

---

# CPHR/CRHA

CHARTERED PROFESSIONALS  
IN HUMAN RESOURCES  
CANADA

CONSEILLERS EN RESSOURCES  
HUMAINES AGRÉÉS  
CANADA

## Diversité, équité et inclusion

### ENQUÊTE

Mars 2023

*Tout le Canada*

# Table des matières

---

3	Méthodologie
6	Perspectives
16	Avantages de la DÉI
21	Rôle de la direction
25	Recrutement
29	Culture d'entreprise

# Méthodologie

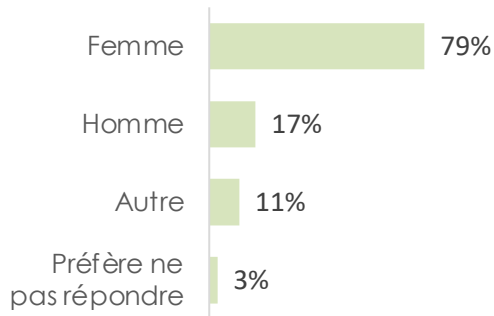
---

<b>Type de sondage</b>	En ligne
<b>Durée du sondage</b>	9 min
<b>Critère de sélection</b>	Professionnels des ressources humaines
<b>Nombre de sondages remplis</b>	1 328
<b>Dates des entrevues</b>	Janvier-février 2023

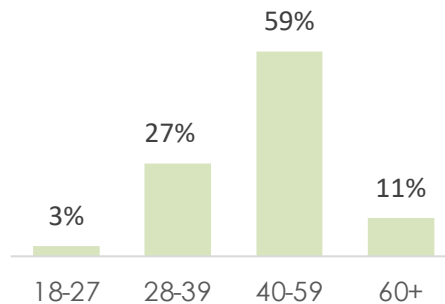
*Note : Ce rapport vise à mettre en évidence certaines perspectives tirées de l'enquête. Des tableaux de données complets sont fournis dans les rapports de synthèse.*

# Données démographiques

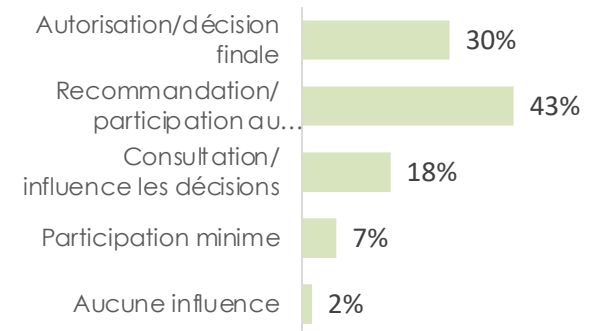
## Sexe



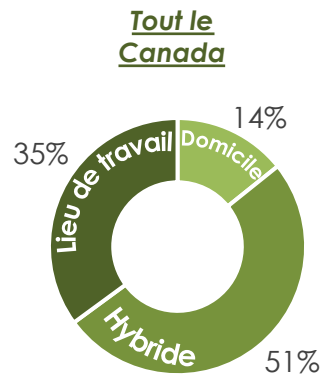
## Âge



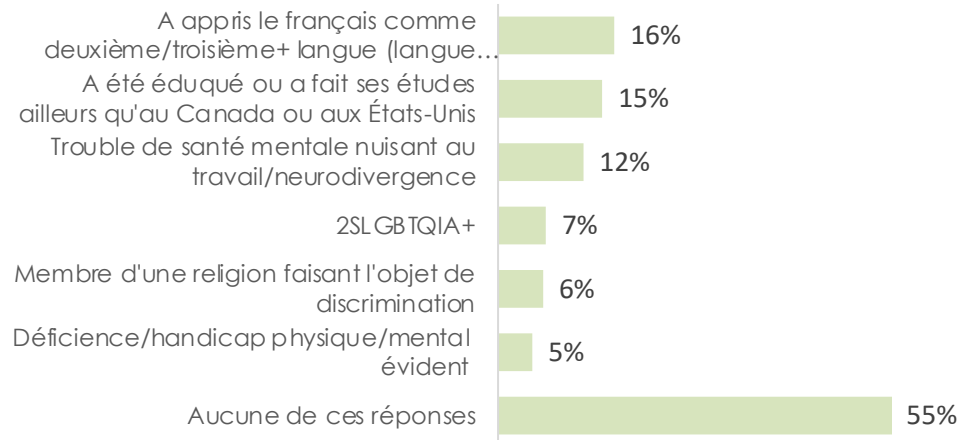
## Rôle en RH



## Lieu de travail



## Caractéristiques



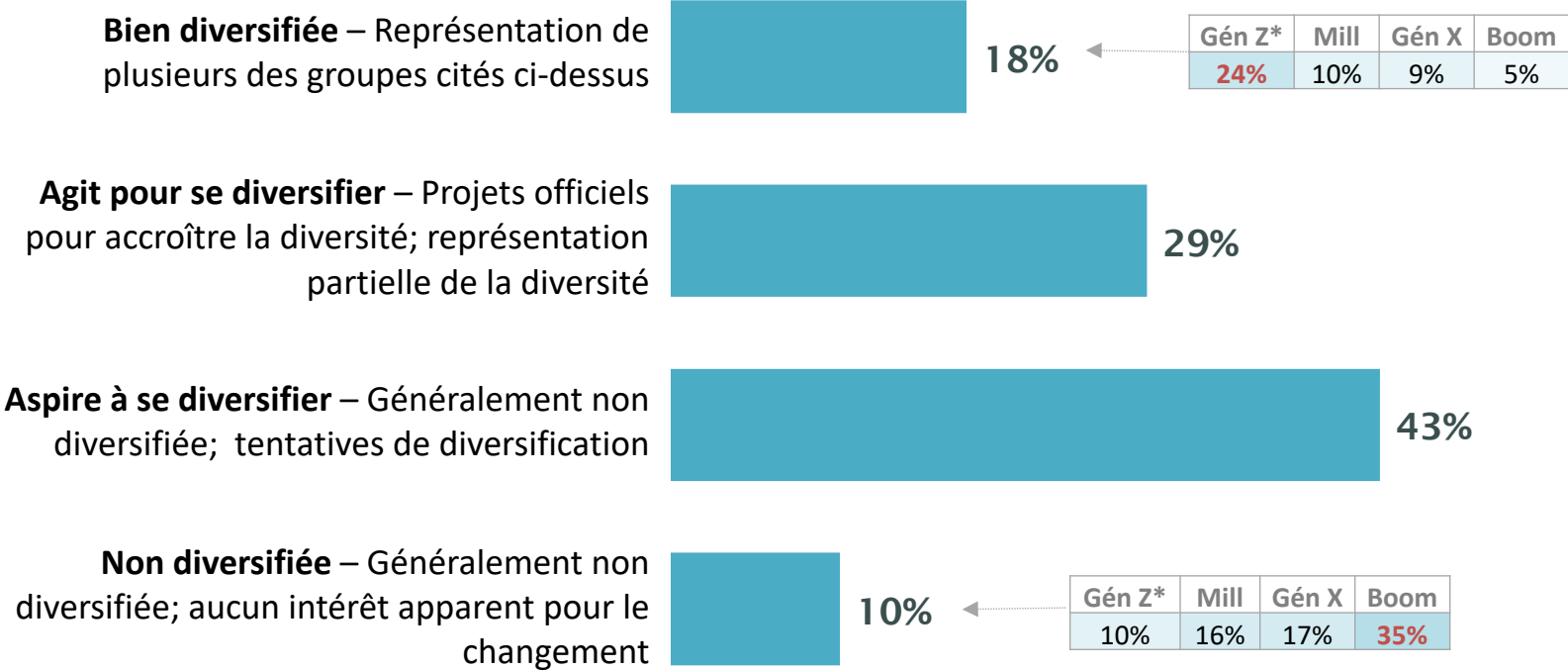
Tout le Canada (n = 1328)

# STRUCTURE DE LA HAUTE DIRECTION :

## Diversité au sein de la haute direction

- Parmi les professionnels des RH qui ont répondu au sondage, seulement 18 % décrivent la haute direction de leur organisation comme étant bien diversifiée; la majorité déclarent que leur haute direction « agit pour » ou « aspire à » se diversifier.

### Haute direction



# PERSPECTIVES

---

# POURQUOI ADOPTER LA DÉI?

## Première partie : Les **AVANTAGES** d'investir dans la DÉI

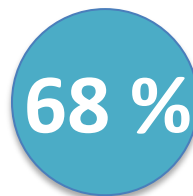
### Quelle est la **VALEUR** de la DÉI?

En démontrant les avantages organisationnels de la DÉI, les professionnels des RH peuvent prouver qu'elle est essentielle à une saine culture de travail.

*Parmi les avantages de l'inclusion, les professionnels des RH citent les suivants :*



Meilleure culture d'entreprise



Plus d'innovation/de créativité  
*(surtout pour les Gén Z et les millénariaux en RH)*



Faire ce qui est juste/être soi-même dans le milieu de travail



Positionnez l'inclusion comme une **compétence de base** pour en faire une priorité et la rendre moins vulnérable aux réductions budgétaires

# POURQUOI ADOPTER LA DÉI?

## Deuxième partie : Les **DÉSAVANTAGES** de négliger la DÉI

### Quel est le **COÛT** de négliger la DÉI?

Les dirigeants pourraient être surpris d'apprendre qu'en négligeant la DÉI, le plus grand risque auquel l'organisation s'expose n'est pas l'atteinte à sa réputation, mais plutôt une diminution des compétences de base et de l'accès aux talents.

*Parmi les risques liés au défaut de tenir compte de la DÉI, les professionnels des RH citent les suivants :*

**70 %**

Risque d'homogénéité – pensée de groupe

**61 %**

Perte d'accès aux meilleurs talents

**55 %**

Perte de bons employés actuels



Rappelez à la direction que négliger la DÉI peut entraîner une perte d'accès aux **profils de compétences** d'employés actuels ou potentiels



# LIMITES DE LA DÉI

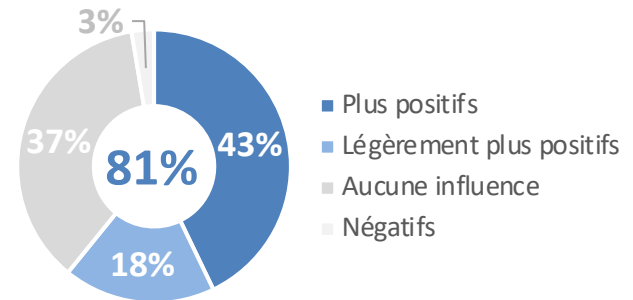
## Influence des efforts de DÉI sur les sentiments

Peut-il y avoir  
**« TROP »**  
de DÉI?

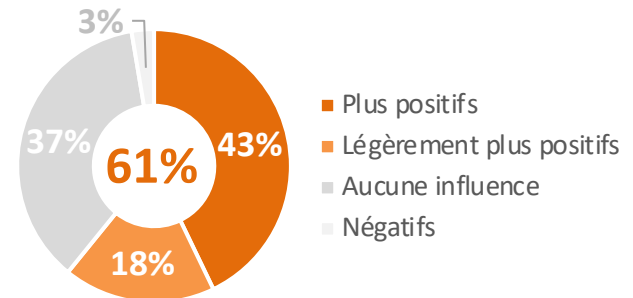
À un certain point, les efforts de DÉI semblent atteindre leur visée; alors que les entreprises mal diversifiées peuvent accroître les sentiments positifs à leur égard grâce à des efforts indispensables, l'effet sera bien moindre parmi celles qui sont déjà diversifiées.

*% d'influence des efforts de l'entreprise pour accroître la DÉI sur les sentiments à son égard*

*Entreprises les moins diversifiées*



*Entreprises les plus diversifiées*



**Des bénéfices marginaux décroissants;** pour les entreprises bien diversifiées, des efforts accrus de DÉI auront un effet moindre que pour les entreprises moins diversifiées

# MEILLEURES PRATIQUES

## Comment mettre en œuvre une stratégie efficace de DÉI

Quelles **MESURES** les professionnels des RH devraient-ils conseiller à leur entreprise?

Les professionnels des RH d'entreprises bien diversifiées estiment que la DÉI commence au sommet; si tous les employés ont un rôle à jouer, le soutien de la direction est essentiel.

Les professionnels des RH des entreprises **plus diversifiées** suggèrent les mesures suivantes :

Soutien de la haute direction à l'initiative

81%

Embauche de nouveaux talents issus de diverses communautés

70%

Programmes de formation axés sur la diversité, l'inclusion et les préjugés  
(pour les employés et la direction)

67%



Disposer d'un plan de mise en œuvre de la stratégie de DÉI **aide les professionnels des RH à aider leurs entreprises**

# MEILLEURES PRATIQUES

## Concrétiser le changement

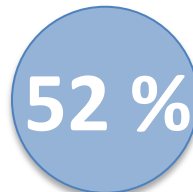
### Qu'est-ce qui fait une réelle **DIFFÉRENCE?**

Les professionnels des RH qui ont besoin d'un réel changement estiment essentiel pour leur haute direction de se diversifier davantage, que ce soit par l'embauche ou la promotion.

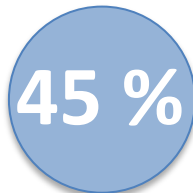
*Les professionnels des RH des entreprises **moins diversifiées** suggèrent les mesures suivantes :*



Embaucher des personnes issues de la diversité à des échelons supérieurs



Promouvoir des personnes issues de la diversité à des échelons supérieurs



Formation obligatoire sur la diversité et la lutte contre le racisme en vue de produire un changement systémique



**Le changement réel commence au sommet;** pour les entreprises qui aspirent à accroître la diversité, la haute direction est le point de départ le plus efficace

# MEILLEURES PRATIQUES

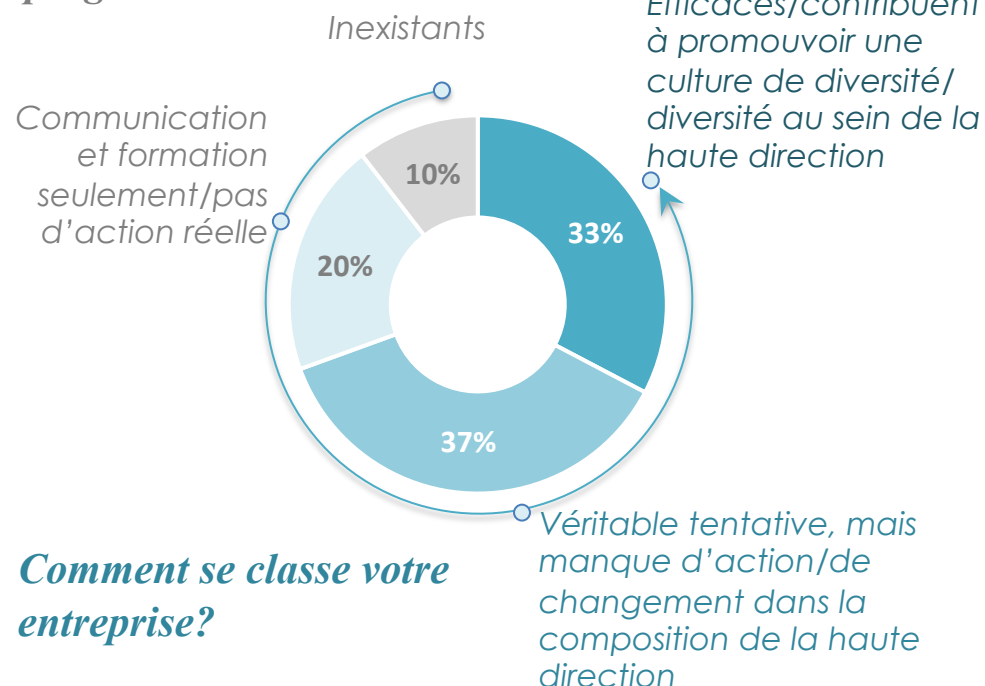
## Comment signaler un changement réel?

Comment montrer  
que les  
programmes de DÉI  
sont

### **AUTHENTIQUES?**

La communication et la formation ne suffisent pas; la constitution d'une équipe de haute direction diversifiée montre une réelle volonté d'agir pour le changement.

*Les professionnels des RH évaluent leurs programmes de DÉI :*



*Comment se classe votre entreprise?*



**Parler ne vaut pas grand chose;** si la haute direction n'est pas diversifiée, les autres efforts de l'entreprise pourraient être perçus comme étant vains ou trompeurs

# RÔLE DE LA DIRECTION :

## Imputabilité

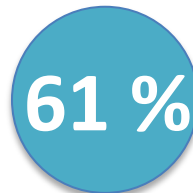
### Qui est **IMPUTABLE** de la DÉI?

Alors que la plupart des professionnels des RH estiment que la responsabilité ultime de la DÉI incombe à la haute direction, nombreux sont ceux qui voient aussi leur propre service, ainsi que d'autres employés, y jouer un rôle essentiel.

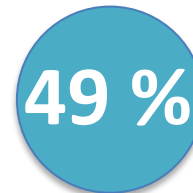
*Les professionnels des RH suggèrent que la responsabilité de la DÉI incombe aux groupes suivants :*



Haute direction (y compris le chef de la diversité ou un cadre équivalent)



Service des RH



Employés/personnel



**La responsabilité est partagée;** la haute direction joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes de DÉI, mais de nombreux professionnels des RH estiment que la responsabilité s'étend à l'ensemble du personnel

# FIDÉLISATION DU PERSONNEL :

## Retenir les talents

### La **BONNE** **FAÇON** de retenir les talents

Dans leurs efforts pour retenir les talents issus de communautés marginalisées, comment se distinguent la plupart des entreprises les plus diversifiées? Elles misent sur la promotion et le mentorat.

*Hormis les entrevues de départ, les professionnels des RH des entreprises **les plus diversifiées** suggèrent les mesures suivantes :*

**65 %**

Promotion interne à la direction

**60 %**

Intégration/mentorat/alliances visant à cultiver le sentiment d'appartenance et la valorisation des employés

**60 %**

Célébrations culturelles



**Prenez une longueur d'avance;** n'attendez pas les entrevues de départ pour apprendre comment retenir les talents; inspirez-vous dès maintenant de ce que font les experts

# FIDÉLISATION DU PERSONNEL :

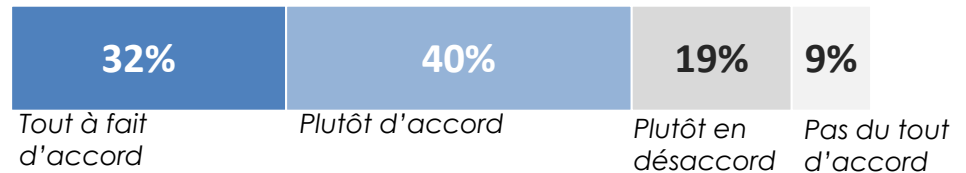
## Retenir les employés essentiels

La diversité est-elle le secret de la **FIDÉLISATION**?

Les entreprises plus diversifiées ont plus tendance à retenir les employés essentiels. Est-ce en raison de leurs pratiques d'inclusion? Ou bien la diversité est-elle l'un des nombreux atouts d'une entreprise dotée d'un milieu de travail sain?

*% de professionnels des RH qui pensent que les employés essentiels ont tendance à rester au service de l'organisation :*

**Entreprises moins diversifiées**



**Entreprises plus diversifiées**



**Cause ou corrélation**, la diversité est tout au moins un signe de santé de l'entreprise, et peut-être un facteur clé de succès

# AVANTAGES DE LA DÉI

---

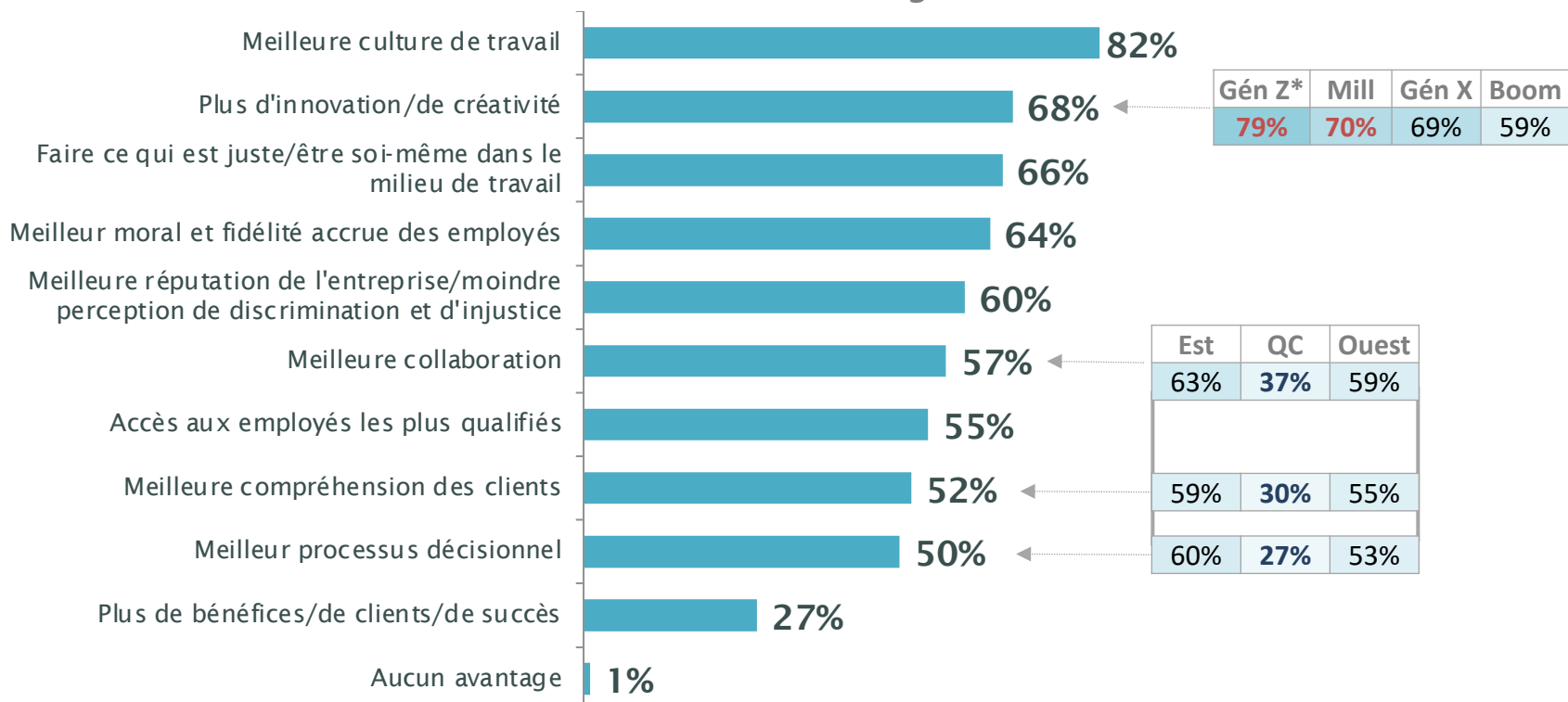


# AVANTAGES DE LA DÉI :

## Avantages organisationnels

- *Presque tous les professionnels des RH citent au moins un avantage organisationnel découlant d'un milieu de travail entièrement inclusif, le principal étant une meilleure culture de travail.*
- *Les répondants d'entreprises dont la haute direction « aspire à » et « agit pour » se diversifier sont plus enclins que ceux d'entreprises dont la haute direction est bien diversifiée à mentionner un grand nombre des avantages ci-dessous; les femmes sont plus enclines que les hommes à percevoir des avantages.*

### Avantages

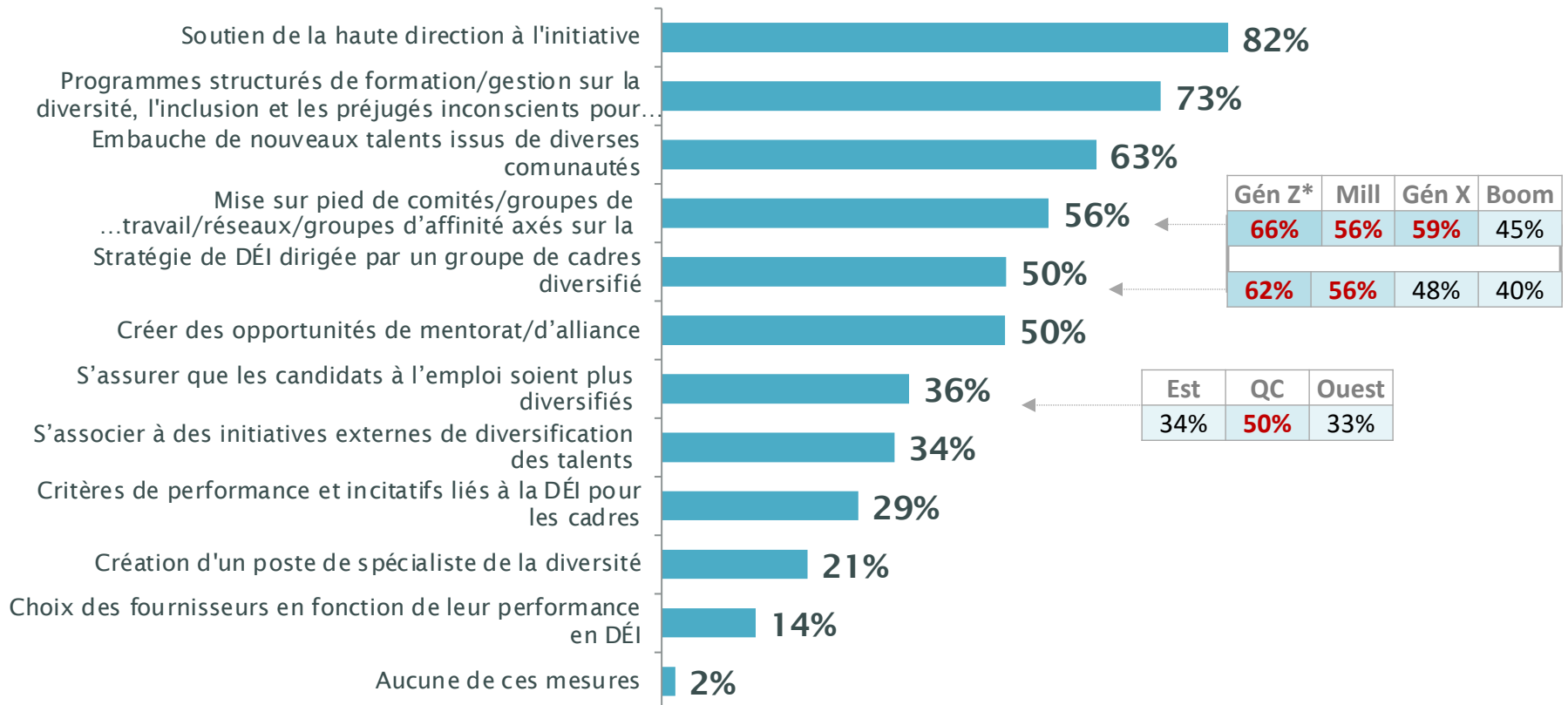


# AVANTAGES DE LA DÉI : Meilleures pratiques

## Mesures clés de mise en œuvre

- Presque tous les professionnels des RH citent au moins une mesure essentielle à la mise en œuvre d'une stratégie efficace de DÉI.
- Les mesures les plus citées comprennent le soutien de la haute direction et la formation structurée axée sur la DÉI (y compris pour les cadres supérieurs).

### Mesures clés de mise en œuvre



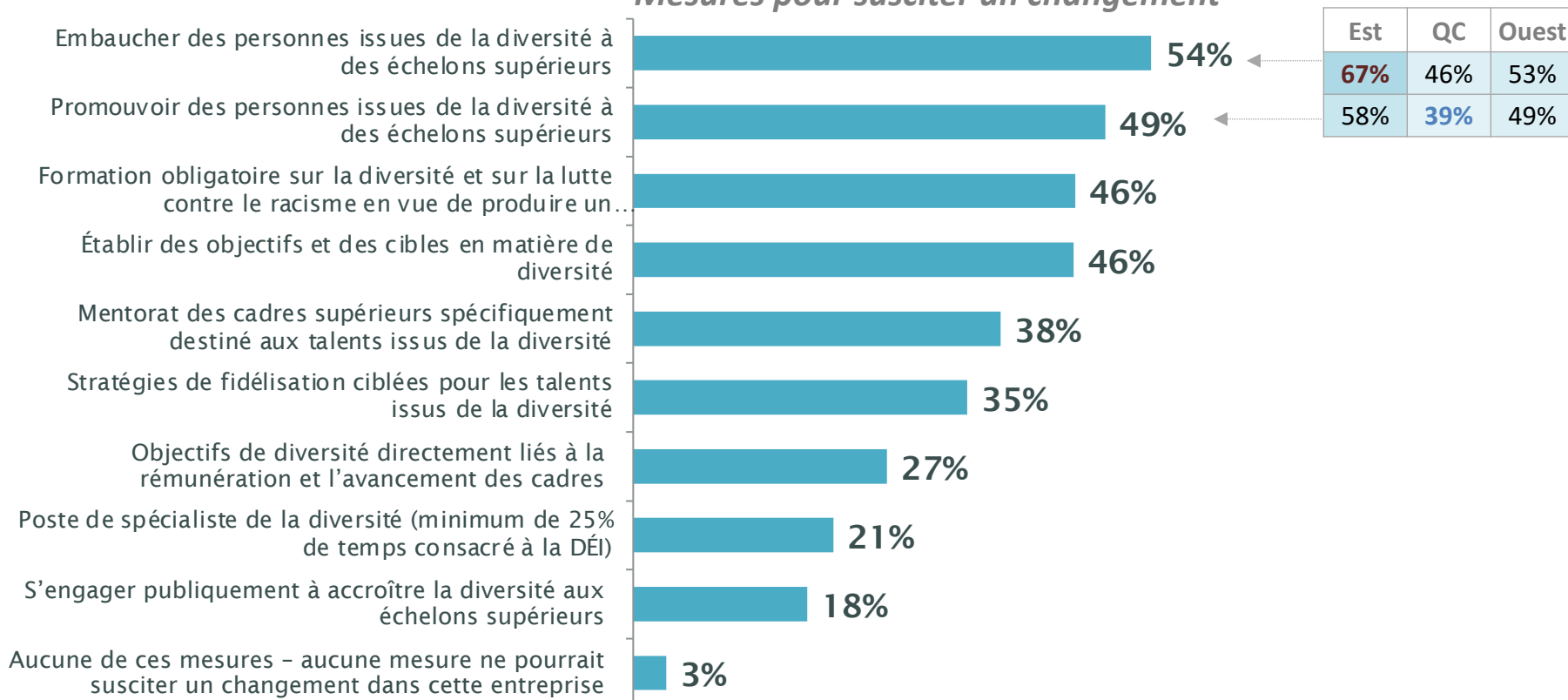
11. Lesquelles des mesures suivantes vous paraissent les plus importantes pour permettre à une organisation de mettre en œuvre une stratégie efficace de diversité, équité et inclusion (même si votre organisation n'agit pas elle-même sur ces mesures)?

# AVANTAGES DE LA DÉI : Meilleures pratiques

## Stratégies pour susciter le changement

- La diversité aux échelons supérieurs, par l'embauche ou la promotion, est généralement perçue comme un facteur de probabilité de changement.
- Les répondants d'entreprises dont la direction est moins diversifiée ont plus tendance à souligner l'importance de la diversité de la direction pour apporter un changement.

Mesures pour susciter un changement



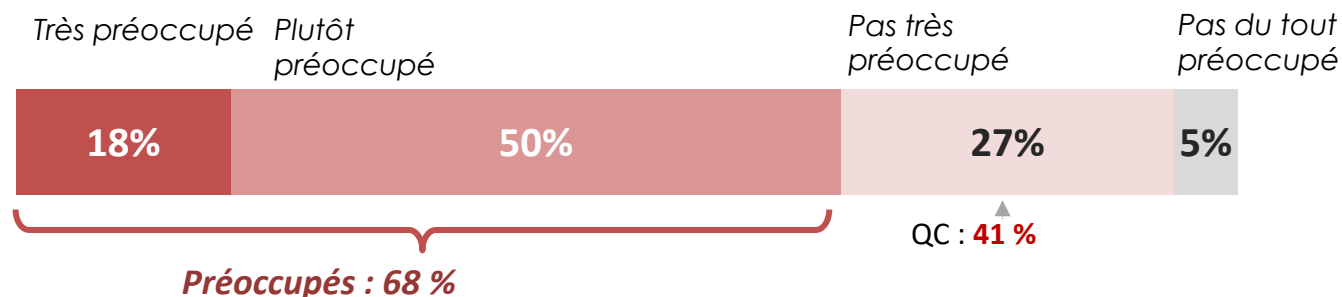
12. Lesquelles des mesures suivantes susciteraient le plus probablement un changement au sein votre organisation? (Sélectionner tous les choix pertinents qui ne sont pas déjà mis en œuvre au sein de votre organisation.)

# AVANTAGES DE LA DÉI :

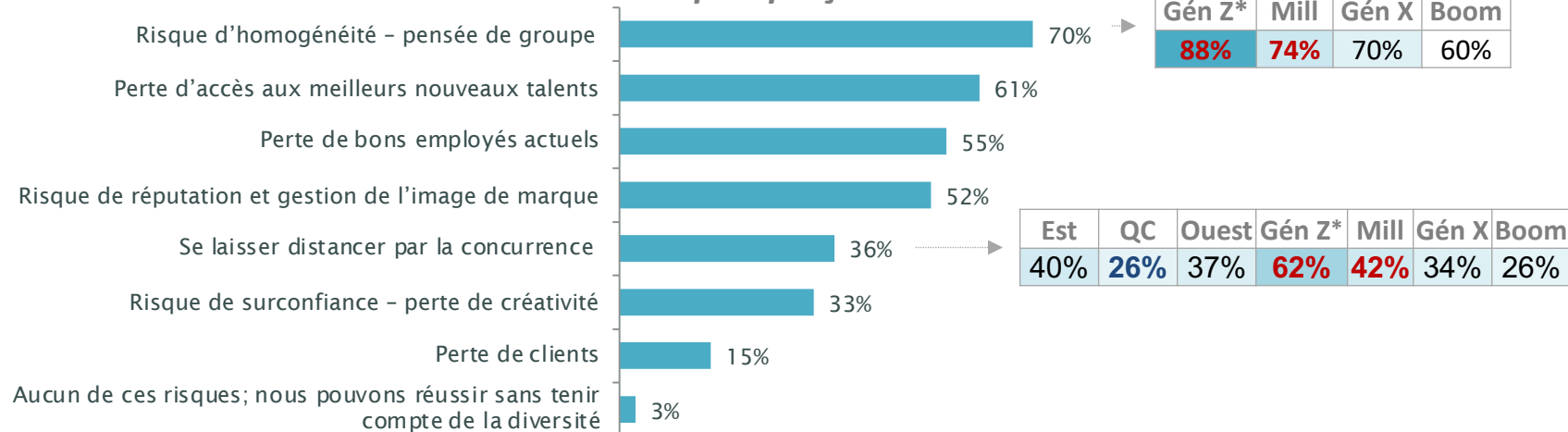
## Risques perçus de ne pas tenir compte de la DÉI

- Une proportion significative de répondants d'entreprises dont la direction n'est pas bien diversifiée sont préoccupés par le manque de diversité.
- La diminution éventuelle des capacités de base de l'organisation (pensée de groupe, perte de talents) est perçue comme un plus grand risque que l'atteinte à sa réputation.

### Degré de préoccupation quant au manque de diversité de la haute direction



### Risques perçus



9. Dans quelle mesure le manque de diversité au sein de la haute direction de votre organisation vous préoccupe-t-il?  
 10. Quels sont les principaux risques auxquels s'expose votre organisation si elle ne tient pas compte des enjeux de DÉI?

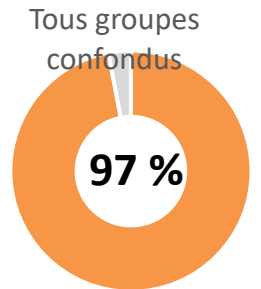
# RÔLE DE LA DIRECTION

---

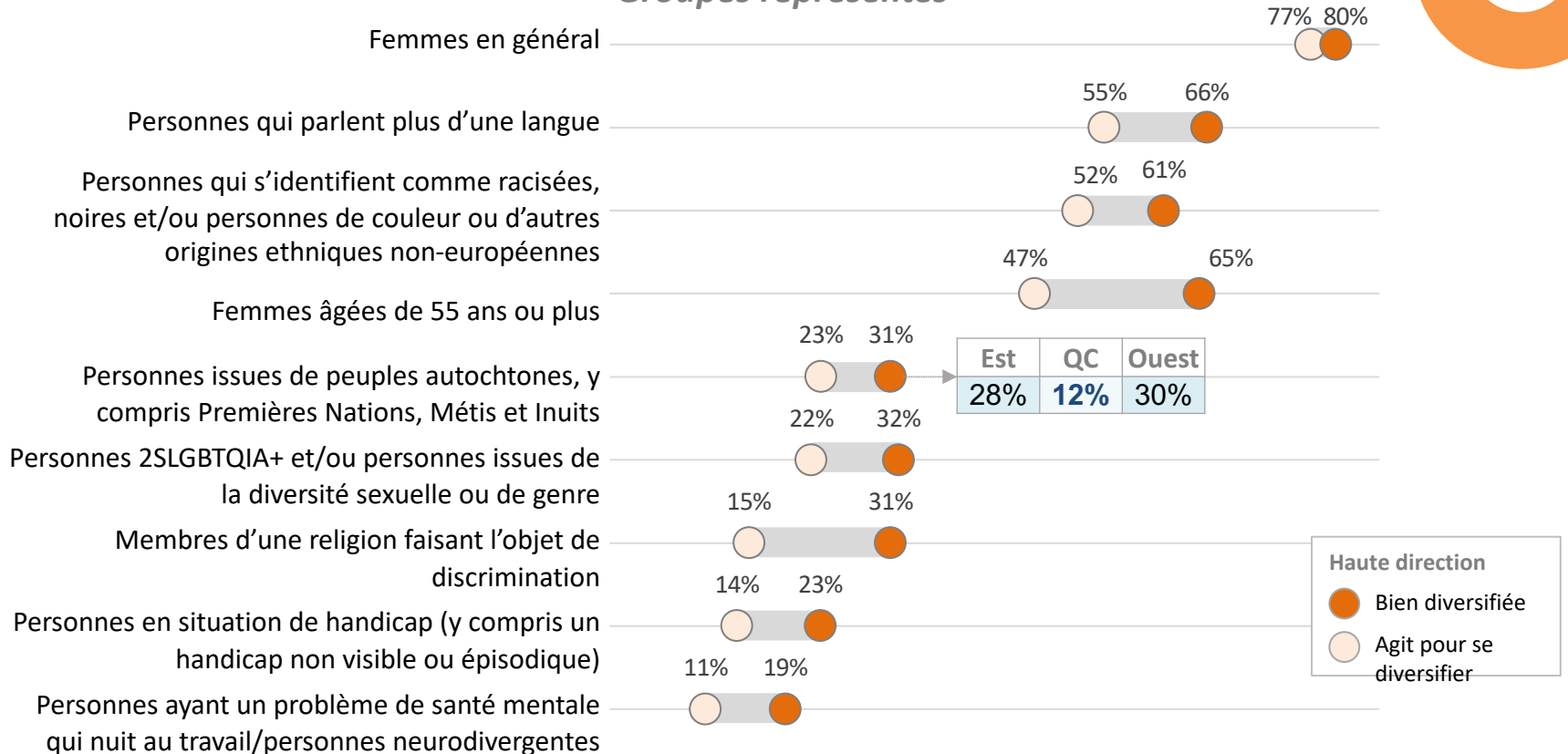
# RÔLE DE LA DIRECTION

## Composition de l'organisation

- Parmi les répondants d'entreprises dont la haute direction est bien diversifiée ou agit pour se diversifier, la plupart déclarent que les femmes sont bien représentées au sein de la haute direction.
- Ceux d'entreprises bien diversifiées ont plus tendance à dire que les femmes âgées de 55 ans et plus sont représentées.



### Groupes représentés

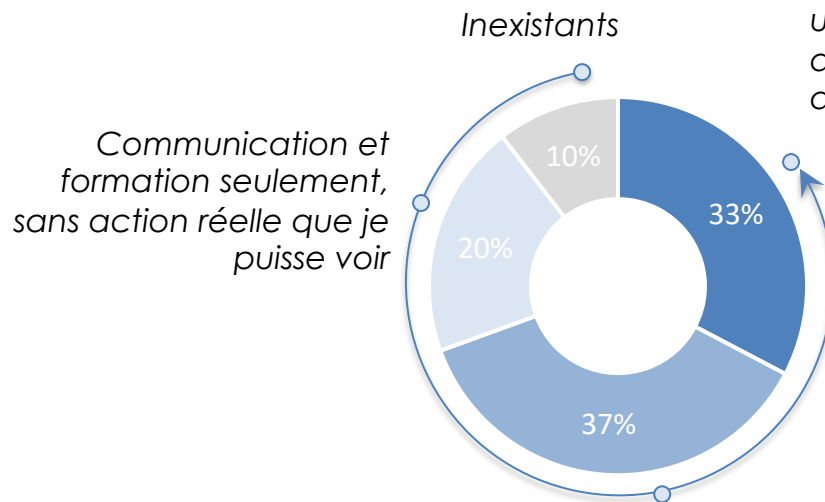


# RÔLE DE LA DIRECTION :

## État d'engagement actuel

- La plupart des professionnels des RH disent que les programmes de diversité de leur organisation sont efficaces ou représentent une véritable tentative de changement.
- Ceux d'entreprises plus diversifiées sont plus enclins à affirmer que les programmes de diversité de leur organisation représentent au moins une véritable tentative de changement.

### Perception à l'égard des programmes de diversité



Efficaces et contribuent à promouvoir une culture de diversité (notamment diversification aux échelons de haute direction)

Gén Z	Mill	Gén X	Boom
24%	29%	33%	44%

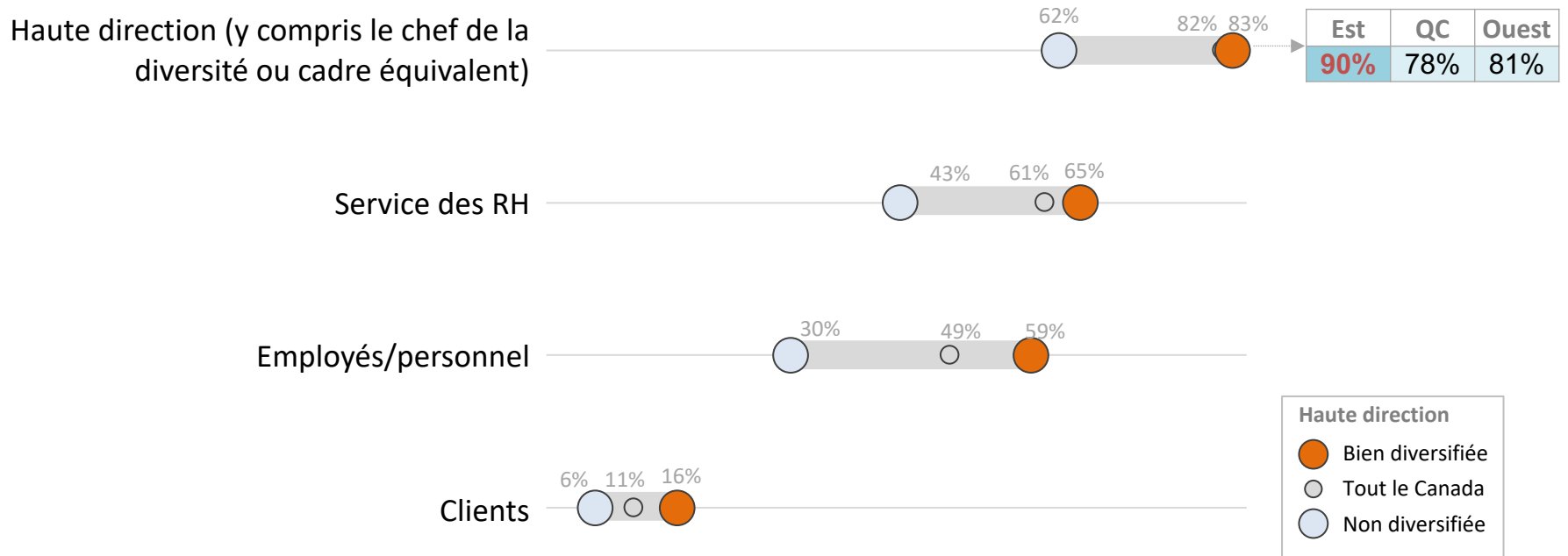
Véritable tentative de changement, mais manque d'action, en particulier en ce qui concerne la composition de la haute direction

# RÔLE DE LA DIRECTION :

## Imputabilité de la DÉI

- La haute direction est généralement considérée imputable des programmes de DÉI, quel que soit son degré de diversité.
- Les répondants d'entreprises dont la haute direction est plus diversifiée sont plus enclins à considérer que tous les groupes sont imputables de la mise en œuvre concrète des programmes de DÉI.

### Imputabilité de la DÉI





# RECRUTEMENT

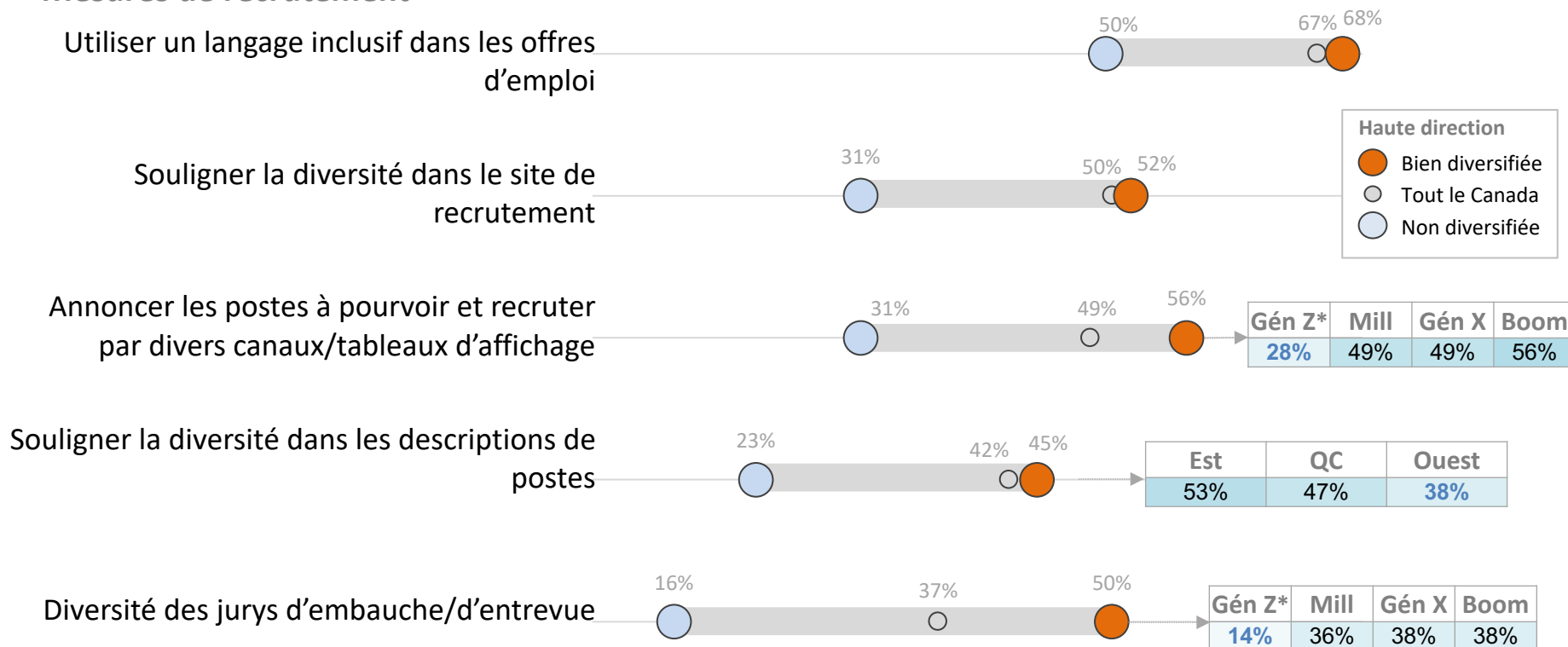
---

# RECRUTEMENT :

## Attirer un bassin de candidats diversifié : 5 mesures clés

- L'usage d'un langage inclusif dans les offres d'emploi est la principale mesure mise en œuvre pour attirer tous les talents disponibles, quel que soit le degré de diversité de la haute direction.
- Les répondants d'entreprises bien diversifiées sont beaucoup moins enclins à s'assurer de la diversité des jurys d'embauche.

### Mesures de recrutement



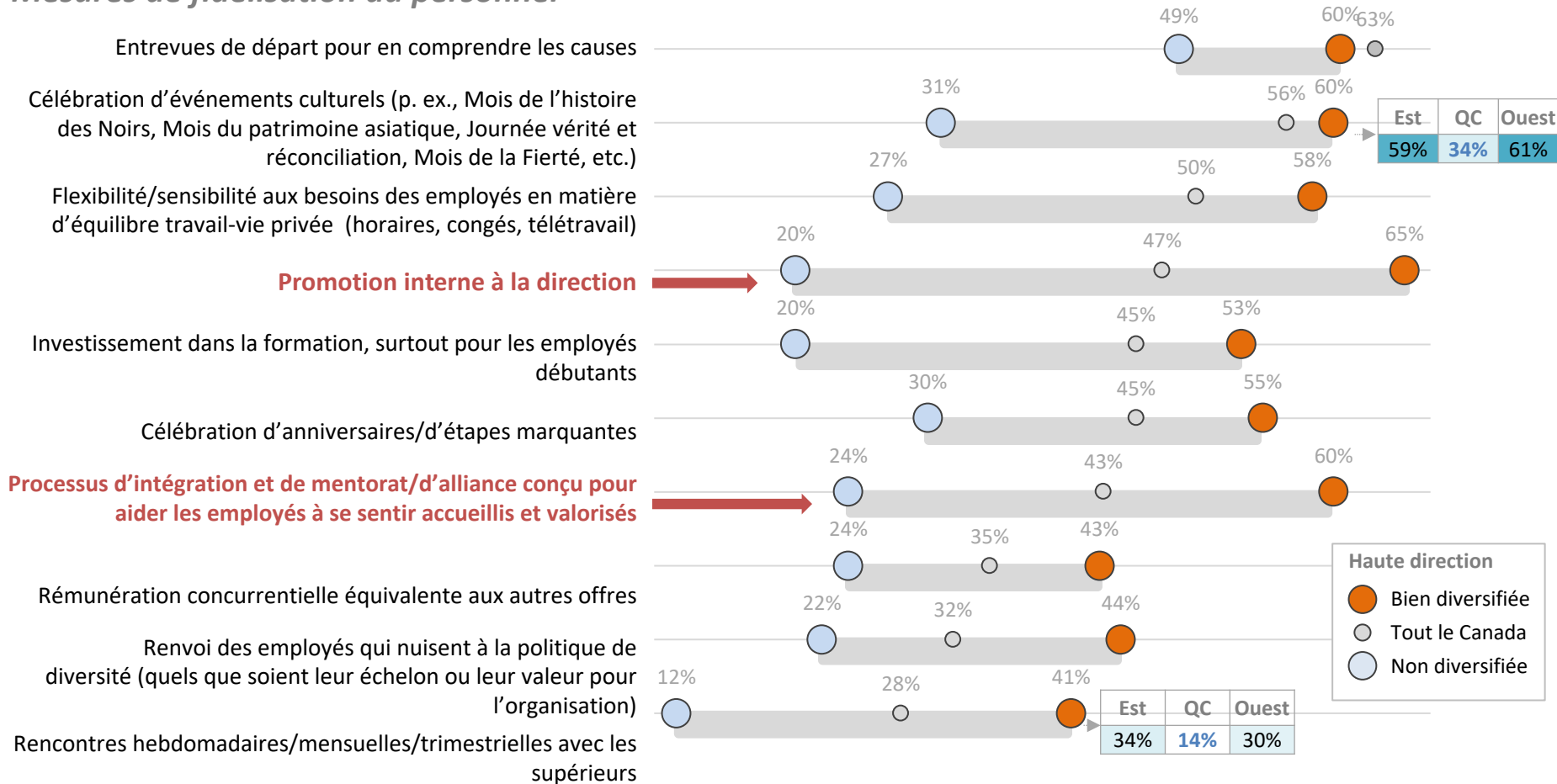
13. Lesquels des moyens suivants votre organisation met-elle en œuvre pour s'assurer de prendre en compte l'ensemble des talents disponibles pour un poste (y compris les personnes autochtones, noires et de couleur/les femmes/les personnes neurodivergentes/les personnes 2SLGBTQ+)?

# RECRUTEMENT :

## Retenir les talents issus de communautés marginalisées

- Pour retenir les talents issus de communautés marginalisées, les répondants d'entreprises bien diversifiées ont plus tendance à recommander la promotion interne et l'intégration/le mentorat.

### Mesures de fidélisation du personnel

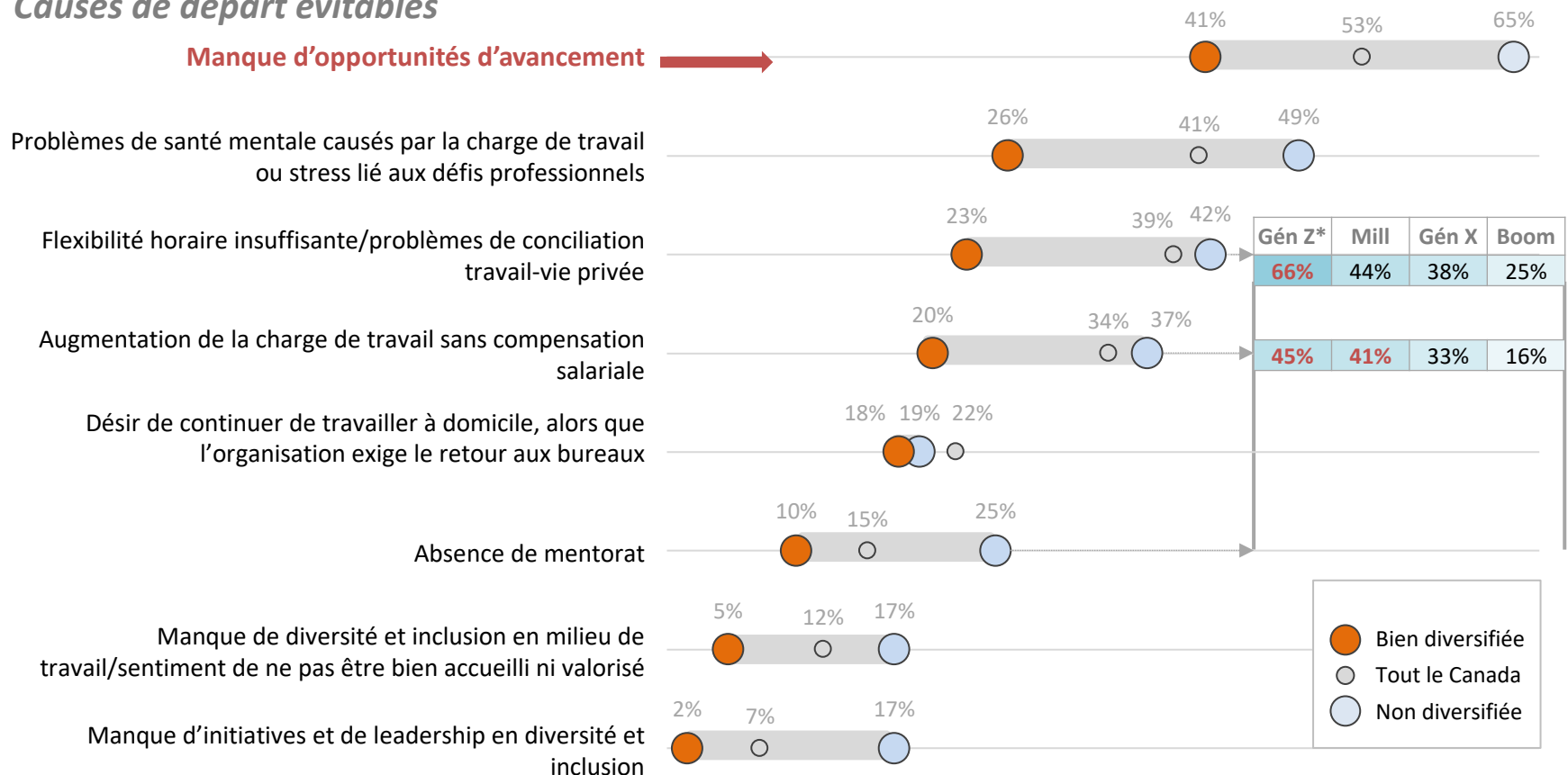


# FIDÉLISATION DU PERSONNEL :

## Causes de départ

- *Un manque d'opportunités d'avancement est la principale cause évitable de la perte d'employés, quel que soit le degré de diversité de la haute direction.*

### Causes de départ évitables



15. À votre connaissance, des employés ont-ils quitté votre organisation pour l'une des raisons suivantes au cours des 12 derniers mois?

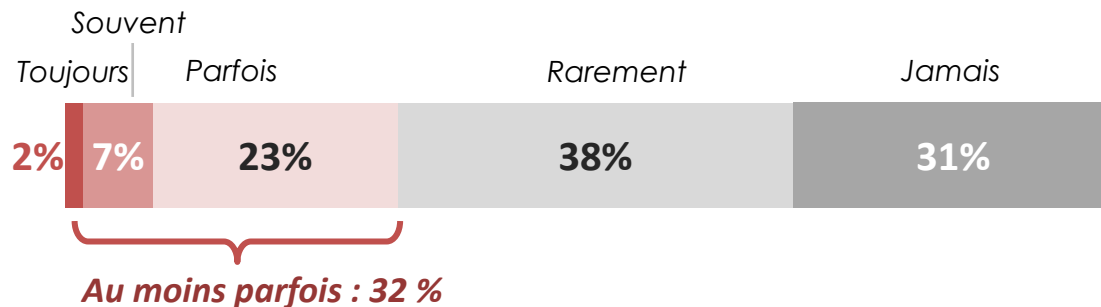
# CULTURE D'ENTREPRISE

---

# CULTURE D'ENTREPRISE : Motivation

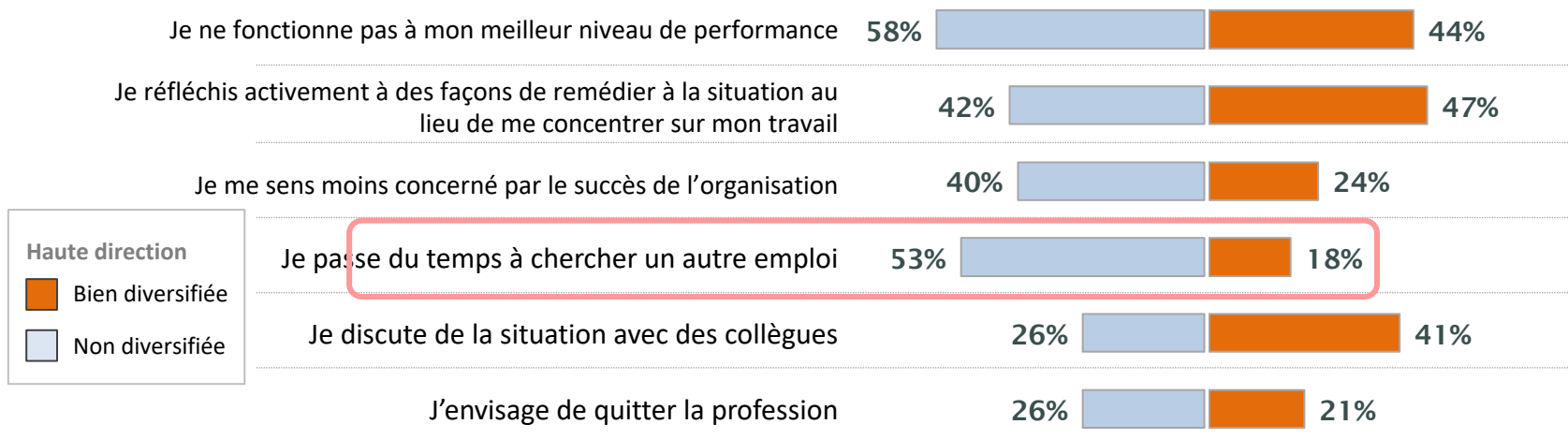
## Discrimination en milieu de travail

### Fréquence des sentiments de démotivation



- *Un tiers des professionnels des RH se sentent souvent moins motivés au travail à cause de la discrimination.*
- *Parmi ceux d'entreprises non diversifiées, plus de la moitié disent que la discrimination les incite à passer du temps à chercher un autre emploi.*

### Réactions aux sentiments de démotivation



16. À quelle fréquence vous arrive-t-il de vous sentir personnellement moins motivé au travail en raison de systèmes de discrimination institutionnelle, interpersonnelle ou structurelle, ou de préjugés intériorisés?

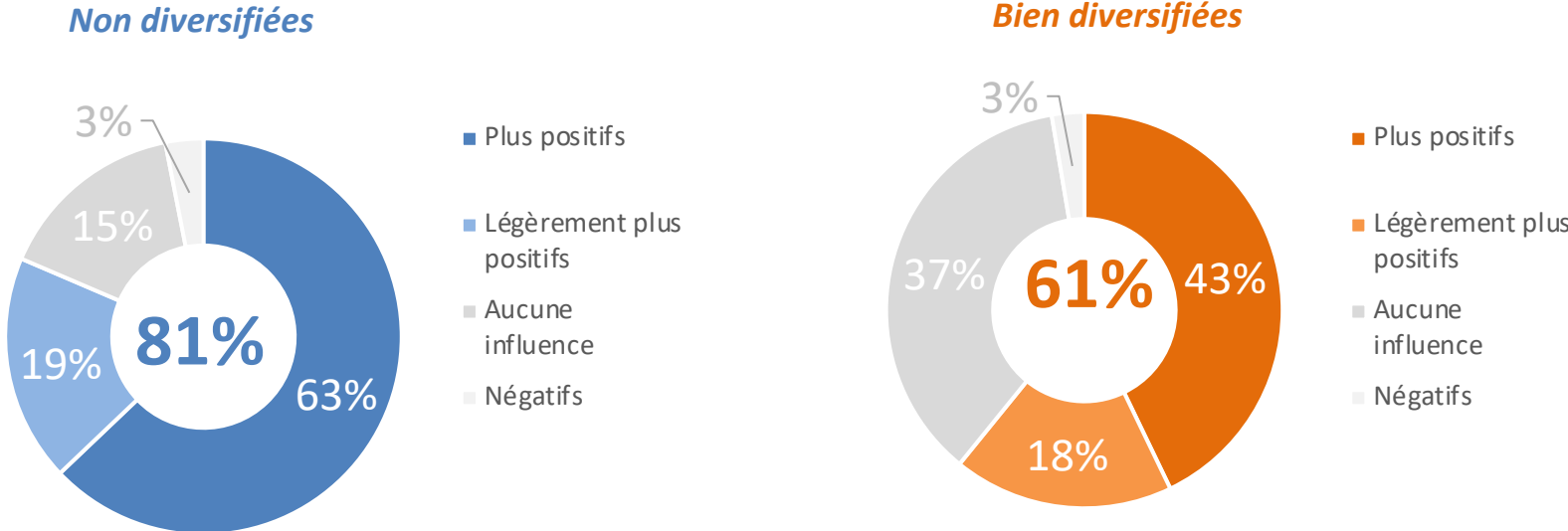
17. Quand vous êtes moins motivé au travail en raison de pratiques ou de politiques discriminatoires, comment cela se manifeste-t-il?

# CULTURE D'ENTREPRISE : Motivation

## Influence des efforts de DÉI sur les sentiments

- La plupart des professionnels des RH auraient des sentiments plus positifs ou légèrement plus positifs à l'égard de leur travail si leur entreprise faisait d'importants efforts pour accroître la DÉI.
- Ceci est particulièrement vrai pour les professionnels des RH d'entreprises dont la haute direction n'est PAS diversifiée.

*Influence des efforts de l'entreprise pour accroître la DÉI sur les sentiments à son égard*



	Gén Z	Mill	Gén X	Boom
Plus positifs	79%	53%	49%	46%
Aucune influence	0%	17%	22%	30%

20. À propos de votre réponse ci-dessus, comment des efforts importants de votre entreprise pour accroître la diversité, l'équité et l'inclusion pourraient-ils influencer sur vos sentiments?

# CULTURE D'ENTREPRISE :

## Retenir les employés essentiels

- Les professionnels des RH d'entreprises bien diversifiées sont les plus enclins à être d'accord avec l'affirmation selon laquelle les employés essentiels ont tendance à rester au service de l'organisation.

*Les employés essentiels ont-ils tendance à rester au service de l'organisation?*

