur le site? <https://www.aeromontreal.ca/releve-et-main-doeuvre.html>
- ⁴ Statistique Canada. (2019). « Emploi, chômage et population active selon le sexe, population de 15 ans et plus, Centre-du-Québec, 2014-2018 », Enquête sur la population active. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec. Repéré le 6 mai 2019 à l'URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil17/societe/marche_trav/indicat/tra_sexe17.htm
- ⁵ Statistique Canada. (2019). « Caractéristiques de la population active, données mensuelles désaisonnalisées et la tendance-cycle, 5 derniers mois » Tableau 14-10-0287-01. Repéré à l'URL : <https://doi.org/10.25318/1410028701-fra>
- ⁶ Dionne-Simard, D., Galarneau, D. et LaRochelle-Côté, S. (2016). « Les femmes dans les professions scientifiques au Canada, Regards sur la société canadienne », Statistique Canada, No 75-006-X au catalogue ISSN 2291-0859, repéré le 5 octobre 2019 à l'URL : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/75-006-x/2016001/article/14643-fra.pdf?st=oXa4bnfg>.
- ⁷ Statistique Canada. (2018). « Caractéristiques par statut de minorités visibles de la population active canadienne en 2017 et 2036 ». Repéré le 6 mai 2019. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-28-0001/2018001/article/00005/vm-mv-fra.htm> 2018
- ⁸ Schepper, B. (2018). « Politiques d'inclusion dans la fonction publique : État de la situation ». Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (12), 4. Repéré le 20 juillet 2019 à l'URL <https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/2018-fonction-publique-WEB.pdf> - données Québec 2016
- ⁹ Statistique Canada (2018), Caractéristiques par statut de minorités visibles de la population active canadienne en 2017 et 2036. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-28-0001/2018001/article/00005/vm-mv-fra.htm>
- ¹⁰ Statistique Canada (2019) Personnes avec et sans incapacité âgées de 15 ans et plus, selon le groupe d'âge et le sexe, Canada, provinces et territoires ; <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb1/fr/cv.action?pid=1310037401>
- ¹¹ Morris, S., Fawcett, G., Brisebois, L. et Hughes, J. (2017). Rapport sur l'enquête canadienne sur l'incapacité: Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgée de 15 ans et plus, repéré à l'URL le 10 août à l'URL <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2018002-fra.htm>
- ¹² Centre de la collaboration nationale de la santé autochtone. (2017). L'emploi: un déterminant social de la santé des Premières Nations, Inuits et Métis, repéré à l'URL : <https://www.cnsa-nccah.ca/docs/determinants/FS-Employment-SDOH-2017-FR.pdf><https://www.cnsa-nccah.ca/docs/determinants/FS-Employment-SDOH-2017-FR.pdf>
- ¹³ Moyser, M. (2017). Les Autochtones et le marché du travail : estimations de l'Enquête sur la population active, 2007 à 2015. Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-588-x/71-588-x2017001-fra.htm>
- ¹⁴ Emploi-Québec. (2019). Bulletin sur le marché du travail au Québec-Année 2018. Repéré à l'URL http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_imt_bmt-2018.pdf
- ¹⁵ Arora, A. (2019). « Des données, une histoire : la diversité ethnoculturelle et l'inclusion au Canada », Une discussion avec Statistique Canada, Montréal. Repéré à l'URL : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2019001-fra.pdf>
- ¹⁶ Statistique Canada, Enquête sociale générale (2014) <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2019001-fra.pdf> ; Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail, Emploi-Québec (2019), Diagnostics pour 500 professions, état d'équilibre du marché du travail, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_etat_equilibre.pdf consulté le 5 octobre 2019
- ¹⁷ Institut de la statistique du Québec (2019), Les Québécois prennent leur retraite plus tardivement qu'il y a 10 ans ; <https://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communique/communique-presse-2019/avril/avril1903.html>
- ¹⁸ Saba, T. et Dolan, S. L. (2020). La gestion des ressources humaines : Pour des milieux de travail plus durables, humains et performants, 6e Edition, Montréal : Pearson ERPI (à paraître).
- ¹⁹ Gouvernement du Québec. (2015). « L'aérospatiale, c'est quoi? » dans Aéro Montréal, repéré à l'URL : <https://aeroportail.ca/aerospatiale/presentation/> ; Chambot, M. (2019). Recensement des emplois au 1er janvier 2018 et prévisions des emplois aux 1er janvier 2019 et 2020, Comité sectoriel de main d'oeuvre en aérospatiale (CAMAQ), Industrie de fabrication aérospatiale du Québec, Montréal.

- ²⁰ Chambot, M. (2019). Recensement des emplois au 1er janvier 2018 et prévisions des emplois aux 1er janvier 2019 et 2020, Comité sectoriel de main d'oeuvre en aérospatial (CAMAQ), Industrie de fabrication aérospatiale du Québec, Montréal.
- ²¹ Gouvernement du Canada. (2018). Les contrats fédéraux. Repéré le 16 mai 2019 à l'URL : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-emploi/programme-contrats-federaux.html>
- ²² <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-004-x/def/4068739-fra.htm>
- ²³ Chicha, M.-T. et Charest, E. (2013). Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985. Rapport de recherche du Centre des études ethniques des universités montréalaises (CEETUM). Chicha, M. et Charest, E. (2009). « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable ». *Gestion*, vol. 34 (3), 66-73. DOI:10.3917/riges.343.0066.
- ²⁴ Ibid.
- ²⁵ Saba, T et Dolan, S. L. (2013). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, chapitre 16, 5e Édition, Montréal : Pearson-ERPI.
- ²⁶ K.Y. Williams et C.A. O'Reilly III, « Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research », *Research in Organizational Behavior*, no 20, 1998, pp. 77-140.
- ²⁷ T. Cox Jr. (1994), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1994.
- ²⁸ Saba, T et Dolan, S. L. (2013). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, chapitre 16, 5e Édition, Montréal : Pearson-ERPI.
- ²⁹ A.S. Tsui, T.D. Egan et C.A. O'Reilly III, « Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no 4, 1992, pp. 549-579.
- ³⁰ Powers, A. (2018). « A Study Finds That Diverse Companies Produce 19% More Revenue », *Forbes*, repéré à l'URL : <https://www.forbes.com/sites/annapowers/2018/06/27a-study-finds-that-diverse-companies-produce-19-more-revenue/#42ac2e50506fK.A>.
- ³¹ K.A. Jehn et K. Bezrukova, « A Field Study of Group Diversity, Workgroup Context, and Performance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, No. 6, 2004, pp. 703-729.
- ³² T. Cox Jr., op. cit. E.G. Foldy, « Learning from Diversity: A Theoretical Exploration », *Public Administration Review*, vol. 64, No. 5, septembre-octobre 2004, pp. 529-538. O. Richard et N.B. Johnson, « Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance », *Journal of Management*, vol. 13, no 2, 2001, pp. 177-195.
- ³³ J.S. Bunderson et K.M. Sutcliffe, « Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects », *Academy of Management Journal*, vol. 45, No. 5, 2002, pp. 875-893.
- ³⁴ Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). « Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes ». *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- ³⁵ Saba, T. (2019). « HR Diversity Survey », OECD/University Dauphine/CPHR/CRHA/HRPA (2018), avec la collaboration de la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal.
- ³⁶ Saba, T. (2019). « Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : remettre les pendules à l'heure », *Revue RH*, volume 22, numéro 3, juillet/août/septembre 2019.
- ³⁷ Saba T. (2019). « Diversité dans le monde du travail : état des lieux et perspectives d'avenir », Conférence d'ouverture, Conférence organisée par Aéro Montréal, Société des Arts technologiques, Montréal.
- ³⁸ M.T. Chicha et É. Charest, « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable », *Gestion*, vol. 34, no 3, 2009, pp. 66-73. Saba, T et Dolan, S. L. (2020). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 6e Édition, Montréal : Pearson-ERPI, à paraître.
- ³⁹ Ely, R. J. et Thomas, D. A. (2001). « Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2, pp. 229-273. Saba, T et Dolan, S. L. (2020). « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », 6e Édition, Montréal : Pearson-ERPI, à paraître.
- ⁴⁰ Byrd, M. Y. et Scott, C. L. (2018). « Diversity in the workplace: Current issue and emerging trends », 2e Édition, Routledge, New York, USA.
- ⁴¹ Johansson, A. (2017). « How Can You Measure Diversity And Inclusion Results? Millennials Have An Idea », *Forbes*, repéré à l'URL : <https://www.forbes.com/sites/annajohansson/2017/11/09/how-can-you-measure-diversity-and-inclusion-results-millennials-have-an-idea/#5ec9dd0b2310>
- ⁴² Moss- Racusin et al. (2014). « Scientific diversity intervention », *SCIENCE VOL 343*, pp. 615-616, DOI : 10.1126/science.1245936
- ⁴³ European Commission (2015), « Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead », Directorate-General for Justice and Consumers Directorate D – Equality Unit D.3 – Non discrimination policies and Roma co-ordination; European Commission : Bruxelles

AÉRO MONTREAL



Communauté métropolitaine
de Montréal

Québec 

Canada 