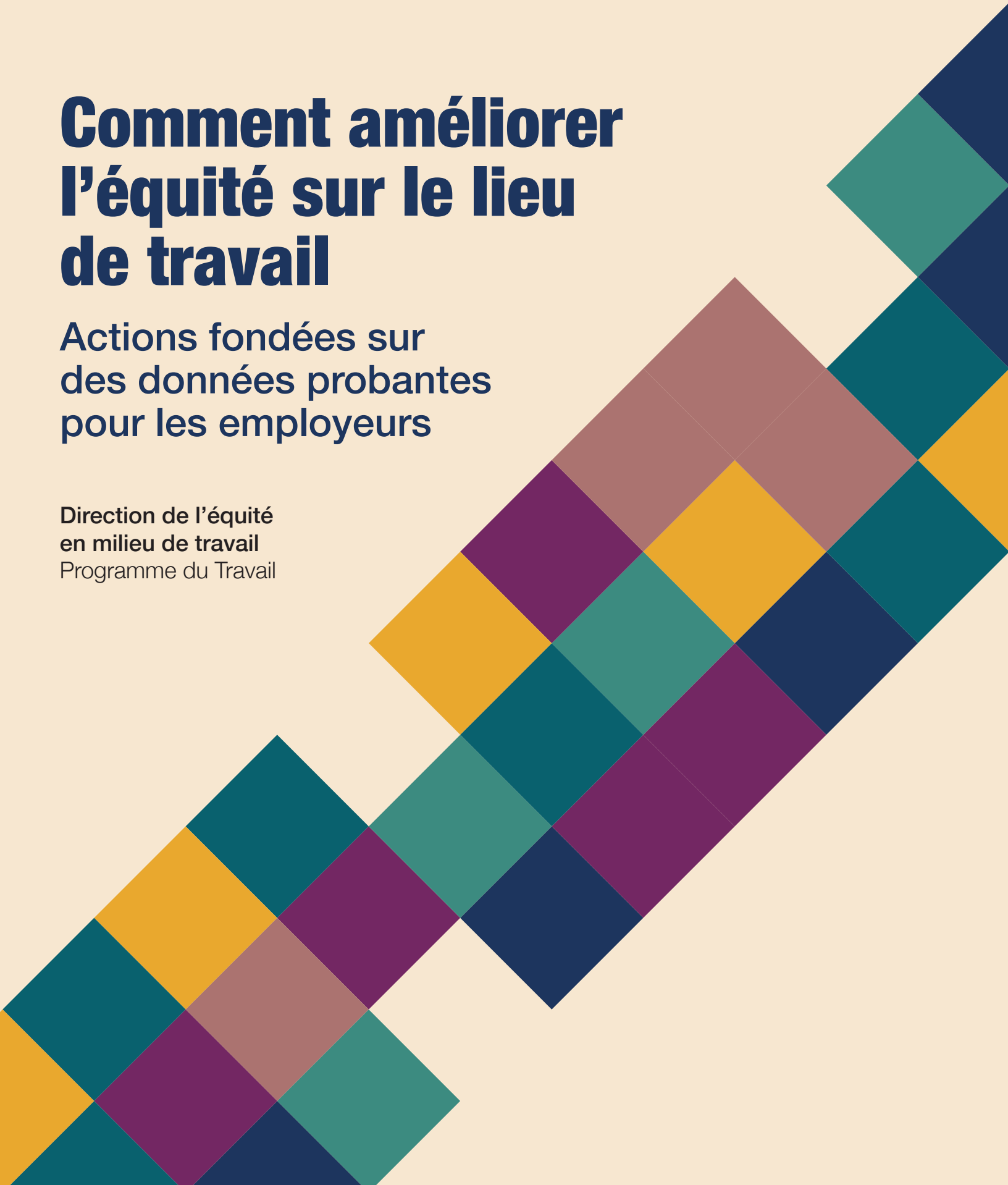
Emploi et Développement social Canada
Employment and Social Development Canada

Canada

Comment améliorer l'équité sur le lieu de travail

Actions fondées sur des données probantes pour les employeurs

Direction de l'équité en milieu de travail
Programme du Travail



Comment améliorer l'équité sur le lieu de travail – Actions fondées sur des données probantes pour les employeurs

Les formats en gros caractères, braille, MP3 (audio), texte électronique, et DAISY sont disponibles sur demande en commandant en ligne ou en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2022

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca.

PDF
Nº de cat. : Em8-76/2022F-PDF
ISBN : 978-0-660-46423-7

Table des matières

Résumé exécutif 3

Approche de la recherche 8

- Preuves utilisées dans cette revue 8
- Comment les preuves ont été classées 8
- Comment a-t-on décidé des actions à inclure? 9

Comment améliorer l'équité sur le lieu de travail 10

- Actions fondées sur des données probantes pour les employeurs 10
- Leadership et responsabilité 14
- Recrutement, sélection et embauche 17
- Développement et formation 30
- Promotion et rétention 34
- Flexibilité du lieu de travail 39

Lecture complémentaire 43

Podcasts 44

Notes de bas de page 45

Ce guide fait partie d'une série de nouveaux outils d'équité en matière d'emploi lancés par le gouvernement du Canada pour aider les employeurs à combler les écarts de représentation et de rémunération.

« **Pour améliorer l'équité en milieu de travail, nous devons débiaiser les systèmes, et non les personnes.** La gestion des ressources humaines doit être fondée sur des preuves rigoureuses de ce qui fonctionne pour égaliser les chances, traiter tout le monde équitablement et bénéficier de 100 % du vivier de talents. La conception fondée sur des preuves des pratiques d'embauche, des procédures de promotion et des systèmes de rémunération aide nos organisations à faire ce qui est juste et intelligent, en créant des lieux de travail plus inclusifs et meilleurs. »

Iris Bohnet
Doyenne académique, professeur Albert Pratt de commerce et de gouvernement et codirectrice du programme « Femmes et politique publique » Harvard Kennedy School.

Ce guide propose des mesures fondées sur des données probantes pour aider les employeurs à travailler ensemble afin d'améliorer l'équité en milieu de travail, en ce qui concerne les membres des groupes désignés en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*[1] – les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

Tout au long de ce guide, certaines ressources supplémentaires sont indiquées.

Ce travail a été réalisé par **Behavioural Insights Team** (BIT), en collaboration avec Emploi et Développement Social Canada (ESDC). Cette recherche s'appuie sur les travaux antérieurs de BIT au Royaume-Uni pour le *Government Equalities Office* dans le cadre du **programme Gender & Behavioural Insights**.

Nous remercions tout particulièrement **M^me^ Sonia Kang**, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur l'identité, la diversité et l'inclusion, pour sa révision et ses contributions à ce guide.

Résumé exécutif

Ce guide résume les actions qui se sont avérées améliorer les résultats en milieu de travail (et celles qui ne l'ont pas été) pour les membres des groupes désignés par la ***Loi sur l'équité en matière d'emploi***[2] – les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Bien que l'accent soit mis sur ces quatre groupes, il est reconnu que les personnes qui n'en font pas partie, ou les personnes dont les identités se croisent, peuvent également être confrontées à un traitement inégal ou à des obstacles spécifiques au travail (par exemple, les membres de groupes sexuels minoritaires, les locuteurs d'une langue immigrante. On croit que les milieux de travail hautement inclusifs et équitables profitent à tous, qu'ils appartiennent ou non aux groupes désignés.

Pour aider les employeurs à créer des plans d'équité en matière d'emploi plus efficaces, ce guide identifie également les actions qui nécessitent davantage de preuves avant d'être considérées comme efficaces, ainsi que celles qui doivent être évitées (ou poursuivies avec prudence) en raison de leur absence d'impact, de leurs conséquences négatives ou mixtes.

Le tableau ci-dessous énumère les actions et indique leur efficacité pour chaque groupe. Les éléments de preuve sont évalués comme suit:

- Efficace signifie qu'il existe des preuves solides que l'action peut contribuer à la réalisation de l'équité en milieu de travail.
- Prometteur signifie qu'il existe des preuves suggérant que les actions sont efficaces, mais que des recherches supplémentaires sont nécessaires.
- Éviter/prendre garde signifie que les actions ont généralement été démontrées comme n'ayant aucun impact, des conséquences négatives ou mixtes.

Le tableau indique également les cas où aucune preuve spécifique à un groupe désigné n'a été trouvée. Cela ne signifie pas nécessairement que l'action est inefficace pour ce groupe, mais simplement que des recherches supplémentaires sont nécessaires.

Domaine d'intérêt/Action	Quelle est l'efficacité de cette action dans les groupes désignés ?
Leadership et responsabilité	
Fixer des objectifs internes en matière de représentation et d'égalité	• Efficace pour les femmes • Prometteur pour les personnes handicapées et les membres des minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.*
Nommer des responsables et/ou des groupes de travail sur l'équité pour les salariés	• Efficace pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*

Domaine d'intérêt/Action	Quelle est l'efficacité de cette action dans les groupes désignés ?
Recrutement, sélection et embauche	
Utiliser des actions de sensibilisation spécialisées pour augmenter les candidatures des groupes sous-représentés	• Efficace pour les femmes et les minorités visibles • Prometteur pour les Autochtones et les personnes handicapées
Supprimer les propos tendancieux des annonces d'emploi	• Efficace pour les femmes *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux des minorités visibles.*
Proposer des modalités de travail flexibles par défaut dans les offres d'emploi	• Efficace pour les femmes *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux des minorités visibles.*
Faire en sorte que les exigences du poste soient claires, spécifiques et fondées sur le comportement	• Efficace pour les femmes • Prometteur pour les personnes handicapées et les membres des minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.*
Utiliser des tâches d'évaluation basées sur les compétences	• Efficace pour les femmes • Prometteur pour les aux Autochtones et les membres des minorités visibles *Aucune preuve suffisante de haute qualité spécifique aux personnes handicapées n'a été trouvée.*
Utiliser entretiens structurés et élaborer à l'avance des systèmes de notation et des critères d'embauche	• Efficace pour les femmes et les membres des minorités visibles • Prometteur pour les personnes handicapées *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.*
Clarifier les attentes en matière de rémunérations et de négociation	• Efficace pour les femmes • Prometteur pour les membres des minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Anonymiser les applications	• Prometteur pour les femmes et les membres des minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*

Domaine d'intérêt/Action	Quelle est l'efficacité de cette action dans les groupes désignés ?
Encourager les candidats à énumérer leur expérience en termes d'années et non de dates dans leur curriculum vitae	• Prometteur pour les femmes *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.*
Inclure davantage de candidats sous-représentés dans les listes de présélection pour le recrutement et les promotions	• Prometteur pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Prendre des décisions concernant les candidats par lots plutôt qu'individuellement	• Prometteur pour les femmes *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.*
Offrir des stages et de l'expérience professionnelle	• Prometteur pour les femmes, les personnes handicapées et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.*
Déclarations sur la diversité organisationnelle	• Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Des panels de sélection diversifiés	• Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Développement et formation	
Proposer des programmes de mentorat	• Prometteur pour les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles
Formation sur la diversité ou les préjugés inconscients	• Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Formation ciblée sur le développement du leadership	• Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*

Domaine d'intérêt/Action	Quelle est l'efficacité de cette action dans les groupes désignés ?
Promotion et rétention	
Accroître la transparence des processus de promotion, de rémunération et de récompense	• Efficace pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Inciter les salariés à postuler pour une promotion ou d'autres opportunités compétitives	• Efficace pour les femmes *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux minorités visibles.*
Offrir des stages et de l'expérience professionnelle	• Prometteur pour les femmes, les personnes handicapées et membres des minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.*
Proposer des programmes de mise en réseau de la diversité	• Prometteur pour les femmes, les personnes handicapées et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.*
Refonte des procédures officielles de règlement des griefs	• Prometteur pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Auto-évaluations des performances	• Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les minorités visibles *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.*
Flexibilité du lieu de travail[a]	
Améliorer la flexibilité du lieu de travail pour tous	• Efficace pour les femmes et les personnes handicapées • Prometteur pour les Autochtones *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux minorités visibles.*

Domaine d'intérêt/Action	Quelle est l'efficacité de cette action dans les groupes désignés ?
Faire en sorte que les adaptations du lieu de travail ou du rôle soient accessibles à tous	• Efficace pour les personnes handicapées *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux femmes, aux Autochtones ou aux membres des minorités visibles.*
Encourager les hommes à prendre un congé parental plus long	• Prometteur pour les femmes *On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.*

[a] La flexibilité du lieu de travail comprend l'adaptation raisonnable aux besoins particuliers des membres des groupes désignés, comme le prévoit la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Approche de la recherche

Preuves utilisées dans cette revue

L'équipe de Behavioural Insights a examiné plus de 350 publications universitaires et de littérature grise relatives à la réduction des préjugés et à l'amélioration de l'équité sur le lieu de travail, en se concentrant sur des études réalisées au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe.

La plupart des recherches sur l'équité, la diversité et l'inclusion se concentrent davantage sur le sexe et la race, plutôt que sur les Autochtones ou les personnes handicapées. Les recherches menées explicitement sur les groupes intersectionnels sont également limitées. Malgré ces limites, ce guide met en lumière des suggestions précieuses et pertinentes pour les employeurs au Canada.

Comment les preuves ont été classées

Les éléments probants ont été regroupés en 5 domaines de processus RH différents tout au long du cycle de vie de l'employé[3] :

- Leadership et responsabilité;
- Recrutement, sélection et embauche;
- Développement et formation;
- Promotion et rétention;
- Flexibilité du lieu de travail.

Dans chaque domaine, des actions efficaces, des actions prometteuses et des actions à éviter ont été identifiées :

- **actions efficaces :** Il existe des preuves solides que ces actions fonctionnent. Elles sont soutenues par des recherches qui montrent une relation de cause à effet entre l'action et le résultat souhaité;
- **actions prometteuses :** Ces actions sont prometteuses, mais des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer si elles sont efficaces et comment les mettre en œuvre au mieux. Les employeurs devraient évaluer l'impact de ces actions (par exemple, en utilisant des études pilotes à petite échelle) avant de les appliquer à grande échelle. Il est important de noter que les actions sont plus susceptibles d'être qualifiées de « prometteuses » en raison d'un manque de preuves, et pas nécessairement parce qu'elles sont moins efficaces. Par exemple, il se peut que l'étude ne démontre pas un lien de cause à effet, ou que la taille de l'échantillon ou la capacité d'appliquer l'action avec succès en dehors du cadre expérimental posent un problème;
- **actions à éviter/prendre garde :** Il existe des preuves que ces actions n'ont aucun impact, des conséquences négatives ou mixtes. Les employeurs doivent tenir compte de ces preuves, ainsi que des coûts d'opportunité liés à l'investissement dans des actions de cette catégorie – en particulier en tant qu'initiative unique de diversité. Si les employeurs choisissent de poursuivre ces actions, il est recommandé d'en évaluer l'efficacité et de les mettre en balance avec d'autres investissements possibles.

Il est également indiqué lorsque aucune preuve spécifique à un groupe désigné n'a été trouvée. L'action peut être efficace ou prometteuse pour ces groupes (en particulier si elle s'est avérée efficace pour un autre groupe), mais des recherches supplémentaires sont nécessaires pour le savoir avec certitude. Par-dessus tout, les employeurs sont encouragés à suivre et à évaluer l'efficacité de toute action qu'ils mettent en œuvre, en mettant l'accent sur le changement de comportement; les résultats peuvent varier dans différents contextes organisationnels et pour différents groupes.

Comment a-t-on décidé des actions à inclure?

Lors de la préparation du présent document, nous avons examiné les mesures fondées sur des preuves solides, ainsi que celles qui sont courantes dans le milieu de travail, même si elles ne sont pas fondées sur des preuves. Il ne s'agit toutefois pas d'une liste exhaustive de toutes les approches que les employeurs peuvent adopter pour améliorer l'équité.

Comment améliorer l'équité sur le lieu de travail

Actions fondées sur des données probantes pour les employeurs

Qu'est-ce que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*?

Au Canada, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (la Loi) vise à réaliser l'égalité en milieu de travail afin de s'assurer que personne ne se voit refuser des possibilités d'emploi ou des avantages pour des raisons non liées à ses capacités. La Loi vise à corriger les conditions de désavantage en matière d'emploi subies par 4 groupes de personnes désignés :

- les femmes;
- les Autochtones[4];
- les personnes handicapées;
- les membres des minorités visibles.

La Loi soutient le principe selon lequel l'équité en matière d'emploi ne se limite pas à traiter les gens de manière identique – elle exige également des mesures spéciales pour corriger la sous-représentation et l'adaptation aux différences.

Pour atteindre ses objectifs, la Loi exige que les employeurs recueillent des données sur la main-d'œuvre et utilisent ces informations pour déterminer si des membres des groupes désignés – femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles – sont sous-représentés. En répondant aux questions de l'encadré 1, vous pourrez déterminer où se produit l'iniquité au travail et les mesures à prendre.

En vertu de la Loi, les employeurs doivent ensuite préparer un plan d'équité en matière d'emploi qui précise les politiques et les pratiques positives visant à corriger la sous-représentation des personnes appartenant aux groupes désignés, ainsi que les mesures destinées à éliminer les obstacles à l'emploi. Les politiques et pratiques positives comprennent celles que l'employeur utilisera pour :

- l'embauche, la formation, la promotion et le maintien en poste des personnes appartenant aux groupes désignés;
- prendre des mesures d'adaptation pour ces personnes.

Pour aider les employeurs à créer des plans d'équité en matière d'emploi plus efficaces, ce guide résume et évalue les mesures que les employeurs pourraient prendre pour améliorer les résultats pour les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles[5,6].

Ce document met en évidence les actions efficaces et signale les approches qui nécessitent davantage de preuves avant d'être mises en œuvre à grande échelle, ainsi que celles qui doivent être évitées ou poursuivies avec prudence en raison de preuves solides d'absence d'impact, de conséquences négatives ou mixtes.

Chaque organisation est différente et fait face à des défis uniques. Il est donc recommandé aux employeurs d'adopter une approche fondée sur les données pour prioriser les efforts d'équité en matière d'emploi.

Cela dit, si les efforts ciblés sont importants, l'équité ne sera pas atteinte en mettant en œuvre quelques actions distinctes. Le changement passe par une approche soutenue et systémique qui touche toutes les parties d'une organisation.

« Une approche basée sur les données est recommandée. »

Utiliser les données pour cibler vos actions

Les employeurs qui utilisent des données de qualité pour comprendre les facteurs à l'origine des inégalités seront en mesure de cibler leurs actions pour obtenir les résultats les plus efficaces.

Des conseils sur la façon de recueillir et d'analyser les données sur votre effectif sont disponibles **en ligne** (voir les tâches 1, 2 et 3 de l'équité en matière d'emploi). Des conseils sur la façon d'examiner vos systèmes d'emploi pour déterminer pourquoi votre organisation présente des écarts de représentation et de rémunération importants sont également disponibles **en ligne** (voir la tâche 4 sur l'équité en matière d'emploi).

Pour identifier les domaines dans lesquels une action est nécessaire, commencez par répondre à ces questions :

- **Leadership et responsabilité**
  - Les personnes responsables de l'équité, de la diversité et de l'inclusion peuvent-elles modifier les politiques et processus structurels?
  - Avez-vous mis en place des objectifs pour la représentation des différents groupes? Recueillez-vous des données pour informer ces objectifs?

- **Recrutement, sélection et embauche**
  - Atteignez-vous les groupes sous-représentés (recrutement), et vos taux d'embauche reflètent-ils le nombre de candidatures (sélection)?
  - Les différents groupes progressent-ils proportionnellement dans les étapes du recrutement?
  - Les groupes désignés[7] sont-ils plus susceptibles d'être recrutés dans des postes moins bien rémunérés que les autres groupes?
  - Certains aspects des salaires de départ diffèrent-ils entre les groupes?
- **Développement et formation**
  - Les différents groupes profitent-ils proportionnellement des possibilités de formation et de mentorat?
- **Promotion et rétention**
  - Les membres des groupes désignés sont-ils sous-représentés parmi les personnes promues dans votre organisation?
  - Certains membres des groupes sous-représentés sont-ils « bloqués » à certains niveaux de votre organisation? Par exemple, ont-ils des difficultés à atteindre des postes de direction?
  - Les membres des groupes sous-représentés obtiennent-ils en moyenne des résultats différents de ceux des autres?
  - Certains aspects du régime de rémunération totale (par exemple, les salaires et les primes) diffèrent-ils entre les groupes?
  - Les personnes appartenant à des groupes différents partent-elles à des rythmes différents?
- **Flexibilité du lieu de travail**
  - Les employés à temps partiel progressent-ils dans votre organisation?
  - Encouragez-vous tous les membres de votre organisation à assumer des responsabilités en matière de soins?
  - Mettez-vous correctement en œuvre des aménagements raisonnables pour ceux qui en ont besoin (par exemple, les personnes handicapées)?

« Il est devenu impératif pour les entreprises de créer des espaces où divers groupes d'employés se sentent valorisés, soutenus et capables de donner le meilleur d'eux-mêmes, et où ils ont envie de rester. Cela implique de repenser les systèmes, les processus et les procédures qui ont créé et perpétué l'inégalité sur le lieu de travail pendant bien trop longtemps. Sans ce travail essentiel, une grande partie de l'investissement dans la diversité est gaspillée parce que les gens partent à la recherche d'un lieu de travail plus inclusif.

Ce guide sur l'équité au travail permettra aux lecteurs de devenir des leaders inclusifs. Les leaders inclusifs relèveront les enjeux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion tel qu'il est actuellement pratiqué dans leur organisation en mettant en œuvre : une évaluation et une mesure de base minutieuses; la fixation d'objectifs, de prévisions et de jalons précis; des actions concrètes avec des cibles explicites et des plans de responsabilité. Il faudra pour cela créer un espace pour l'échec, la reconception et l'adaptation, ainsi que pour l'application consciente et efficace d'une variété de comportements d'allié. »

M^me^ Sonia Kang
Chaire de recherche du Canada sur l'identité, la diversité et l'inclusion

Leadership et responsabilité

Les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail. Ils peuvent le faire avec plus de succès en fixant des objectifs clairs et en créant de solides mécanismes de responsabilisation afin que chaque responsable se sente responsable des résultats de son équipe en matière d'équité.

« Prendre un engagement public rend plus probable la réalisation de l'objectif. »

Action

Fixer des objectifs internes en matière de représentation et d'équité

- **Efficace pour les femmes**
- **Prometteur pour les personnes handicapées et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (la Loi), les employeurs doivent créer un plan d'équité en matière d'emploi qui comprend des objectifs à court et à long terme pour combler les écarts de représentation (voir la **tâche 5 en ligne**). Des objectifs généraux tels que « nous allons changer notre culture pour être plus inclusifs » ne sont pas efficaces s'ils ne sont pas accompagnés de cibles et de jalons clairs. La Loi exige que les employeurs fixent des objectifs numériques à court terme pour l'embauche et la promotion de personnes appartenant à des groupes désignés (par exemple, « nous ferons passer la proportion de personnel handicapé de 4 % à 8 % d'ici 2024 »), ainsi que des mesures spécifiques à prendre pour atteindre ces objectifs. Cette approche fondée sur des preuves, ainsi que des objectifs bien conçus, peuvent améliorer l'équité et la diversité, y compris la diversité du leadership[8,9,10].

Qu'en est-il des quotas?

Alors que les cibles sont des objectifs organisationnels qu'il n'est pas obligatoire d'atteindre, les quotas doivent être respectés. Les pays qui ont légiféré sur les quotas ont tendance à avoir plus de femmes dans les conseils d'administration des entreprises[11] et à réduire les écarts d'emploi entre les personnes handicapées et les personnes non handicapées[12]. Au Canada, les quotas ne sont pas imposés aux employeurs en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ils peuvent être fixés volontairement par les organisations à l'interne. Pour que les quotas soient efficaces dans l'amélioration de l'équité en milieu de travail, ils doivent inclure des mécanismes de surveillance et des sanctions en cas de non-respect (par exemple, le paiement d'une taxe compensatoire)[13,4].

Les cibles[14] ont plus de succès quand elles sont :

- **Responsables.** Une personne spécifique et nommée doit être responsable de la réalisation de l'objectif.
- **Spécifiques et clair.** Quel est le changement souhaité, quelle sera l'ampleur du changement?
- **Limitées dans le temps.** Quand l'objectif sera-t-il atteint?
- **Un défi à relever mais réaliste.** Les objectifs doivent faire bouger les choses sans être démotivants[15].
- **Visibles.** Prendre un engagement public rend plus probable la réalisation de l'objectif[16].
- **Contrôlés et dynamiques.** Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs doivent faire l'objet d'un suivi et d'un examen réguliers, et des ajustements doivent être apportés en fonction des réactions et des données[17].

Les rapports sur l'écart de rémunération

Les rapports sur l'écart de rémunération montrent que la collecte et la publication de données sur l'équité entraînent des changements positifs. Depuis que la déclaration publique a été introduite, on estime qu'elle a réduit l'écart de rémunération entre les sexes parmi les employeurs étudiés de 13% au Danemark, 19% au Royaume-Uni et 30% au Canada[18,19,20].

Action

Nommer des responsables et/ou des groupes de travail sur l'équité en matière d'emploi[21]

- **Efficace pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les responsables de l'équité et les groupes de travail tiennent l'entreprise responsable des résultats en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Le fait d'avoir un responsable de l'équité est associé à une meilleure représentation des groupes sous-représentés; une étude américaine portant sur plus de 800 organisations suggère que la création de groupes de travail sur l'équité est l'une des mesures les plus efficaces qu'un employeur puisse prendre pour améliorer la diversité des sexes et des ethnies[22,23].

Pour bien fonctionner, les responsables de l'équité et les groupes de travail ont besoin de pouvoir. Ils doivent pouvoir examiner les décisions d'embauche et d'avancement et en recevoir les justifications. La responsabilité que crée ce pouvoir peut réduire les préjugés.

Étude de cas

Dans une étude, les responsables de l'embauche ont accordé une note plus élevée aux candidats blancs, même s'ils avaient la même expérience que les candidats noirs. Cependant, lorsqu'on a dit aux gestionnaires que leurs décisions allaient être examinées, leurs préjugés raciaux ont diminué[24], et ils ont eu tendance à se sentir plus satisfaits de leurs décisions[25].

Pour réussir, les responsables et les groupes de travail sur l'équité[26] devraient :

- avoir un rôle de cadre supérieur ou de dirigeant avec suffisamment d'influence et de capacité pour :
  - tenir les gens responsables des progrès réalisés en matière d'équité et de diversité;
  - demander plus d'informations sur les raisons pour lesquelles les décisions ont été prises avant qu'elles ne soient appliquées et demander une révision ou une modification de toute décision jugée partiale;
  - examiner les processus et politiques organisationnels (c'est-à-dire les contextes de prise de décision) pour identifier les possibilités de réduire les disparités et d'accroître l'inclusion;
  - élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des politiques en matière de diversité.
- se soucier de l'équité, de la diversité et de l'inclusion et se renseigner continuellement sur ces sujets et sur les approches éprouvées pour les faire progresser (c'est-à-dire qu'ils se concentrent sur le changement des structures organisationnelles, plutôt que sur les esprits ou les attitudes individuelles[27]). L'organisation devrait leur accorder du temps, de la reconnaissance et des fonds à cette fin;

- avoir accès aux données (par exemple, l'**analyse des effectifs**) pour suivre les progrès et les résultats;
- communiquer régulièrement avec les employés sur les efforts et les progrès en matière d'équité;
- consulter et collaborer avec les représentants des employés et les agents négociateurs sur la meilleure façon de mettre en œuvre l'équité en matière d'emploi;
- tenir un registre des activités d'équité en matière d'emploi et examiner les progrès réalisés tout en démontrant la conformité aux **exigences réglementaires**.

Questions sur les dossiers à conserver et sur la durée de leur conservation? Consultez-les sous la rubrique Tâche d'équité en matière d'emploi : Répondez à vos exigences en matière de communication, de consultation et de tenue de dossiers **ici**.

Les **Tâches d'équité en matière d'emploi** du gouvernement du Canada recommandent que le chef de votre organisation, comme le président ou le chef de la direction, émette la première communication sur l'équité en matière d'emploi.

« Les organisations ayant des responsables de l'équité peuvent avoir une meilleure représentation des groupes sous-représentés. »

Recrutement, sélection et embauche

Pour réduire l'influence des barrières systémiques, des préjugés inconscients et des stéréotypes sur le recrutement, la sélection et l'embauche, les employeurs peuvent mettre en œuvre de nombreuses actions efficaces ou prometteuses, notamment en recourant à des actions de sensibilisation spécialisées pour augmenter les candidatures des groupes sous-représentés, à des entretiens structurés et à des tâches d'évaluation basées sur les compétences.

Action

Utiliser des actions de sensibilisation spécialisées pour augmenter les candidatures des groupes sous-représentés

- **Efficace pour les femmes et les membres des minorités visibles**
- **Prometteur pour les Autochtones et les personnes handicapées**

Lorsque les employés ne partagent les offres d'emploi qu'avec les personnes qu'ils connaissent, le vivier de candidats peut refléter les données démographiques actuelles de l'employeur. Si l'organisation compte déjà des groupes sous-représentés, cela peut renforcer le manque de diversité. Il peut être utile de s'engager dans des actions de sensibilisation spécialisées et un recrutement ciblé pour entrer en contact avec des candidats issus de groupes sous-représentés.

Les efforts de sensibilisation spécialisés peuvent inclure :

- des recommandations ciblées, qui peuvent être réalisées en encourageant explicitement le personnel à partager les postes vacants avec les membres des groupes sous-représentés dans leurs réseaux[28]. Il a été démontré que de telles recommandations augmentent le nombre de candidatures et d'offres faites aux femmes[29], et augmentent la probabilité d'embaucher des personnes handicapées[30];
- établir des partenariats avec des organisations externes et utiliser des canaux alternatifs pour diffuser les offres d'emploi[31,32,33,18] où elles ont plus de chances d'être vues par les candidats des groupes sous-représentés;
- utilisez un groupe diversifié de messagers pour partager les messages, car les gens ont tendance à prêter plus d'attention aux informations véhiculées par une personne qui leur ressemble[34];

En général, la représentation visuelle de la diversité démographique est importante lors des actions de sensibilisation. Les images de divers groupes d'employés dans les offres d'emploi attirent des candidats plus diversifiés sans affecter le nombre de candidats blancs. Toutefois, cela peut se retourner contre vous si les images ne reflètent pas la réalité de votre personnel[35,36,37].

- employer des messagers de confiance pour entrer personnellement en contact avec les groupes sous-représentés, notamment les communautés qui ont moins confiance dans les institutions non diversifiées en raison de leur marginalisation actuelle et historique, comme les Autochtones[38,39,40];
  - utiliser cette approche avec prudence et sensibilité – la résolution des problèmes d'équité ne devrait pas être la responsabilité des employés sous-représentés et ne devrait pas augmenter la charge de travail ou leur imposer une charge disproportionnée.

Action

Supprimer les propos tendancieux des offres d'emploi

- **Efficace pour les femmes**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.

Le langage utilisé dans les annonces d'emploi peut décourager les membres des groupes désignés de postuler. Par exemple, les femmes supposent que les rôles annoncés avec des mots stéréotypés masculins, tels que leader ou compétiteur, se trouvent dans des équipes dominées par des hommes et qu'elles risquent de ne pas s'y intégrer[41,42,43]. Les femmes sont plus nombreuses à postuler à des offres d'emploi rédigées dans un langage non biaisé (par exemple, des annonces qui utilisent des expressions neutres du point de vue du genre, telles que « doit être prêt à poursuivre des idées nouvelles et créatives », au lieu d'« esprit d'entreprise »)[44]. Il existe des outils permettant d'utiliser un langage plus impartial – recherchez en ligne les « outils de décodage linguistique du genre ».

Action

Proposer des modalités de travail flexibles par défaut dans les offres d'emploi

- **Efficace pour les femmes**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.

La flexibilité du lieu de travail favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et peut aider à recruter et à conserver des employés issus de groupes sous-représentés (voir « Améliorer la flexibilité du lieu de travail pour tous »). De plus, elle peut être particulièrement bénéfique pour le recrutement de personnes handicapées[45].

Le fait de proposer des modalités de travail flexibles par défaut dans les offres d'emploi permet aux candidats qui ont besoin d'une telle flexibilité de trouver plus facilement des employeurs appropriés sans avoir à demander si l'option est disponible. Dans le cadre d'un **essai contrôlé randomisé mené avec John Lewis Partnership**, l'équipe Behavioural Insights Team a constaté que le simple fait de modifier l'offre d'emploi par défaut pour y inclure des options de temps partiel augmentait les candidatures de 50 %. Lors d'un **essai précédent avec Zurich Insurance**, une option de temps partiel par défaut a permis d'augmenter de 19 % les candidatures des femmes à des postes de direction.

Pour remplacer les valeurs par défaut, il est essentiel d'inciter les responsables du recrutement à énumérer les options de travail flexible lorsqu'ils publient un nouveau poste. Un simple message demandant aux responsables quelles options flexibles ils envisageraient pour le poste, accompagné d'une liste de contrôle comprenant les horaires flexibles, les heures annualisées, les heures décalées, etc., a entraîné une augmentation de 20 à 30 % des employeurs publiant des offres d'emploi flexibles sur Indeed[46].

Action

Rendre les exigences professionnelles claires, spécifiques et basées sur le comportement

- **Efficace pour les femmes**
- **Prometteur pour les personnes handicapées et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.

L'énumération des exigences sous forme de compétences concrètes aide les candidats à déterminer s'ils conviennent à un poste et permet aux employeurs d'identifier un plus large éventail de personnes répondant aux exigences. Il est également plus facile pour les candidats sous-représentés de savoir ce que l'on attend d'eux pour progresser.

Il est recommandé que les offres d'emploi expriment clairement les exigences en termes de comportements, de compétences et d'expériences plutôt que de traits de caractère ou « d'adéquation culturelle ». Les preuves à l'appui de cette approche suggèrent que :

- le fait de formuler les exigences d'un poste en donnant un exemple de comportement (par exemple, « Vous gardez les informations confidentielles pour vous ») plutôt qu'en énumérant des traits de caractère (par exemple, « Vous êtes fiable ») rend plus probable la candidature de membres de minorités visibles[47];
- les exigences fondées sur des traits de caractère peuvent également réduire les candidatures des femmes[48], et renforcer les stéréotypes négatifs concernant les femmes et les groupes visiblement minoritaires[35];
- les femmes[49] seront peut-être plus enclines à postuler à des emplois si les employeurs énumèrent clairement dans l'offre d'emploi les comportements et les compétences spécifiques nécessaires pour le poste;
- les descriptions fondées sur les compétences peuvent aider les femmes et les membres des minorités visibles une fois qu'elles sont embauchées, car elles fournissent une grille d'évaluation des performances et un retour d'information pratique[50].

Le fait d'être précis et clair devrait également profiter à d'autres groupes sous-représentés (par exemple, les personnes autistes sont touchées de manière disproportionnée par le manque d'exigences professionnelles claires)[51].

Action

Utiliser des tâches d'évaluation basées sur les compétences[52]

- **Efficace pour les femmes**
- **Prometteur pour les Autochtones et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux personnes handicapées.

Les entretiens seuls peuvent ne pas donner aux candidats des occasions équitables de démontrer leurs points forts. Au cours du processus de sélection, demandez aux candidats de réaliser des tâches en rapport avec le rôle pour lequel ils postulent, telles que des tâches de jugement situationnel, des échantillons de travail ou de petites missions. Ces tâches doivent être brèves et leur réalisation ne doit fournir que des informations pertinentes pour la sélection (c'est-à-dire qu'il ne faut pas demander aux candidats de consacrer du temps indu à un travail gratuit pour l'organisation).

Étude de cas

Parce que de nombreux membres des cultures indigènes valorisent l'humilité plutôt que l'autopromotion, ils peuvent hésiter à mettre en avant leurs réussites personnelles, ce qui peut les gêner dans les processus d'entretien traditionnels[53,54]. Les tâches d'évaluation fondées sur les compétences offrent la possibilité de démontrer les qualifications personnelles sans avoir à parler de ses réalisations.

Bien qu'il y ait peu de différence entre les performances des hommes et des femmes dans les tâches basées sur les compétences, les membres des minorités visibles obtiennent des résultats nettement inférieurs à ceux de leurs homologues blancs[55,56,57]. L'utilisation de tâches qui mesurent une variété de compétences et d'aptitudes (par exemple, le calcul et l'alphabétisation, le cas échéant) peut contribuer à réduire les différences dans la façon dont les candidats sont évalués globalement. Cela peut également garantir qu'une seule tâche ne désavantage pas certains groupes et n'en favorise pas d'autres[58,43].

Le fait de tester les candidats sur des problèmes rencontrés au travail peut également accroître la probabilité que les candidats issus de minorités visibles obtiennent de bons résultats et augmenter la probabilité que les candidats sélectionnés réussissent lorsqu'ils seront embauchés[59,60]. Par exemple, pour un poste en contact avec la clientèle, on pourrait demander aux candidats de jouer un jeu de rôle pour résoudre une interaction difficile avec un client.

Étude de cas

Recadrer la tâche peut également aider les membres des minorités visibles. Lorsque les candidats des forces de police britanniques ont été invités à réfléchir aux raisons pour lesquelles ils appréciaient de devenir agent de police (c'est-à-dire qu'on leur a demandé de réfléchir à ce qu'être agent de police signifiait pour eux et pour leur communauté), par rapport à une invitation à passer le test selon le statu quo, cela a permis de combler l'écart entre les candidats blancs et ceux issus de minorités visibles qui ont réussi un test de jugement situationnel[61].

Les évaluations basées sur les compétences doivent être élaborées avec soin afin de minimiser les biais. Elles doivent :

- avoir des critères d'évaluation pré-spécifiés;
- inclure des tâches d'évaluation qui ressemblent à des tâches réelles;
- incorporer les commentaires de différents membres du personnel – sur la tâche et les critères d'évaluation – pour s'assurer qu'ils reflètent fidèlement les attentes du rôle.

Action

Utiliser des entretiens structurés[62] et élaborer à l'avance des systèmes de notation et des critères d'embauche

- **Efficace pour les femmes et les membres des minorités visibles**
- **Prometteur pour les personnes handicapées**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.

Les entretiens libres sont plus susceptibles d'être biaisés[63], alors que des preuves de haute qualité montrent qu'il n'y a pas de telles différences basées sur le sexe ou la race[64], dans les résultats des entretiens lorsque des entretiens structurés sont utilisés[65,66,67].

Les entretiens structurés sont plus efficaces lorsqu'ils :

- **font participer plus d'un enquêteur :** Les perspectives multiples améliorent la prise de décision. Faire participer plusieurs intervieweurs à un même entretien permet d'obtenir des résultats plus justes et plus précis que si un seul intervieweur menait plusieurs entretiens[68]. Pour vous assurer que les intervieweurs ne sont pas influencés les uns par les autres – en particulier par l'intervieweur le plus ancien – assurez-vous qu'ils ne discutent pas des candidats avant d'attribuer des notes pour toutes les questions[69];

- **posent à tous les candidats les mêmes questions dans le même ordre et notent leurs réponses en utilisant les mêmes critères :** Le fait de prédéfinir l'ordre, le format des questions et les critères d'évaluation rend les réponses comparables et diminue le risque de décisions biaisées;
- **offrent un retour d'information clair après les entretiens :** Le retour d'information permet de mieux responsabiliser les décisions des responsables du recrutement. Les disparités entre les sexes et les races diminuent lorsque les personnes savent que leurs décisions seront examinées, ou qu'elles devront justifier leur décision devant les autres[70,16].

Étude de cas

L'utilisation d'un guide présentant les critères d'évaluation et la manière de noter chaque réponse a augmenté de 21 % la probabilité que des femmes noires soient sélectionnées pour un rôle[71].

Action

Clarifier les attentes en matière de salaires et de négociation

- **Efficace pour les femmes**
- **Prometteur pour les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les femmes et les membres des minorités visibles sont moins susceptibles de négocier leur salaire[72,73], ce qui peut conduire les femmes à commencer avec des salaires moyens inférieurs à celles des hommes. Ces différences persistent et augmentent avec le temps. Dans les situations où aucune négociation salariale n'est la norme, l'écart de rémunération disparaît[57].

Les femmes sont également plus touchées que les hommes si aucune information sur les attentes en matière de négociation ou sur la fourchette salariale n'est fournie[56]. En l'absence de fourchette salariale, les femmes et les membres des minorités visibles ne sont pas aussi susceptibles de connaître des personnes occupant des postes de direction qui pourraient les aider à déterminer si une offre est raisonnable[74].

Pour remédier à ces inégalités, les employeurs devraient indiquer clairement la fourchette salariale disponible et préciser si elle est négociable. Cela augmentera le nombre de femmes qui négocient et contribuera à combler les écarts de rémunération entre les sexes liés aux négociations[58].

Toutefois, les femmes et les membres des minorités visibles choisissent également de ne pas négocier leurs rémunération parce qu'elles risquent davantage que les hommes de subir des contrecoups (par exemple, d'être considérées comme « trop exigeantes »)[75]. Les employeurs doivent donc s'assurer qu'elles sont traitées équitablement lorsqu'elles négocient. Il est recommandé aux employeurs de surveiller continuellement les résultats des négociations et les salaires de départ pour voir si des écarts entre les groupes apparaissent, et d'expérimenter des interventions pour combler ces écarts.

Action

Anonymiser les applications

- **Prometteur pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

L'anonymisation d'une candidature consiste à supprimer toutes les informations permettant de l'identifier – nom, expérience internationale de travail ou d'études, langues parlées, etc. – avant de les communiquer à l'équipe de recrutement. L'anonymat rend plus difficile de savoir si un candidat est membre d'un groupe sous-représenté et peut empêcher les préjugés d'influencer la prise de décision.

Bien qu'il s'agisse d'une tactique prometteuse, l'anonymisation des candidatures doit être effectuée avec précaution. Si les femmes candidates sont plus susceptibles de progresser lorsque leur sexe est masqué[76,77,78,79], cette pratique peut néanmoins avoir un impact négatif pour les femmes si elle empêche les organisations de les cibler en premier lieu[80].

Parfois, l'anonymat du CV augmente les chances de sélectionner des candidats issus de minorités visibles pour des entretiens[62,81,82], et parfois, ce n'est pas le cas[83]. L'impact de l'anonymisation des CV dépend probablement de leur degré d'anonymat, car certains indices peuvent encore révéler l'identité d'un candidat. Cette mesure est également plus difficile (voire impossible) à mettre en œuvre lors d'un recrutement interne, ou pour pourvoir des postes de direction ou de cadres.

Les employeurs devraient envisager de rendre anonyme tout ou partie de leur processus de candidature si :

- la proportion de femmes, d'Autochtones ou de membres des minorités visibles qui réussissent à franchir l'étape du CV est nettement inférieure à la proportion de ceux qui ont postulé;
- ils peuvent supprimer toutes les informations d'identification, plutôt que le seul nom du demandeur[60,61];

- ils peuvent utiliser un formulaire de candidature avec des questions standardisées pour faciliter (et rentabiliser) l'évaluation de plusieurs candidats les uns par rapport aux autres, sans affecter la volonté des candidats de postuler[84];

  Remarque : Il existe des outils logiciels sur le marché pour aider à gérer des processus de candidature anonymes rentables, si un employeur a les ressources et la motivation pour investir.

- ils peuvent surveiller l'impact de l'anonymisation. Le temps et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'anonymisation des candidatures doivent être évalués par rapport à l'impact potentiel du déplacement d'autres aspects du recrutement, tels que les entretiens structurés et les évaluations basées sur les compétences[85,66].

Action

Encourager les candidats à énumérer leur expérience en termes d'années, et non de dates, dans leur curriculum vitae

- **Prometteur pour les femmes**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.

Réduire les préjugés à l'encontre des personnes qui reprennent le travail après une interruption pour s'occuper des enfants, d'autres membres de la famille ou d'elles-mêmes en permettant d'indiquer les années d'expérience au lieu des fourchettes de dates. L'indication des années d'expérience peut également avoir un impact positif pour les personnes handicapées, qui sont plus susceptibles de connaître des interruptions d'emploi[86].

Étude de cas

Le fait de positionner l'expérience en termes d'années (par exemple, « 4 ans ») plutôt que de dates (par exemple, « 2016 à 2020 ») sur un CV a augmenté de 15 % le taux de rappel des employeurs pour les femmes qui reprennent le travail après une pause pour s'occuper des enfants[87].

Les CV qui comportent des années aident les employeurs à voir les personnes qui reviennent sur le marché du travail sous l'angle de leurs compétences, plutôt que sous celui des stéréotypes négatifs. Cela peut également contribuer à réduire les préjugés liés à l'âge, car cela masque l'âge des candidats. L'utilisation d'un formulaire de candidature normalisé facilite la mise en œuvre de cette mesure.

Action

Inclure davantage de candidats sous-représentés dans les listes de présélection pour le recrutement et les promotions

- **Prometteur pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Le fait d'avoir plus d'une femme ou d'un candidat d'une minorité visible dans une liste de présélection augmente la probabilité qu'un candidat de ce groupe soit embauché[88,89].

Les employeurs devraient fixer des objectifs de diversité ambitieux pour leurs listes de candidats sélectionnés. Il peut s'agir de charger les recruteurs de rechercher des candidats tout aussi qualifiés issus de groupes sous-représentés ou de vérifier si des employés internes tout aussi qualifiés issus de groupes sous-représentés n'ont pas postulé.

La réaction négative des employés et la perception négative des compétences des candidats sont des risques liés aux listes restreintes[90]. Une solution potentielle serait que les ressources humaines prennent en compte les caractéristiques démographiques afin d'assurer une liste de candidats représentative, qui serait ensuite remise aux responsables du recrutement.

Action

Prendre les décisions concernant les candidats par lots plutôt qu'individuellement

- **Prometteur pour les femmes**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres de minorités visibles.

Plutôt que d'évaluer les candidats isolément, les examiner par lots peut contribuer à minimiser les préjugés. Lorsque les équipes de recrutement examinent les candidats un par un, elles sont plus susceptibles d'être influencées par des stéréotypes ou des indices démographiques[91]. Par exemple, une femme bien qualifiée qui postule un poste dans une équipe majoritairement masculine peut être rejetée parce qu'elle ne correspond pas à l'image d'une employée talentueuse. En comparant cette femme à 2 autres nouveaux candidats, on pourrait faire ressortir davantage ses qualifications. En plus de prendre des décisions par lots, le fait de prendre plusieurs décisions de sélection et d'embauche en une seule fois (au lieu de procéder à une seule embauche) peut accroître la diversité des sexes au sein du groupe[92].

Les organisations ont peut-être déjà recours à cette pratique si elles organisent des cycles de recrutement ou de promotion au cours desquels les candidats sont comparés les uns aux autres. Pour celles qui pratiquent le recrutement ou les promotions en continu, recherchez les points du processus où plusieurs candidats pourraient être évalués ensemble et les occasions de procéder à des embauches multiples.

Étude de cas

En encourageant les candidats non retenus mais hautement qualifiés à postuler à nouveau, on augmente la probabilité que les femmes postulent à nouveau un poste par rapport aux hommes[93].

Action

Proposer des stages, des apprentissages et de l'expérience professionnelle

- **Prometteur pour les femmes, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.

Les programmes d'expérience professionnelle peuvent améliorer l'équité lorsqu'ils sont bien conçus et mis en œuvre. Si les opportunités sont rémunérées équitablement et recrutées de manière transparente, elles peuvent profiter aux carrières des groupes sous-représentés, tandis que les stages ad hoc mal payés et recrutés par le biais de contacts personnels profitent généralement davantage aux personnes ayant des relations privilégiées[94,95,96].

La réalisation d'un stage a le même effet positif sur les salaires de départ des hommes et des femmes[97]. L'existence de programmes de stages pour les personnes handicapées augmente leurs chances d'être embauchées[18]. Cependant, les membres des groupes sous-représentés ne profitent pas de ces opportunités, car les programmes d'expérience professionnelle sont souvent discriminatoires envers ces candidats[98,99,100].

Lorsqu'ils recrutent des stagiaires ou des apprentis, les employeurs doivent mettre en œuvre les actions de la section « **Embauche et sélection** » pour s'assurer que leurs processus sont plus équitables.

Étude de cas

Lorsque les femmes diplômées mentionnent une expérience de stage sur leur CV, elles ont plus de chances d'être rappelées pour des entretiens, même par rapport à leurs pairs masculins ayant une expérience de stage[101]. En outre, des études utilisant diverses méthodologies montrent systématiquement que les stages et les formations peuvent aider les personnes handicapées à obtenir et à conserver un emploi[102,103].

Action

Déclarations de diversité organisationnelle

- **Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Une déclaration sur la diversité est l'expression de l'engagement d'une organisation à créer un lieu de travail diversifié, équitable et inclusif. Les employeurs les placent souvent dans les offres d'emploi et autres supports de communication. Malheureusement, les résultats de ces déclarations sont contradictoires : si elles peuvent encourager certains membres de groupes désignés à postuler à des emplois dans certains contextes[104], elles risquent de se retourner contre eux dans d'autres. Déclarations sur la diversité :

- ont peu de chances d'être efficaces[74] à moins qu'elles ne soient soutenues par des preuves visibles, comme la présence d'un plus grand nombre de femmes ou de membres des minorités visibles dans le personnel[105,106]. En général, la diversité contrefaite peut se retourner contre les organisations[107,80,108,109,110,111];
- peuvent donner aux candidats issus de minorités visibles un faux sentiment de sécurité en leur faisant croire qu'ils peuvent être transparents quant aux indices raciaux contenus dans leur nom ou leurs expériences, ce qui les rend plus vulnérables à la discrimination[112];
- peuvent il être difficile de rédiger un texte qui plaise à tous les groupes. Par exemple, les énoncés qui mettent l'accent sur la valorisation des différences peuvent être plus attrayants pour les candidates, tandis que ceux qui mettent l'accent sur l'égalité peuvent être plus attrayants pour les candidats des minorités visibles[113];
- peuvent avoir des conséquences négatives involontaires parmi les membres du groupe majoritaire. Par exemple, ces types d'initiatives peuvent amener les membres du groupe majoritaire à croire que les préjugés n'existent plus dans l'organisation ou, pire, les amener à traiter plus négativement leurs collègues issus de minorités[83,84,85]. Les employés actuels peuvent également considérer les nouvelles recrues qui sont des femmes ou des membres de minorités visibles comme des « recrues de la diversité » ou des « jetons »[74,114].

Étude de cas

Les candidats issus de minorités visibles qui « blanchissent » leur CV reçoivent davantage de rappels de la part d'entreprises avec ou sans déclaration de diversité. Mais ils sont moins susceptibles de « blanchir » leur CV et plus susceptibles d'être transparents sur leur identité raciale si l'entreprise a une déclaration sur la diversité. Par conséquent, les déclarations sur la diversité peuvent paradoxalement faire en sorte que les candidats issus de minorités aient moins de chances d'être rappelés[86].

Par conséquent, les organisations ne devraient pas se fier aux déclarations sur la diversité pour attirer un bassin de candidats diversifiés, surtout si elles ne comptent pas encore beaucoup d'employés issus de groupes sous-représentés. Étant donné la difficulté de bien faire les choses, il est suggéré aux employeurs de procéder avec prudence – en fournissant des preuves concrètes (par exemple, des objectifs numériques spécifiques)[115] et des études de cas pour les affirmations qu'ils présentent, et en contrôlant ou en évaluant continuellement l'impact. Si les employeurs ne sont pas en mesure de fournir des objectifs explicites et des preuves de progrès, il est suggéré qu'il serait prudent d'éviter complètement les déclarations sur la diversité.

Action

Panels de sélection diversifiés

- **Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les panels de sélection diversifiés sont une pratique courante, mais ils entraînent des conséquences mitigées. Lorsqu'il y a plus de femmes dans un panel, les femmes ont parfois plus de chances[116] et parfois moins de chances[117,118,90,119] d'être sélectionnées pour un rôle. Les chercheurs ont constaté une association entre un panel diversifié et la probabilité d'engager un candidat issu d'une minorité visible, mais il n'est pas certain que les panels soient à l'origine de ce résultat[120].

Il existe également un risque que le fait d'exiger des employés sous-représentés qu'ils participent à des jurys d'embauche leur impose un fardeau disproportionné, car il est peu probable que cette tâche soit récompensée[121], qu'elle les détourne de leurs autres responsabilités et que leurs collègues les considèrent de manière plus négative[122].

Étude de cas

Une série d'expériences a révélé que les hommes noirs et les femmes blanches à qui l'on demandait de participer à un groupe de travail *en raison* de leur identité étaient considérés comme moins compétents, moins efficaces et comme ayant moins de potentiel de leadership que des employés démographiquement similaires choisis au hasard pour participer ou pour lesquels une raison différente était fournie (par exemple, en fonction du calendrier ou du mérite)[96].

Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre quand et comment des panels de sélection diversifiés améliorent l'équité d'embauche. D'ici là, envisagez d'utiliser cette approche avec prudence.

« Quand il y a plus de femmes dans un panel, les femmes ont parfois plus de chances d'être sélectionnées pour un rôle[90], mais pas toujours. »

Développement et formation

Alors que les programmes de mentorat – qui permettent aux employés d'apprendre les uns des autres – sont prometteurs pour améliorer l'équité, il existe peu de preuves que les préjugés inconscients et les formations sur la diversité améliorent la représentation ou les résultats des membres des groupes sous-représentés[123]. Les organisations devraient éviter de considérer ces dernières comme la seule approche, ou l'une de leurs rares approches, pour améliorer l'équité. Si les employeurs continuent à investir dans des formations sur les préjugés inconscients ou la diversité, nous recommandons de suivre leur efficacité en termes de résultats comportementaux positifs.

Le potentiel de croissance de l'esprit

La mentalité de croissance est la conviction que l'on peut s'améliorer en consacrant du temps et des efforts à un objectif – et elle est puissante. Par exemple, les professeurs de Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) qui ont une mentalité de croissance ont un écart de réussite raciale plus faible dans leurs classes par rapport aux professeurs qui considèrent les capacités comme fixes[124]. L'esprit de croissance peut être encouragé chez les gestionnaires. En leur rappelant en temps utile comment les compétences des employés tendent à se développer avec le temps, avec de la pratique et un retour constructif, on peut améliorer l'évaluation des performances et le coaching[125].

Action

Proposer des programmes de mentorat

- **Prometteur pour les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles**

Les programmes de mentorat visent à donner aux employés des conseils de leurs collègues sur des compétences ou des connaissances spécifiques qui les aideront à réussir. Les programmes de mentorat sont bénéfiques pour le développement de carrière d'une série de groupes sous-représentés[126], notamment les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles[127,128,129,130,131,132,26,133,13].

Étude de cas

Un examen systématique des interventions de mentorat pour les personnes handicapées a révélé une augmentation de la connaissance des services d'emploi, de la préparation à l'emploi et des résultats en matière d'emploi[101].

Les employés Autochtones pourraient bénéficier de programmes dans lesquels les employés plus expérimentés transmettent leurs connaissances à ceux qui ont moins d'expérience[26,106]. Une expérience en laboratoire a montré que le mentorat augmente la volonté de concourir chez les hommes, mais pas chez les femmes[134]. Combinés à d'autres approches, comme le fait d'inciter les employés à postuler pour des promotions, les programmes de mentorat pourraient contribuer à améliorer l'équité. Toutefois, les études menées à ce jour ont porté sur la satisfaction au travail, la confiance et la volonté de rivaliser plutôt que sur le salaire, la progression ou l'équité organisationnelle.

Action

Formation sur la diversité ou les préjugés inconscients

- **Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les préjugés inconscients influencent inconsciemment le jugement d'une personne. La formation à la diversité ou aux préjugés inconscients vise à mettre en lumière ces préjugés et à atténuer leur impact en favorisant les interactions positives et en réduisant les préjugés et la discrimination.

Certaines formations se sont avérées capables d'accroître la sensibilisation et de modifier les attitudes à court terme[135,136], mais elles ne modifient pas les comportements et n'améliorent pas l'équité à long terme et peuvent entraîner des conséquences négatives involontaires. Par conséquent, il est suggéré que les employeurs évitent d'utiliser la formation sur la diversité et les préjugés inconscients comme seule intervention en faveur de l'équité en raison du manque de preuves qu'elles améliorent l'équité au travail[137]. Si les employeurs vont de l'avant avec la formation, ils devraient la considérer comme un point de départ, soutenu par un plan d'action complet à plus long terme[138].

La formation à la diversité n'améliore pas les résultats professionnels des membres des groupes sous-représentés et n'augmente pas le nombre de femmes occupant des postes de direction[139]. En fait, la formation à la diversité peut même parfois réduire la diversité dans le domaine de la gestion[140]. La formation peut également être préjudiciable si elle se concentre sur un groupe spécifique[141,142] en éloignant involontairement les groupes les uns des autres et en mettant en évidence les stéréotypes.

Ces retours en arrière peuvent se produire parce que les gens n'apprécient pas d'être forcés à faire certaines choses (dans le cas de la formation obligatoire), parce que la formation renforce les stéréotypes sur lesquels les gens agissent ensuite, ou parce qu'elle suggère que l'organisation a déjà résolu ses problèmes de diversité[85,143].

S'il est peu probable que la formation sur la diversité change les comportements[144,112], elle peut avoir des avantages en termes d'apprentissage et d'attitude[116]. Les organisations peuvent donc utiliser certaines offres de formation sur la diversité comme point de départ; tout effet positif de la formation sur la diversité est plus important lorsqu'elle est combinée à d'autres initiatives, sur une période de temps significative[116].

Étude de cas

Une étude rigoureuse sur la formation à la diversité a révélé que les effets sur les connaissances et la sensibilisation étaient de courte durée, ne durant parfois que 24 heures, et qu'il n'y avait pas de changement de comportement[106]. Une autre étude a montré que les participants ayant suivi une formation visant à atténuer leurs préjugés liés à la race, à l'orientation sexuelle et au poids présentaient toujours ces préjugés après la formation[145].

« La formation à la diversité n'améliore pas les résultats professionnels des membres des groupes sous-représentés, et n'augmente pas le nombre de femmes occupant des postes de direction. »

Action

Formation ciblée sur le développement du leadership

- **Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les membres des minorités visibles**

Il n'a pas été possible de trouver suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les programmes de développement du leadership visent à améliorer les compétences de gestion et la confiance en soi. Malheureusement, il n'existe actuellement aucune preuve de haute qualité montrant que la conception de ces programmes pour les groupes sous-représentés (par exemple, un programme « Women in Leadership ») les aide à progresser. Les femmes, en particulier celles issues de minorités visibles et les personnes handicapées, sont stéréotypées comme étant moins aptes à assumer des rôles de direction[146,147,148]. Il est possible, mais non prouvé, qu'une formation ciblée sur le leadership soutienne ces préjugés en signalant par inadvertance que les membres de ces groupes ont besoin d'un soutien particulier pour apprendre à diriger – alors qu'en réalité, les obstacles auxquels ils sont confrontés proviennent des préjugés des autres plutôt que d'un manque de compétences. Étant donné que les programmes de leadership ciblés peuvent être coûteux et qu'il existe peu de preuves qu'ils améliorent la diversité et la progression des cadres[149], il est recommandé de donner la priorité à d'autres initiatives visant à créer un lieu de travail plus équitable.

Étude de cas

Certaines études à très petite échelle se sont penchées sur les effets des programmes de formation au leadership destinés aux femmes, notamment dans le domaine médical et universitaire[150]. Mais les résultats ne sont pas suffisamment probants pour recommander une formation au leadership ciblée. Ce qui est important, c'est de veiller à ce que chacun ait un accès égal aux possibilités de formation organisationnelle, plutôt que d'isoler certains groupes. Pour commencer, vous pouvez suivre les invitations ou les présences et examiner les données régulièrement. Vous pouvez également fixer des objectifs et envisager des stratégies telles que la participation par défaut de tous les employés à la formation, ou l'offre d'horaires flexibles pour inclure les employés à temps partiel.

Promotion et rétention

De plus en plus d'employeurs reconnaissent que la transparence accroît la responsabilité, ce qui peut favoriser la prise de décisions équitables. Il est recommandé aux organisations de s'appuyer sur ce constat en rendant les processus de promotion, de rémunération et de récompense plus clairs pour les employés à tous les niveaux. Les organisations devraient également envisager de faire participer par défaut tous les employés éligibles aux processus de promotion et aux opportunités concurrentielles, lorsque cela est possible (par exemple, pour une formation et un développement spécialisés ou des projets spéciaux).

Les employeurs peuvent également envisager des programmes tels que les initiatives de mise en réseau de la diversité et les stages. Toutefois, ils devraient évaluer l'efficacité de ces programmes plutôt que de présumer de leur efficacité.

Action

Accroître la transparence des processus de promotion, de rémunération et de récompense[151]

- **Efficace pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les organisations transparentes sont ouvertes avec les employés sur les processus, les politiques et les critères de prise de décision. Par exemple, grâce à la transparence, les employés savent comment les augmentations de salaire et les promotions sont décidées. Les gestionnaires comprennent également que leurs décisions doivent être objectives et fondées sur des preuves, car elles peuvent être examinées par d'autres personnes.

Étude de cas

Dans le cadre d'une étude longitudinale, une grande organisation américaine a rendu ses processus de rémunération et de récompense plus transparents en nommant un comité chargé de surveiller les décisions en matière de récompense. Les membres du comité avaient suffisamment d'influence pour responsabiliser les autres et veiller à ce que les changements appropriés soient apportés aux systèmes de rémunération et de récompense afin de les rendre plus équitables. Dans l'ensemble, les écarts de rémunération entre les hommes blancs, les femmes et les employés issus des minorités visibles ont diminué[152]. S'il est impossible de déterminer avec précision la raison de ce changement, il se peut que ce soit parce que la transparence crée la responsabilité. Lorsque les gens savent que leurs décisions seront examinées ou qu'ils devront justifier leur décision devant les autres, les disparités entre les sexes et les races diminuent[54,14].

Accroître la transparence des processus de promotion, de rémunération et de récompense peut réduire les inégalités salariales[153]. Sans transparence, il peut être difficile pour les candidats sous-représentés de savoir ce dont ils ont besoin pour progresser, ou de remettre en question des choix injustes. Par rapport aux employés blancs, lorsque les employés des minorités visibles tentent de négocier leur salaire ou de remettre en question des décisions incohérentes, ils sont plus susceptibles de subir des réactions négatives[59]. L'ouverture permet d'instaurer la confiance et de faire progresser l'équité.

« Accroître la transparence des processus de promotion, de rémunération et de récompense peut réduire les inégalités salariales ».

Action

Inciter les employés à postuler pour une promotion ou d'autres opportunités concurrentielles

- **Efficace pour les femmes**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.

Le fait d'obliger les employés à se porter candidats à une promotion signifie que tous les employés éligibles sont automatiquement pris en considération pour une promotion, tout en ayant la possibilité de s'abstenir. Plus des 3 quarts (76 %) de l'écart de promotion entre les hommes et les femmes s'expliquent par le fait que les femmes sont moins susceptibles de se porter candidates à une promotion[154]. Même lorsqu'on leur dit qu'elles sont les plus performantes d'un groupe, les femmes sont toujours moins susceptibles d'opter pour la sélection des dirigeants que les hommes. En utilisant un système d'opt-out, cet écart entre les sexes est considérablement réduit et davantage de femmes sont susceptibles d'être sélectionnées pour des rôles de direction[155,156].

Action

Proposer des programmes de mise en réseau de la diversité

- **Prometteur pour les femmes, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones.

Les réseaux de diversité (également appelés « réseaux d'affinité » ou « groupes de ressources pour les employés ») informent et soutiennent les employés qui partagent des identités similaires, dans le but de les aider à progresser dans leur carrière. Ils peuvent être particulièrement utiles pour accroître les possibilités de gestion des femmes blanches, mais leur efficacité n'a pas été démontrée pour les hommes issus de minorités visibles[114]. Cela peut s'expliquer par le fait que les membres des minorités visibles ont moins d'occasions d'entrer en contact avec des personnes qui leur ressemblent par le biais des réseaux. Plusieurs études suggèrent que les réseaux de diversité apportent un soutien psychosocial aux employés sous-représentés, en leur offrant un espace pour partager leurs expériences et établir des liens interpersonnels[157,158,159,160].

Étude de cas

Une étude américaine a révélé que même si les membres des minorités visibles ont autant de réseaux que les Blancs, leurs réseaux ne donnent pas les mêmes résultats lorsqu'il s'agit de trouver un emploi[161].

D'autres recherches sont nécessaires pour comprendre l'impact des programmes des réseaux et savoir s'ils ont besoin de caractéristiques particulières pour bien fonctionner pour tous les groupes sous-représentés.

Action

Refonte des procédures formelles de griefs

- **Prometteur pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les employés font part de leurs préoccupations à leur employeur par le biais de procédures de réclamation formelles (par exemple, en signalant un harcèlement sexuel ou une discrimination). Dans la pratique, les procédures officielles de règlement des griefs n'améliorent pas la diversité organisationnelle et peuvent même aggraver la diversité des cadres[162,163]. Le système actuel semble nuire à ceux qu'il devrait protéger. Les employés qui portent plainte sont souvent victimes de représailles (par exemple, refus de promotion), tandis que les accusés sont rarement pénalisés[143,144,164,165,166].

Étude de cas

Une étude américaine portant sur 800 000 plaintes a révélé que la moitié (50 %) d'entre elles mentionnaient des représailles contre une plainte formelle initiale[167]. Les femmes qui portent plainte ont une carrière et un bien-être moins bons que les femmes qui ont également été victimes de harcèlement mais qui n'ont pas porté plainte[168]. Les procédures formelles de réclamation ont eu un effet négatif sur la santé mentale des victimes de discrimination raciale[169].

Envisager de compléter les procédures formelles par d'autres moyens d'aborder les problèmes, comme la médiation et la justice réparatrice. Il pourrait également être utile d'offrir aux employés des ressources pour les réseaux de soutien par les pairs ou d'étendre le plan d'aide aux employés pour inclure un soutien basé sur la culture[28,170]. Ces méthodes sont prometteuses pour résoudre les conflits sur le lieu de travail de manière équitable. Cependant, elles n'ont pas été testées de manière approfondie et rien ne prouve qu'elles améliorent le maintien et la progression des employés issus de groupes sous-représentés.

Action

Auto-évaluations des performances

- **Éviter/prendre des précautions pour les femmes et les membres des minorités visibles**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones ou aux personnes handicapées.

Les femmes et les membres des minorités visibles sont plus susceptibles de s'évaluer moins bien que leurs homologues masculins ou blancs[171,172,173,174]. Ces auto-évaluations peuvent ensuite influencer les jugements des gestionnaires. Le recours à l'évaluation par les pairs plutôt qu'à l'auto-évaluation et la modification des échelles de performance de 1 à 6 plutôt que de 1 à 10 réduisent l'écart entre les sexes[89]. Si un processus d'évaluation des performances comprend une auto-évaluation, pour minimiser le risque de biais, ne communiquez pas les scores d'évaluation aux gestionnaires avant qu'ils n'aient eux-mêmes évalué les performances de l'employé. Tout comme les exigences du poste, les questions de l'évaluation du rendement devraient être fondées sur le comportement[89].

Étude de cas

Une étude utilisant les données d'une organisation américaine a révélé que les gestionnaires qui consultaient les auto-évaluations du personnel avant de porter leurs propres jugements pénalisaient le personnel issu des minorités visibles. Lorsque les auto-évaluations ont été supprimées, ils n'ont plus pénalisé les femmes des minorités visibles (mais ils ont continué à pénaliser les hommes des minorités visibles)[155]. Cela peut affecter les résultats liés à la performance, tels que les augmentations de salaire, les primes et la progression.

Flexibilité du lieu de travail

Des politiques généreuses en matière de congé parental et des modalités de travail flexibles sont essentielles pour attirer les meilleurs talents. Les employeurs doivent veiller à ce que les personnes de l'ensemble de l'organisation soient réellement encouragées à adopter ces politiques. Ils sont également tenus de prendre des dispositions raisonnables pour les groupes désignés, comme les personnes handicapées, comme le stipule la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Action

Améliorer la flexibilité du lieu de travail pour tous

- **Efficace pour les femmes et les personnes handicapées**
- **Prometteur pour les Autochtones**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux membres des minorités visibles.

Le travail flexible est une alternative à la journée de travail traditionnelle de 9 à 5 en personne – les employés choisissent quand et où ils travaillent, et pendant combien d'heures. L'amélioration de la flexibilité du lieu de travail pour tous peut permettre aux employés de concilier leur travail avec d'autres aspects de leur vie. Elle facilite l'accès au marché du travail pour les femmes ayant des responsabilités familiales et permet aux hommes de contribuer davantage au travail domestique. La flexibilité réduit également la charge des déplacements des employés handicapés en leur permettant d'aménager leurs horaires.

Étude de cas

Une étude comparative de 5 pays européens, dont le Royaume-Uni, a révélé que les horaires de travail flexibles entraînaient des périodes d'emploi plus longues pour les travailleurs handicapés[175]. Plus précisément, l'offre d'heures réduites augmentait la probabilité que les travailleurs handicapés retournent au travail et réduisait leurs absences[156]. Des entretiens avec des Autochtones de l'Ontario, du Québec et du Nunavut ont révélé que les exigences culturelles (comme la nécessité de se déplacer pour assister à des cérémonies plusieurs fois par an) peuvent entrer en conflit avec les modalités de travail traditionnelles et inflexibles[26,28,106].

Le travail flexible est très attrayant et augmente le nombre total de candidatures aux postes vacants[176]. Pour devenir plus favorables aux formules de travail flexibles, les organisations devraient :

- annoncer et proposer des modalités de travail flexibles, telles que le travail à temps partiel, le travail à distance, le partage de poste ou les horaires comprimés, pour tous les emplois, y compris les postes à responsabilité[157] (voir les sections sur « Proposer des modalités de travail flexibles par défaut dans les offres d'emploi » pour en savoir plus);

- encourager les hauts dirigeants à défendre et à mettre en place des modalités de travail flexibles[177,178];
- encouragez et permettre aux hommes (et aux pères) de travailler de manière flexible, afin que cela ne soit pas considéré comme un avantage réservé aux femmes (et aux mères) et donc stigmatisé[179,180];
- éviter d'adopter une approche unique pour l'organisation (par exemple, en spécifiant le nombre de jours où les employés peuvent travailler à distance), car cela pourrait créer un écart de diversité[181].

« Le travail flexible est très attractif et augmente le nombre total de candidatures aux postes vacants. »

Action

Faire en sorte que les adaptations du lieu de travail ou du rôle soient accessibles à tous

- **Efficace pour les personnes handicapées**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux femmes, aux Autochtones ou aux membres des minorités visibles.

Les adaptations du lieu de travail ou du rôle (ou « aménagements ») font une grande différence dans le recrutement et le maintien des personnes handicapées[182,183].

Étude de cas

Une enquête à grande échelle auprès de personnes handicapées montre qu'une personne handicapée sur 3 ne travaillant pas déclare que ses obstacles au travail pourraient être résolus grâce à des aménagements du lieu de travail[184]. Une autre enquête à grande échelle a révélé que les personnes handicapées qui travaillaient dans des bureaux dotés d'installations accessibles (par exemple, des rampes, des salles de bains et d'autres aménagements) étaient plus satisfaites de leur employeur et plus susceptibles d'y rester[185].

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs sont tenus de préciser leurs politiques et pratiques qui favorisent la mise en place d'aménagements raisonnables pour les groupes désignés. Toutefois, le simple fait de proposer ces aménagements peut ne pas suffire aux employés[186]. Les organisations qui sont ouvertes et proactives en matière d'aménagement peuvent

inciter les employés à présenter plus tôt leurs demandes d'aménagement. Les organisations doivent s'assurer que les aménagements qu'elles proposent répondent aux obstacles au travail des employés, qu'elles financent et mettent en œuvre les aménagements de manière appropriée et qu'elles font preuve de transparence lorsqu'une demande est rejetée. Ces actions nécessitent souvent une formation pour les gestionnaires[187].

Pour mieux intégrer les personnes handicapées, les organisations devraient être proactives en effectuant des évaluations de la santé au travail et en proposant des ajustements pendant le processus de candidature, le cas échéant[18]. Le fait de confier ces évaluations à des professionnels qualifiés permet d'éliminer la gêne que les employés handicapés peuvent ressentir lorsqu'ils demandent des ajustements et donne aux employeurs les informations nécessaires pour améliorer leur lieu de travail.

Action

Encourager les hommes à prendre un congé parental plus long

- **Prometteur pour les femmes**

On n'a pas trouvé suffisamment de preuves de haute qualité spécifiques aux Autochtones, aux personnes handicapées ou aux membres des minorités visibles.

La garde des enfants, inégalement partagée entre les hommes et les femmes, a un impact durable sur les revenus des femmes. Lorsque les pères prennent un congé parental plus long, cela contribue à équilibrer les attentes concernant la responsabilité de la garde des enfants, peut aider les femmes à retrouver un emploi plus rapidement et augmenter les revenus des mères[188]. Cependant, beaucoup d'hommes ne prennent pas de congé ou le prennent de courte durée.

Étude de cas

La normalisation du congé parental pour les hommes est essentielle pour l'équité sur le lieu de travail. Chez Santander, 99 % des employés masculins étaient favorables à ce que les hommes travaillent de manière flexible, mais ils pensaient que seulement 65 % de leurs collègues étaient favorables à un travail flexible pour les hommes[189]. Lorsque les hommes ont été informés du soutien plus important de leurs pairs, leurs intentions de travailler de manière flexible ont augmenté de 4 %. Dans une deuxième banque, le taux d'hommes ayant l'intention de prendre 5 à 8 semaines de congé parental a augmenté de 50 % lorsqu'ils ont été informés des niveaux de soutien élevés.

En vertu des **prestations de maternité et des prestations parentales de l'assurance-emploi (AE) du gouvernement du Canada**, les parents admissibles peuvent se partager jusqu'à 40 semaines (congé parental normal) ou 69 semaines (congé parental prolongé) de congé.

En plus des **conseils du gouvernement**, les employeurs peuvent encourager les hommes à prendre un congé parental plus long :

- informer les futurs pères qu'ils ont le droit légal de demander un congé parental;
- fournir aux futurs parents des conseils et un soutien personnel pour comprendre les avantages;
- partager et promouvoir les exemples de hauts responsables qui ont pris un congé parental;
- offrir des prestations parentales au même niveau que l'indemnité de maternité améliorée.

Comment pouvez-vous aider?

La Division de l'équité en milieu de travail d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) continuera de travailler avec les employeurs pour recueillir davantage de preuves sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Veuillez soumettre vos propres preuves de ce qui fonctionne – et de ce qui ne fonctionne pas – dans votre propre organisation, car nous sommes intéressés à apprendre de votre expérience. Si vous souhaitez travailler sur ce sujet avec nous, veuillez écrire à la Division de l'équité en milieu de travail à l'adresse **ee-eme@hrsdc-rhdcc.gc.ca**.

Lecture complémentaire

Bohnet, I. (2016). **Ce qui marche : L'égalité des sexes par la conception**. Harvard University Press.

Chartered Institute of Personnel and Development (2015). **Une tête à embaucher : La science comportementale du recrutement et de la sélection**.

Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). **Pourquoi votre stigmate n'est pas embauché : Un cadre à double processus de biais d'entretien**. *Revue de gestion des ressources humaines, 26*(2), 90-111.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). **Pourquoi les programmes de diversité échouent**. Harvard Business Review, 94(7/8), 52-60.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). Getting to Diversity - What Works and What Doesn't. Harvard University Press.

Bureau gouvernemental pour l'égalité (2019). **Politiques favorables à la famille : Actions pour les employeurs**.

Bureau gouvernemental pour l'égalité (2019). **La progression des femmes sur le lieu de travail : Actions pour les employeurs**.

He, J. C., Agarwal, G., Kang, S. K. (2022). ***Applying Behavioral Insights to Cultivate Diversity and Inclusion***. Dans N. Mazar & D. Soman (Eds.), **Behavioral Science in the Wild**. University of Toronto Press.

Leslie, L. M. (2019). **L'efficacité des initiatives en faveur de la diversité : Une théorie typologique des conséquences involontaires**. Academy of Management Review, 44(3), 538-563.

Consortium de recherche : **Engendrer le succès dans les STEM**.

Rotman School of Management : **Le genre et l'économie**.

Schmader, T., Dennehy, T. C., & Baron, A. S. (2021). **Why Antibias Interventions (Need Not) Fail**. Perspectives on Psychological Science, 17456916211057565.

L'équipe Behavioural Insights : **Programme « Gender & Behavioural Insights »**.

Podcasts

Podcast « Pour l'amour du travail » (animé par Sonia Kang), Saison 1, Épisode 2 : **Se pencher sur la diversité, l'inclusion et l'appartenance**.

Podcast « Pour l'amour du travail » (animé par Sonia Kang), Saison 2, Épisode 5 : **Le pouvoir de l'appartenance**.

Notes de bas de page

1 En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs doivent éliminer les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les personnes appartenant à quatre groupes désignés, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles, et corriger leur sous-représentation. Le gouvernement canadien s'efforce de créer des milieux de travail exempts d'obstacles et de corriger les conditions de désavantage dans l'emploi.

2 En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs doivent éliminer les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les personnes appartenant à quatre groupes désignés et remédier à leur sous-représentation : les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les actions énumérées dans ce guide peuvent également bénéficier aux membres d'autres groupes sous-représentés.

3 Les domaines 2 à 5 sont conformes aux exigences du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi*. La flexibilité du lieu de travail comprend l'adaptation raisonnable aux besoins spéciaux des membres des groupes désignés, comme le mentionne le *Règlement*.

4 L'EEE fait référence aux Autochtones en tant que Autochtones.

5 Les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale couverts par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* sont tenus de fixer, dans leur plan d'équité en matière d'emploi, des objectifs de représentation lorsque ces quatre groupes désignés sont sous-représentés, et de faire tous les efforts raisonnables pour mettre en œuvre leur plan d'équité en matière d'emploi.

6 Il est reconnu que ces quatre groupes désignés ne comprennent pas toutes les personnes qui subissent une discrimination systémique au travail. De plus, le terme « minorités visibles », utilisé dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (la Loi), peut être considéré comme inapproprié, car il peut sembler homogénéiser les expériences des nombreux groupes divers qui vivent au Canada. Les actions énumérées dans ce rapport peuvent également bénéficier aux groupes sous-représentés qui ne sont pas désignés dans la Loi.

7 La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* définit les groupes désignés comme étant les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Cependant, il peut y avoir d'autres groupes sous-représentés dans votre organisation à considérer.

8 Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A., & Wheeler, M. A. (2016). Exigences de rapport, objectifs et quotas pour les femmes dans le leadership. The Leadership Quarterly, 27 (3).

9 Onyeador, I. N., Hudson, S. K. T., & Lewis Jr., N. A. (2021). Aller au-delà de la formation aux préjugés implicites : Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 8* (1), 19-26.

10 McKinsey&Company (2015). **Les femmes sur le lieu de travail – 2015**.

11 Commission européenne. (2019). **Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'UE**.

12 Richard, S., & Hennekam, S. (2021). Quand un système de quotas d'invalidité peut-il donner du pouvoir aux personnes handicapées sur le lieu de travail? The Case of France. Work, Employment and Society, 35(5), 837-855.

13 Organisation internationale du travail. (2019). **Promouvoir les possibilités d'emploi des personnes handicapées : Les systèmes de quotas, Volume 1**.

14 Un guide plus détaillé sur la manière de fixer des objectifs efficaces en matière de représentation et d'égalité des sexes, élaboré pour le gouvernement britannique, est disponible en ligne **ici**.

15 Barends, E., Janssen, B., Briner, R. B., & Rousseau, D.M. (2016). Évaluation rapide des preuves de la littérature de recherche sur l'effet de la fixation d'objectifs sur la performance au travail.

16 Epton, T., Currie, S. et Armitage, C.J. (2017). Effets uniques de la fixation d'objectifs sur le changement de comportement : Revue systématique et méta-analyse. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 85*(12), 1182.

17 Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I., Benn, Y. et Sheeran, P. (2016). Le suivi de la progression des objectifs favorise-t-il l'atteinte des objectifs? Une méta-analyse des preuves expérimentales. *Psychological bulletin, 142*(2), 198.

18 Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Les entreprises réagissent-elles à la transparence de l'écart de rémunération entre les sexes? *The Journal of Finance, 77*(4), 2051-2091.

19 Blundell, J. (2021). Réponses salariales aux exigences de déclaration de l'écart de rémunération entre les sexes. *Disponible sur SSRN 3584259*.

20 Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A. et Messacar, D. (2019). **La transparence salariale et l'écart entre les sexes (nº w25834). National Bureau of Economic Research**.

21 Plus communément appelé responsable ou groupe de travail sur l'équité, la diversité et l'inclusion.

22 Dobbin, F., & Kalev, A. (2015). Pourquoi les entreprises ont besoin de gestionnaires et de groupes de travail sur la diversité. *Comment la migration mondiale change l'équation de la diversité de la main-d'œuvre*, 170-198.

23 Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). **Pourquoi les programmes de diversité échouent**. Harvard Business Review.

24 Ford, T. E., Gambino, F., Lee, H., Mayo, E., & Ferguson, M. A. (2004). The role of accountability in suppressing gestionnaires' preinterview bias against African-American sales job applicants. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 24*(2), 113-124.

25 Voss, N. M., & Lake, C. J. (2021). Laissez-moi y réfléchir : Facteurs associés à la prise de décision délibérative dans des contextes d'embauche. The Psychologist-Manager Journal, 24(1), 1-22.

26 BIT a précédemment développé un guide sur « Comment établir des responsables de la diversité et des groupes de travail sur la diversité » pour le gouvernement britannique, disponible **ici**.

[27] Payne, B. K., & Vuletich, H. A. (2018). Perspectives politiques des avancées de la recherche sur les biais implicites. Perspectives politiques des sciences du comportement et du cerveau, 5(1), 49-56.

[28] Si les orientations ciblées sont un moyen d'encourager les femmes à postuler, il n'existe actuellement aucune preuve de l'impact sur le nombre de candidatures pour des caractéristiques autres que le sexe.

[29] L'équipe Behavioural Insights (2021). Les **renvois ciblés peuvent améliorer l'égalité des sexes dans le recrutement**.

[30] Erickson, W. A., von Schrader, S., Bruyère, S. M., VanLooy, S. A., et Matteson, D. S. (2014). Pratiques des employeurs inclusives en matière de handicap et embauche de personnes handicapées. *Rehabilitation Research, Policy, and Education, 28*(4), 309-328.

[31] Avery, D.R., Hernandez, M., & Hebl, M.R. (2004). Who's watching the race? Racial salience in recruitment advertising. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 146-161.

[32] Centre pour l'excellence des gouvernements d'État et locaux. (2018). **La main-d'œuvre du futur : Stratégies pour gérer le changement**.

[33] Équipe Behavioral Insights. (2019). **Insights comportementaux pour construire la police de demain**.

[34] Wilson, E.J., & Sherrell, D.L. (1993). Source effects in communication and persuasion research : A meta-analysis of effect size. *Journal of the Academy of Marketing Science, 21*, 101.

[35] Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target Practice : An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants. *Personnel Psychology, 59*(1), 157-187.

[36] Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising-Are differences black and white? *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 672-679.

[37] Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). Advertising and recruitment : Marketing to minorities. *Psychology & Marketing, 17*(3), 235-255.

[38] Caron, J., Asselin, H., & Beaudoin, J. (2020). Perceptions des employés indigènes sur les stratégies utilisées par les employeurs miniers pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention. *Politique des ressources, 68*, 101793.

[39] Caverley, N. (2006). Ce qui fonctionne : Politiques et programmes efficaces pour les Autochtones du Canada. *Direction des politiques stratégiques*.

[40] Jewell, E., Doucet, A., Falk, J., & Fyke, S. (2020). Connaissance sociale, santé mentale et importance des ressources indigènes : Une étude de cas de l'engagement d'emploi indigène dans le sud-ouest de l'Ontario. *Canadian Review of Social Policy/Revue Canadienne De Politique Sociale, 80*, 1-25.

[41] Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Preuve que les formulations sexuées dans les annonces d'emploi existent et entretiennent l'inégalité entre les sexes. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(1), 109.

42 Bian, L., Leslie, S. J., Murphy, M. C., & Cimpian, A. (2018). Les messages sur la brillance sapent l'intérêt des femmes pour les opportunités éducatives et professionnelles. *Journal of Experimental Social Psychology, 76*, 404-420.

43 Oldford, E., & Fiset, J. (2021). Décodage des préjugés : Langage genré dans les offres d'emploi de stages en finance. *Journal of Behavioral and Experimental Finance, 31*, 100544.

44 He, J.C., & Kang, S. K. (en cours de révision). Identités entre les lignes : Re-aligning gender and professional identities by altering job advertisement language attracts more female applicants.

45 Clayton, S., Barr, B., Nylen, L., Burström, B., Thielen, K., Diderichsen, F., ... & Whitehead, M. (2012). Efficacité des interventions de retour au travail pour les personnes handicapées : une revue systématique des initiatives gouvernementales axées sur le changement de comportement des employeurs. *The European Journal of Public Health, 22*(3), 434-439.

46 L'équipe Behavioural Insights (2020). **Un « double coup de pouce » encourage les employeurs à offrir de la flexibilité, ce qui a pour effet d'augmenter le nombre de demandes d'emploi**.

47 Wille, L., & Derous, E. (2017). Bien choisir ses mots : Quand la formulation des annonces d'emploi affecte les décisions de candidature des minorités ethniques. *Management Communication Quarterly, 31*(4), 533-558.

48 Wille, L., & Derous, E. (2018). When job ads turn you down : how requirements in job ads may stop instead of attract highly qualified women. *Sex Roles, 79*(7-8), 464-475.

49 Coffman, K. B., Collis, M. R. , Kulkarn, L. (2022). "Whether to Apply" Document de travail 1.

50 Williams, J. C., Lloyd, D. L., Boginsky, M., & Armas-Edwards, F. (2021). **Comment une entreprise a travaillé pour éliminer les préjugés des évaluations de performance**. Harvard Business Review.

51 Dow, M. J., Lund, B. D., & Douthit, W. K. (2020). Enquête sur le lien entre le chômage et le handicap : Mots lexicalement ambigus et séquences de formules fixes dans les offres d'emploi pour les bibliothécaires de référence universitaires. *The International Journal of Information, Diversity, & Inclusion, 4*(1), 42-58.

52 L'**équipe Behavioural Insights** a précédemment développé un guide sur « Comment utiliser les tâches d'évaluation basées sur les compétences » pour le gouvernement britannique, disponible **ici**.

53 Deloitte (2012). **Élargir le cercle : accroître les possibilités pour les Autochtones en milieu de travail**.

54 Morris, M. (2017). **Le recrutement et la rétention des Autochtones : Idées et meilleures pratiques issues d'une analyse documentaire de sources universitaires et organisationnelles**.

55 Whetzel, D. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2008). Subgroup differences in situational judgement test performance : A meta-analysis. *Human Performance, 21*(3), 291-309.

56 Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity-validity dilemma : Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology, 61*(1), 153-172.

57 Dean, M. A., Roth, P. L., & Bobko, P. (2008). Ethnic and gender subgroup differences in assessment center ratings : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 685.

58 Ryan, A. M., Ployhart, R. E., & Friedel, L. A. (1998). Utilisation du test de personnalité pour réduire l'impact négatif : A cautionary note. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 298.

59 De Soete, B., Lievens, F., Oostrom, J., & Westerveld, L. (2013). Prédicteurs alternatifs pour faire face au dilemme diversité-validité dans la sélection du personnel : Le test multimédia à réponse construite. *International Journal of Selection and Assessment, 21*(3), 239-250.

60 Lievens, F., De Corte, W., & Westerveld, L. (2015). Comprendre les éléments constitutifs des procédures de sélection : Effets de la fidélité des réponses sur la performance et la validité. *Journal of Management, 41*(6), 1604-1627.

61 Linos, E., Reinhard, J., & Ruda, S. (2017). Niveler le terrain de jeu dans le recrutement de la police : Preuve d'une expérience de terrain sur la performance des tests. *Public Administration, 95*(4), 943-956.

62 **L'équipe Behavioural Insights** a précédemment développé un guide sur « Comment mener des entretiens structurés » pour le gouvernement britannique, disponible **ici**.

63 Lecture complémentaire : Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Pourquoi votre stigmate n'est pas embauché : Un cadre à double processus de biais d'entretien. *Revue de gestion des ressources humaines, 26*(2), 90-111.

64 Bien qu'il existe une étude de laboratoire à petite échelle sur les effets des entretiens structurés pour les personnes handicapées, il n'y a actuellement aucune preuve de haute qualité que les entretiens structurés aident les personnes handicapées à progresser dans le processus de recrutement.

65 Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., et Campion, M. A. (2014). L'entretien structuré pour l'emploi : Revue narrative et quantitative de la littérature de recherche. *Psychologie du personnel, 67*(1), 241-293.

66 McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology, 63*(2), 325-359.

67 Brecher, E., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). L'entretien structuré : Reducing biases toward job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*(3), 155-170.

68 Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2013). La fiabilité des entretiens d'embauche : Nouvelles estimations méta-analytiques par structure et par format. *International Journal of Selection and Assessment, 21*(3), 264-276.

69 L'équipe Behavioural Insights (2017). **Un examen du biais d'optimisme, du sophisme de planification, du biais des coûts irrécupérables et de la pensée de groupe dans la réalisation de projets et la prise de décision organisationnelle**.

70 Self, W. T., Mitchell, G., Mellers, B. A., Tetlock, P. E., et Hildreth, J. A. D. (2015). Équilibrer l'équité et l'efficacité : l'impact de la responsabilité aveugle et consciente de l'identité sur la sélection des candidats. *PLOS One, 10*(12), e0145208.

71 Neogov (2021). **Rapport sur la diversité des recrutements dans le secteur public**.

72 Leibbrandt, A., & List, J. A. (2014). Les femmes évitent-elles les négociations salariales? Evidence from a large-scale natural field experiment. *Management Science, 61*(9), 2016-2024.

73 Lu, J. G. (2022). Les Asiatiques ne demandent pas? Préoccupations relationnelles, propension à la négociation et salaires de départ. *Journal of Applied Psychology*.

74 Ioannides, Y. M., & Datcher Loury, L. (2004). Job information networks, neighborhood effects, and inequality. *Journal of Economic Literature, 42*(4), 1056-1093.

75 Hernandez, M., Avery, D. R., Volpone, S. D., & Kaiser, C. R. (2019). Bargaining while Black : Le rôle de la race dans les négociations salariales. *Journal of Applied Psychology,* 104, 581-592.

76 Johnson, S. K., & Kirk, J. F. (2020). **Pour réduire les préjugés sexistes, anonymisons les demandes d'emploi**.

77 Johnson, S. K., & Kirk, J. F. (2020). La double anonymisation donne des résultats prometteurs pour réduire le biais de genre : Une expérience de terrain naturaliste des applications pour le temps du télescope spatial Hubble. *Publications of the Astronomical Society of the Pacific, 132*(1009), 034503.

78 Åslund, O., & Skans, O. N. (2012). Les procédures de candidature anonymes permettent-elles d'uniformiser les règles du jeu? *ILR Review, 65*(1), 82-107.

79 Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrer l'impartialité : The impact of "blind" auditions on female musicians. *American Economic Review, 90*(4), 715-741.

80 Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2012). Demandes d'emploi anonymes de nouveaux économistes titulaires d'un doctorat. *Economics Letters, 117*(2), 441-444.

81 Bøg, M., & Kranendonk, E. (2011). **La discrimination des minorités sur le marché du travail? oui, mais pas dans les offres d'emploi**.

82 Gouvernement du Canada (2018) . **Projet pilote de recrutement anonyme – Rapport final**.

83 Behaghel, L., Crépon, B., & Le Barbanchon, T. (2015). Les effets non intentionnels des CV anonymes. *Revue économique américaine : Applied Economics, 7*(3), 1-27.

84 Krause-Pilatus, A., Rinne, U., Zimmermann, K. F., Böschen, I., & Alt, R. (2012). *Pilotprojekt, 'Anonymisierte Bewerbungsverfahren" – Abschlussbericht* (No. 44). Institut d'économie du travail (IZA).

85 Commission de la fonction publique du Canada. (2021). Vérification de la représentation de l'équité en matière d'emploi dans le recrutement. *Gouvernement du Canada*.

86 Office for National Statistics (2021). Résultats pour les personnes handicapées au Royaume-Uni : 2020.

87 L'équipe Behavioural Insights (2021). **Faciliter le retour sur le marché du travail grâce à une intervention originale sur le format du CV**.

88 **Johnson,** S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). **S'il n'y a qu'une seule femme dans votre vivier de candidats, il n'y a statistiquement aucune chance qu'elle soit embauchée**. Harvard Business Review.

89 Lucas, B. J., Berry, Z., Giurge, L. M., & Chugh, D. (2021). Une liste restreinte plus longue augmente la considération des candidats féminins dans les domaines à prédominance masculine. *Nature Human Behaviour, 5*(6), 736-742.

90 Leibbrandt, A., & List, J. A. (2018). Les déclarations sur l'égalité des chances en matière d'emploi se retournent-elles contre elles? Evidence from a natural field experiment on job-entry decisions (No. w25035). National Bureau of Economic Research.

91 Bazerman, M. H., Bohnet, I., & Van Geen, A. V. (2012). Quand la performance l'emporte sur les préjugés sexistes : Évaluation conjointe ou évaluation séparée (nº 8506867).

92 Chang, E. H., Kirgios, E. L., Rai, A., & Milkman, K. L. (2020). L'effet de choix isolé et ses implications pour la diversité des sexes dans les organisations. *Management Science, 66*(6), 2752-2761.

93 Gouvernement du NSW (2019) **Applying behavioural insights to drive public sector diversity**.

94 Silva, A. (2021). Stages non rémunérés et égalité des chances : une analyse en pseudo-panel des données de l'ONU. *Applied Economics Letters, 28*(15), 1288-1292.

95 Skujiņa, R., & Loots, E. (2020). L'économie des stagiaires dans l'industrie culturelle : une étude empirique du côté de la demande. *Journal of Education and Work, 33*(5-6), 343-359.

96 Zilvinskis, J., Gillis, J., & Smith, K. K. (2020). Stages non rémunérés contre stages rémunérés : L'appartenance à un groupe fait la différence. *Journal of College Student Development, 61*(4), 510-516.

97 Gault, J., Redington, J., & Schlager, T. (2000). Undergraduate business internships and career success : are they related? *Journal of Marketing Education, 22*(1), 45-53.

98 Black Training and Enterprise Group (2020). **Les jeunes des minorités ethniques et les apprentissages en Angleterre**.

99 Newton, B. et Williams, J. (2013). **Sous-représentation par sexe et par race dans les apprentissages : Rapport de recherche**.

100 Comité des comptes publics de la Chambre des communes (2019). **Le programme d'apprentissage : bilan d'étape**.

101 Baert, S., Neyt, B., Siedler, T., Tobback, I., & Verhaest, D. (2021). Stages étudiants et opportunités d'emploi après l'obtention du diplôme : Une expérience de terrain. *Economics of Education Review*, 83.

102 McNaughton, D., Light, J., & Arnold, K. (2002). 'Obtenir votre roue dans la porte' : Expériences réussies d'emploi à plein temps des individus avec la paralysie cérébrale qui utilisent la communication augmentative et alternative. *Augmentative and Alternative Communication, 18*(2), 59-76.

[103] Remington, A., & Pellicano, E. (2019). 'Parfois, vous avez juste besoin de quelqu'un pour prendre une chance sur vous' : Un programme de stage pour les diplômés autistes à la Deutsche Bank, Royaume-Uni. *Journal of Management & Organization, 25*(4), 516-534.

[104] Flory, J. A., Leibbrandt, A., Rott, C., & Stoddard, O. (2021). Accroître la diversité sur le lieu de travail : preuves d'une expérience de recrutement dans une entreprise Fortune 500. *Journal of Human Resources, 56*(1), 73-92.

[105] Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Kidder, D. L., Cheung, H. K., Morner, M., & Lievens, F. (2016). Les actions parlent plus fort que les mots : Les perceptions des outsiders des messages mixtes sur la diversité. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1329.

[106] Wilton, L. S., Bell, A. N., Vahradyan, M., & Kaiser, C. R. (2020). Show don't tell : La malhonnêteté de la diversité nuit aux minorités raciales/ethniques au travail. *Personality and Social Psychology Bulletin, 46*(8), 1171-1185.

[107] Kroeper, K. M., Williams, H. E., & Murphy, M. C. (2022). La diversité contrefaite : How strategically misrepresenting gender diversity dampens organizations' perceived sincerity and elevates women's identity threat concerns. *Journal of Personality and Social Psychology, 122*(3), 399-426.

[108] Kang, S., DeCelles, K, Tilcsiik, A et Jun, S. (2016). **Les conséquences involontaires des déclarations sur la diversité**. *Harvard Business Review*.

[109] Dover, T. L., Major, B. et Kaiser, C. R. (2016). Les membres des groupes à statut élevé sont menacés par les messages organisationnels pro-diversité. *Journal of Experimental Social Psychology*, 62, 58-67.

[110] Dover, T. L., Major, B., & Kaiser, C. R. (2016). **Les politiques de diversité rendent rarement les entreprises plus justes, et elles se sentent menaçantes pour les hommes blancs**. Harvard Business Review.

[111] Kirby, T. A., Kaiser, C. R., & Major, B. (2015). Procédures insidieuses : Les prix de la diversité légitiment les pratiques organisationnelles injustes. *Social Justice Research*, 28, 169-186.

[112] Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A. et Jun, S. (2016). Whitened Résumés : Race et présentation de soi sur le marché du travail. *Administrative Science Quarterly, 61*(3), 469-502.

[113] Apfelbaum, E. P., Stephens, N. M., & Reagans, R. E. (2016). Au-delà de la taille unique : adapter les approches de la diversité à la représentation des groupes sociaux. *Journal of Personality and Social Psychology, 111*(4), 547.

[114] Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2019). Mixed signals : Les effets involontaires des initiatives de diversité. *Social Issues and Policy Review, 14*(12), 152-181.

[115] He, J.C., Agarwal, G., Kang, S. (2022). "Applying Behavioral Insights to Cultivate Diversity and Inclusion" In N. Mazar & D. Soman (Eds.), Behavioral Science in the Wild.

[116] De Paola, M., & Scoppa, V. (2015). La discrimination de genre et le genre des évaluateurs : preuves de l'académie italienne. *Economica, 82*(325), 162-188.

[117] Bagues, M. F., & Esteve-Volart, B. (2010). La parité des sexes peut-elle briser le plafond de verre? Evidence from a repeated randomized experiment? *Review of Economic Studies, 77*, 1301-1328.

[118] Van Arensbergen, P. , van der Weijden, I., & van den Besselaar, P. (2013). La sélection des talents académiques dans les panels d'examen des subventions. *Recherche sur les carrières scientifiques*.

[119] Bagues, M., Sylos-Labini, M., & Zinovyeva, N. (2017). La composition par sexe des comités scientifiques a-t-elle de l'importance? *American Economic Review, 107*(4), 1207-38.

[120] Smith, D. G., Turner, C. S., Osei-Kofi, N., & Richards, S. (2004). Interrupting the usual : Successful strategies for hiring diverse faculty. *The Journal of Higher Education, 75*(2), 133-160.

[121] Babcock, L., Peyser, B., Vesterlund, L, Weingart, L. (2022). **Prenez-vous trop de tâches non prometteuses?** Harvard Business Review.

[122] Heilman, M. E., & Welle, B. (2006). Disadvantaged by Diversity? The Effects of Diversity Goals on Competence Perceptions. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(5), 1291–1319.

[123] Newkirk, P. (2019). Diversity, Inc : *La promesse ratée d'une entreprise qui vaut des milliards de dollars*. Bold Type Books, 272 pages.

[124] Canning, E. A., Muenks, K., Green, D. J., & Murphy, M. C. (2019). Les professeurs de STEM qui croient que la capacité est fixe ont des écarts de réussite raciaux plus importants et inspirent moins de motivation aux étudiants dans leurs classes. *Science Advances, 5*(2).

[125] Heslin, P.A., & Vande Walle, D. (2008). gestionnaires' Implicit Assumptions About Personnel. *Association for Psychological Science*, 219-223.

[126] Bien entendu, la conception du programme a son importance. Le simple fait de parrainer des employés (par exemple, en défendant un protégé) peut augmenter la volonté de concourir chez les hommes, mais pas chez les femmes.

[127] Beech, B. M., Calles-Escandon, J., Hairston, K. G., Langdon, M. S. E., Latham-Sadler, B. A., & Bell, R. A. (2013). Programmes de mentorat pour le corps professoral des minorités sous-représentées dans les centres médicaux universitaires : une revue systématique de la littérature. *Academic medicine : journal de l'Association of American Medical Colleges, 88*(4).

[128] Lindsay, S., R. Hartman, L., et Fellin, M. (2016). Un examen systématique des programmes de mentorat visant à faciliter la transition vers l'éducation postsecondaire et l'emploi pour les jeunes et les jeunes adultes handicapés. *Handicap et réadaptation, 38*(14), 1329-1349.

[129] Egan, T. M., & Rosser, M. H. (2004). Do formal mentoring programs matter? A longitudinal randomized experimental study of women healthcare workers. Dans les *actes de la conférence 2004 de l'Academy of Human Resource Development* (pp. 226-233).

[130] Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review, 71*(4), 589-617.

131 Gardiner, M., Tiggemann, M., Kearns, H., & Marshall, K. (2007). Montrez-moi l'argent! Une analyse empirique des résultats du mentorat pour les femmes dans le milieu universitaire. *Higher Education Research & Development, 26*(4), 425-442.

132 Buckley, E., Pellicano, E., & Remington, A. (2021). "Knowing That I'm Not Necessarily Alone in My Struggles" : UK Autistic Performing Arts Professionals' Experiences of a Mentoring Programme. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 1-20.

133 Lai, G. C., Taylor, E. V., Haigh, M. M. et Thompson, S. C. (2018). Facteurs affectant la rétention des Australiens Autochtones dans le personnel de santé : une revue systématique. *Journal international de la recherche environnementale et de la santé publique, 15*(5), 914.

134 Baldiga N. R., Coffman, K. B. (2018) Laboratory Evidence on the Effects of Sponsorship on the Competitive Preferences of Men and Women. *Management Science, 64*(2):888-901.

135 Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). Formation aux préjugés inconscients : Une évaluation des preuves de l'efficacité. *Série de rapports de recherche de la Commission pour l'égalité et les droits de l'homme*.

136 Girod, S., Fassiotto, M., Grewal, D., Ku, M. C., Sriram, N., Nosek, B. A. et Valantine, H. (2016). Réduire les préjugés implicites de leadership de genre en médecine universitaire avec une intervention éducative. *Academic Medicine, 91*(8), 1143-1150.

137 Lecture complémentaire : Leslie, L. M. (2019). L'efficacité des initiatives en faveur de la diversité : Une théorie typologique des conséquences involontaires. Academy of Management Review, 44(3), 538-563.

138 Schmader, T., Dennehy, T. C., & Baron, A. S. (2021). Why Antibias Interventions (Need Not) Fail. *Perspectives on Psychological Science, 17*(5).

139 Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Pourquoi la formation à la diversité ne fonctionne-t-elle pas? Le défi pour l'industrie et le milieu universitaire. *Anthropologie maintenant, 10*(2), 48-55.

140 Dobbin, F., Kalev, A., Kelly, E. (2007). La gestion de la diversité dans les entreprises américaines. *Contextes, 6*(4), 21-27.

141 Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). Les effets mitigés de la formation en ligne sur la diversité. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 116*(16), 7778-7783.

142 Stratton, J., Canales, C., Armas, V., & Miller, N. (2006). Positive stereotyping : Tactique d'influence pour la réduction des préjugés? *Social Influence, 1*(4), 265-287.

143 Duguid, M. M., et Thomas-Hunt, M. C. (2015). Condamner les stéréotypes? Comment la conscience de la prévalence des stéréotypes a un impact sur l'expression des stéréotypes. *The Journal of Applied Psychology, 100*(2), 343-359.

144 Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). Une intégration méta-analytique de plus de 40 ans de recherche sur l'évaluation de la formation à la diversité. *Psychological Bulletin, 142*(11), 1227.

[145] Leslie, K. F., Sawning, S., Shaw, M. A., Martin, L. J., Simpson, R. C., Stephens, J. E., & Jones, V. F. (2018). Changements dans les attitudes implicites des étudiants en médecine après une intervention curriculaire sur l'équité en santé. *Medical Teacher, 40*(4), 372-378.

[146] Colella, A., & Varma, A. (2001). L'impact de l'incapacité d'un subordonné sur les relations d'échange leader-membre. *Academy of Management Journal, 44*(2), 304-315.

[147] Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573.

[148] Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A. et Livingston, R. (2016). La race compte pour les femmes leaders : Effets intersectionnels sur les déficiences et les pénalités agentiques. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 429-445.

[149] Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Conception, prestation et mise en œuvre de la formation au leadership : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1686.

[150] Dannels, S. A., Yamagata, H., McDade, S. A., Chuang, Y. C., Gleason, K. A., McLaughlin, J. M., … & Morahan, P. S. (2008). Evaluating a leadership program : a comparative, longitudinal study to assess the impact of the Executive Leadership in Academic Medicine (ELAM) Program for Women. *Academic Medicine, 83*(5), 488-495.

[151] **L'équipe Behavioural Insights** a précédemment élaboré un guide intitulé « How to increase transparency of progression, pay and reward » pour le gouvernement britannique, disponible **ici**.

[152] Castilla, E. J. (2015). Comptabiliser l'écart : Une étude de firme manipulant la responsabilité organisationnelle et la transparence dans les décisions de rémunération. *Organization Science, 26*(2), 311-333.

[153] Gamage, D. D. K., Kavetsos, G., Mallick, S., & Sevilla, A. (2020). Intervention en matière de transparence salariale et écart de rémunération entre les sexes : données probantes du Royaume-Uni. Disponible à l'adresse SSRN 4153192.

[154] Bosquet, C., Combes, P., & García-Peñalosa, C. (2018). Le genre et les promotions : Evidence from academic economists in France. *The Scandinavian Journal of Economics, 121*(3), 1020-1053.

[155] Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2021). Sélection des dirigeants : Can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly, 33*(2).

[156] He, J. C., Kang, S. K., & Lacetera, N. (2021). Opt-out choice framing atténue les différences entre les sexes dans la décision de concourir en laboratoire et sur le terrain. *Actes de l'Académie nationale des sciences, 118*(42).

[157] Higgins, M. C. (2000). Plus on est de fous, plus on rit? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development, 19*(4), 277-296.

[158] Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2019). Les réseaux de la diversité : un réseau pour l'égalité? *British Journal of Management, 30*(4), 966-980.

159 Bierema, L. L. (2005). Women's networks : a career development intervention or impediment? *Human Resource Development International, 8*(2), 207-224.

160 Pini, B., Brown, K., & Ryan, C. (2004). Les réseaux réservés aux femmes comme stratégie de changement? A case study from local government. *Women in Management Review, 19*(6), 286-292.

161 Pedulla, D. S., & Pager, D. (2019). Race et réseaux dans le processus de recherche d'emploi. *Revue américaine de sociologie, 84*(6), 983-1012.

162 Dobbin, F., & Kalev, A. (2019). La promesse et le péril des programmes de lutte contre le harcèlement sexuel. *Actes de l'Académie nationale des sciences, 116*(25), 12255-12260.

163 Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). La rage contre la cage de fer : Les effets variés des réformes bureaucratiques du personnel sur la diversité. *Revue américaine de sociologie, 80*(5), 1014-1044.

164 Berrey, E., Nelson, RL, & Nielsen, LB (2017). *Des droits en procès : Comment la Loi sur la discrimination au travail perpétue l'inégalité*. University of Chicago Press.

165 Elderman, L. B. (2018). *Working law. Les tribunaux, les entreprises et les droits civils symboliques*. University of Chicago Press.

166 Roscigno, V. J. (2007). *Le visage de la discrimination : How race and gender impact work and home lives*. Rowman & Littlefield Publishers.

167 Dobbin, F., & Kalev, A. (2020). **Améliorer les systèmes de plaintes pour discrimination et harcèlement**. Centre pour l'équité en matière d'emploi.

168 McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2017). Les effets économiques et professionnels du harcèlement sexuel sur les femmes qui travaillent. *Gender & Society, 31*(3), 333-358.

169 Aston, J., Hill, D., Tackey, N. D. (2006). **The experience of claimants in race discrimination. Employment tribunal cases**.

170 Opie, T., et Roberts, L.M. (2017). Les vies noires comptent-elles vraiment sur le lieu de travail? La justice réparatrice comme moyen de récupérer l'humanité. *Égalité, diversité et inclusion, 36*(8), 707-719.

171 Beyer, S. (1990). Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(5), 960.

172 Smith, J. L., & Huntoon, M. (2014). Les droits de vantardise des femmes : Surmonter les normes de modestie pour faciliter l'autopromotion des femmes. *Psychology of Women Quarterly, 38*(4), 447-459.

173 Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Le genre et les perceptions de l'efficacité du leadership : Une méta-analyse des modérateurs contextuels. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1129.

174 Bohnet, I., Hauser, O. P., & Kristal, A. (2021). *Effets de l'offre et de la demande dans les évaluations de performance : The Role of Gender and Race*. Harvard Kennedy School, John F. Kennedy School of Government.

[175] Whitehead, M., Clayton, S., Holland, P., Burstrom, B., Nylen, L., Dahl, E., … & Uppal, S. (2009). **Helping chronically ill or disabled people into work : what can we learn from international comparative analyses?**

[176] L'équipe Behavioural Insights (2021). **La flexibilité par défaut : augmenter la publicité des options de temps partiel ou de partage d'emploi**.

[177] Greenwood, K., Ana, J. (2021). C'est une nouvelle ère pour la santé mentale au travail. *Harvard Business Review*. **https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work**

[178] Syed, N. (2020). Pourquoi les dirigeants devraient prendre une « journée de santé mentale ». *Human Resources Director*. **https://www.hcamag.com/ca/specialization/mental-health/why-leaders-should-take-a-mental-health-day/235758**

[179] Underwood, K. (2022) Est-il temps de faire des horaires flexibles la norme? *The Globe and Mail*. **https://www.theglobeandmail.com/business/article-is-it-time-to-make-flexible-hours-the-norm/**

[180] He, J. (2019). **Le congé parental : Pourquoi nous devons parler de la paternité**. *Genre et économie*.

[181] L'équipe Behavioural Insights. (2021). **Combien de jours devons-nous travailler à domicile?**

[182] Ministère du travail et des pensions (2013). **Qu'est-ce qui fonctionne pour qui dans l'insertion professionnelle des personnes handicapées?**

[183] Cheshire, L. (2019). **Réimaginer le lieu de travail : handicap et emploi inclusif**.

[184] Anand, P., & Sevak, P. (2017). Le rôle des aménagements du lieu de travail dans l'emploi des personnes handicapées. *IZA Journal of Labor Policy, 6*(1), 1-20.

[185] Kim, E. J., Kim, I., & Kim, M. J. (2020). L'impact des installations pour handicapés sur le lieu de travail sur les souhaits de maintien dans l'emploi chez les personnes ayant un handicap physique en Corée du Sud. *Sustainability, 12*(18), 7489.

[186] Kandola, P. (2022). **Deux travailleurs handicapés sur cinq ne bénéficient pas d'ajustements raisonnables**.

[187] Environics Research (2020). **Validation des principaux résultats de l'étude comparative de 2019 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur les aménagements en milieu de travail dans la fonction publique fédérale**.

[188] Johansson, E-A. (2010). **L'effet du congé parental personnel et du congé parental du conjoint sur les revenus**. Institut d'évaluation des politiques du marché du travail.

[189] L'équipe Behavioural Insights (2021). **Aider les hommes à prendre un congé parental plus long et à travailler de manière flexible.**