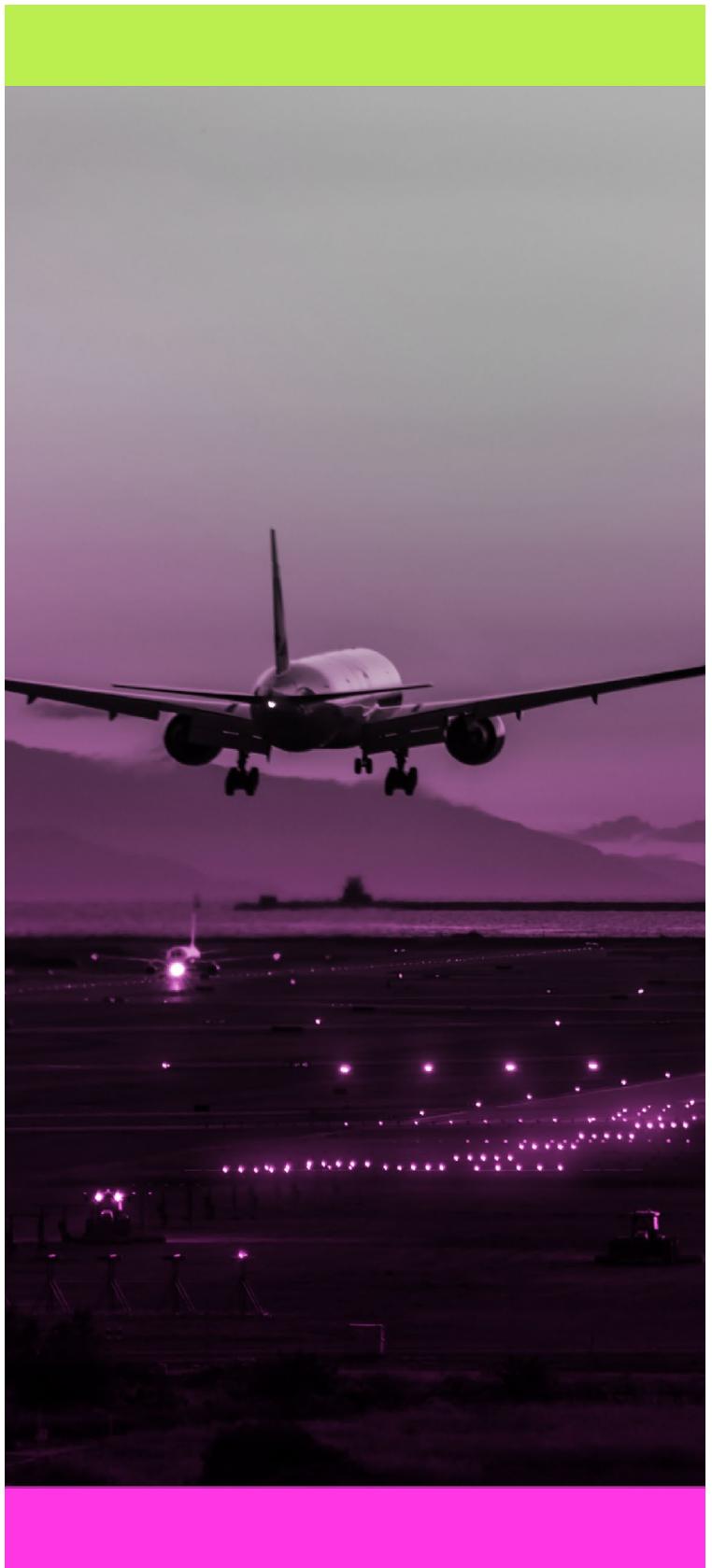


# Équité, diversité et inclusion dans le secteur du transport



TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

DIVERSITY  
INSTITUTE

## Partenaires

TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

DiVERSITY  
INSTITUTE



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences Futures.

Ontario 



Emploi et Développement social Canada (EDSC) travaille à améliorer le niveau de vie et la qualité de vie de tous les Canadiens en faisant la promotion d'une main-d'œuvre mobile et hautement spécialisée ainsi que d'un marché du travail efficace et favorable à l'inclusion.

## Commanditaire

Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du programme Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité

Canada 

Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du programme, Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

## Autrices

**Sharon Broughton**

Associée de recherche principale, Diversity Institute

**Katlynn Sverko**

Directeur, projets de recherche et spéciaux, Diversity Institute

**Wendy Cukier**

Fondatrice et directrice des études, Diversity Institute

## A contribué

**Dike Ike**

Associée de recherche, Diversity Institute

**Date de publication:**

Septembre 2024

# Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>L'état de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans le secteur du transport</b>	<b>3</b>
<b>Les pratiques organisationnelles prometteuses</b>	<b>10</b>
<b>Conclusion</b>	<b>22</b>
<b>Références</b>	<b>23</b>



# Résumé

Les industries sous réglementation fédérale assujetties au Programme d'équité en matière d'emploi prévu par la loi ont tendance à avoir de meilleurs résultats en matière de représentation des femmes, des personnes racialisées, des Autochtones et des personnes handicapées que les autres secteurs. Pourtant, il reste encore du travail à faire. Il existe d'importants écarts de représentation en ce qui concerne les rôles de leadership, l'accès aux possibilités et les sentiments d'inclusion et d'équité. De plus, toutes les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) ne sont pas efficaces.



Cependant, la recherche donne un aperçu de ce qui fonctionne et pour qui, et l'utilisation d'une approche systémique aide à identifier les leviers qui peuvent faire la différence.

Le projet Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité (PMTEOE) espère générer du changement en utilisant ces approches. Dans le cadre de ce projet, le Diversity Institute collabore avec des entreprises partenaires des secteurs des services financiers et des banques, des communications et du transport. Cela vise à :

- accroître la représentation des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées dans huit à dix organisations sous réglementation fédérale ;
- accroître chez les parties prenantes la compréhension des obstacles à l'EDI propres à l'industrie et les pratiques efficaces pour accélérer les progrès en matière d'EDI ; et
- élaborer et adopter de nouveaux outils et guides d'inclusion adaptés aux besoins spécifiques de l'industrie.

Ce rapport utilise l'analyse des données pour fournir un aperçu de l'état de l'EDI dans

le secteur du transport terrestre comme point de départ et il examine également les pratiques prometteuses en matière d'EDI dans l'ensemble du secteur du transport.

Dans l'évaluation de la représentation des groupes désignés en milieu de travail, un point de repère clé est la disponibilité sur le marché du travail (DMT). L'effectif d'un employeur est considéré comme représentatif du marché du travail si la représentation de chaque groupe désigné est égale à la DMT du groupe. Les données de la DMT peuvent être quelque peu en retard par rapport aux données actuelles sur la représentation, mais elles demeurent un point de repère utile pour évaluer la représentation en milieu de travail.

Une analyse des données sectorielles sur l'équité en matière d'emploi de 2021 et du formulaire 2 d'équité en matière d'emploi des entreprises 2021 révèle que :

- > La représentation des femmes dans l'ensemble du secteur du transport terrestre est de 27,4 %, ce qui est inférieur à la DMT canadienne de 2021 de 48,2 %.
- > La représentation des femmes varie selon la profession et le niveau d'emploi. Les femmes représentent 68,1 % du personnel administratif et de bureau principal, 29,8 % des cadres intermédiaires et 21,8 % des cadres supérieurs.
- > La représentation des femmes est nettement supérieure à la moyenne du secteur dans les professions libérales (40,1 %), les postes de supervision (52,1 %) et les postes intermédiaires de la vente et des services (59,6 %). Cela suggère qu'il existe un solide bassin pour des postes de cadres intermédiaires.

Cependant, Postes Canada est la seule grande organisation du secteur à atteindre une quasi-parité, avec 44,2 % de femmes parmi les cadres intermédiaires et 44,9 % parmi les cadres supérieurs.

- > Les personnes racisées sont sous-représentées dans le secteur, représentant 19,5 % de l'ensemble de la main-d'œuvre. Ce chiffre est inférieur à celui de la DMT du secteur de 25,9 % et à la DMT canadienne de 21,3 %. La représentation des personnes racisées est de 16,2 % parmi les cadres intermédiaires et de 8,5 % parmi les cadres supérieurs.



***Le recrutement et le maintien en poste des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées semblent être un défi pour le secteur, car la représentation est inférieure à la DMT.***

- > Les personnes handicapées représentent 3,7 % de l'ensemble du personnel du secteur, comparativement à une DMT canadienne de 9,1 %.
- > Parmi les grandes organisations

examinées, Postes Canada a été la plus efficace pour attirer des personnes handicapées. Ce groupe représente 6,7 % de l'ensemble du personnel, 10,5 % des cadres intermédiaires et 11,6 % des cadres supérieurs.

- > Dans l'ensemble des professions du secteur, la représentation des Autochtones est de 3 %, comparativement à la DMT de 4 % au Canada.

Dans l'ensemble, le recrutement et le maintien en poste des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées semblent être un défi pour le secteur, car la représentation est inférieure à la DMT. Reconnaissant que le recrutement peut comporter des défis, il faut mettre en place des programmes ciblés et engager la communauté pour élargir le bassin de talents et veiller à ce que des personnes issues de la diversité participent à ce secteur clé. Il est également important de s'assurer de donner la priorité aux candidates et candidats issus de la diversité en ce qui concerne les possibilités de mentorat, de développement et de promotion.

Les pratiques prometteuses en matière d'EDI dans le secteur ont été identifiées à l'aide d'un examen documentaire utilisant le cadre de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) du Diversity Institute. Ce cadre examine :

- > **Leadership, gouvernance et stratégie** en matière de représentation et comment la haute direction donne le ton.
- > **Pratiques en matière de ressources humaines** et la mesure dans laquelle elles intègrent les considérations relatives à l'EDI.

- > **Culture et valeurs**, comme en témoigne la conception de politiques et de valeurs organisationnelles qui créent une culture organisationnelle dans laquelle les femmes et les membres du personnel issus de la diversité ressentent un sentiment d'appartenance.
- > **Mesure et suivi de l'EDI** ainsi que les activités et l'évaluation des efforts organisationnels visant à promouvoir l'inclusion.
- > **Diversité tout au long de la chaîne de valeur**, y compris l'approvisionnement, la conception des produits, la communication et le service à la clientèle.
- > **Sensibilisation et accroissement du bassin de talents** afin de créer de nouvelles possibilités pour les groupes méritant l'équité dans le secteur.

Voici des exemples de pratiques prometteuses dans l'ensemble du secteur du transport :

- > Le conseil d'administration de la Transat A.T. a établi une politique sur la diversité, notant les avantages de l'EDI en matière d'efficacité et de prise de décisions. La politique a pour objectif de maintenir la parité hommes-femmes au sein de son conseil d'administration, de sorte qu'il inclurait entre 45 % et 55 % de femmes. La représentation réelle des femmes au sein de son conseil d'administration en 2023 était de 50 %. Une femme — présidente-directrice générale — dirige la compagnie et la direction est composée à 40 % de femmes. Air Transat s'appuie sur une matrice de compétences qui tient compte du genre pour le recrutement au conseil d'administration. L'organisation n'a pas encore fixé d'objectifs en matière de représentation

- des peuples autochtones, des personnes handicapées et des personnes racisées à son conseil d'administration. Cependant, elle considère la diversité pour les nouvelles nominations au conseil d'administration et à la direction et examine comment elle peut étendre sa politique de diversité au-delà du genre.
- > Purolator a collaboré avec 50 universités et avec des organisations de la société civile (comme Lifeline Afghanistan) afin de créer un bassin de talents plus diversifié et représentatif. En 2022, 44 % des nouvelles embauches non syndiquées étaient des femmes et, en 2023, l'entreprise a annoncé qu'elle s'efforçait d'attirer des femmes à ses postes de direction. Pour favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue, Purolator a mis en place un processus d'entrevue de départ qui tient compte de l'EDI.
- > La stratégie de santé et de mieux-être de Purolator comprend des programmes visant à soutenir la santé physique, mentale et sociale du personnel et de leur famille. En plus d'offrir des prestations de santé exhaustives et un programme d'aide aux employées et employés et à leur famille (PAEF), l'entreprise a un directeur médical et des programmes et de la formation en matière de mieux-être. Cela comprend des modules d'apprentissage en ligne sur la santé mentale. Obligatoire pour tous les employés, cette formation vise à accroître la sensibilisation aux sujets de santé mentale et à réduire la stigmatisation et les obstacles en milieu de travail. De plus, tous les gestionnaires de personnel ont reçu une formation qui leur a permis d'acquérir les connaissances et les compétences

nécessaires pour soutenir leurs équipes.

- > Jazz Aviation, l'exploitant d'Air Canada Express, s'est engagée à combler les écarts salariaux au sein de son organisation. Dans son Rapport sur la transparence de la rémunération — équité en matière d'emploi, Jazz explique les causes des écarts salariaux et les mesures concrètes pour y remédier. Cette analyse met également en évidence la manière dont les écarts de représentation entraînent des disparités globales en matière de rémunération. Par exemple, les femmes sont sous-représentées dans les postes bien rémunérés tels que les postes de pilotes (7 %), d'ingénieurs d'entretien (6 %) et de cadres supérieurs (26,7 %). Cependant, les femmes représentent 80 % du personnel de bord et 64 % des postes administratifs. Face à ces situations, Jazz a établi des objectifs, des échéanciers et des plans pour parvenir à accroître la représentation de la diversité parmi les postes les mieux rémunérés et au sein du bassin de talents.
- > Le Canadian National (CN) et Postes Canada ont travaillé à diversifier leurs canaux d'approvisionnement, par exemple en s'associant au Canadian Council for Indigenous Business (CCIB). Les deux organisations sont enregistrées en tant que championnes de l'approvisionnement autochtone auprès du CCIB, s'étant engagées à augmenter les dépenses auprès de fournisseurs appartenant à des Autochtones au sein de leurs chaînes d'approvisionnement.
- > En collaboration avec CAE et la Northern Lights Aero Foundation, Air Canada a créé la bourse d'études Commandante-Judy-Cameron pour encourager les

femmes à réussir dans les carrières des domaines de l'aviation et de l'aérospatiale au Canada. L'initiative offre des bourses d'études aux jeunes femmes qui étudient pour devenir pilotes de l'aviation commerciale ou ingénieres d'entretien et le programme comprend des possibilités de mentorat et de réseautage.

Le secteur du transport terrestre a progressé dans l'avancement de l'EDI. Cependant, des lacunes subsistent. Les femmes, les personnes racisées, les personnes handicapées et les Autochtones demeurent

sous-représentés dans l'ensemble du secteur. Il demeure impératif pour le secteur d'attirer et d'engager les talents des groupes méritant l'équité à tous les niveaux d'emploi. Il convient également de noter que des entreprises individuelles ont démontré des forces dans certains domaines et que notre recherche documentaire a révélé de nombreuses pratiques prometteuses dans l'ensemble du secteur.

La collaboration future avec les partenaires du projet PMTEOE offre l'occasion d'explorer de nouvelles solutions pour faire progresser l'EDI et générer des résultats.





# Introduction

Les secteurs sous réglementation fédérale assujettis au Programme légiféré d'équité en matière d'emploi ont tendance à avoir de meilleurs résultats en matière de représentation des femmes, des personnes racisées, des Autochtones et des personnes handicapées que les autres secteurs.

Pourtant, il reste encore du travail à faire. Il existe d'importants écarts de représentation dans les postes de leadership, l'accès aux opportunités et les sentiments d'inclusion et d'équité. De plus, ce ne sont pas toutes les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) qui sont efficaces.

Cependant, la recherche donne un aperçu de ce qui fonctionne et pour qui, et l'utilisation d'une approche systémique aide à identifier les leviers qui peuvent faire la différence.

Le projet Possibilités en milieu de travail : Éliminer les obstacles à l'équité (PMTEOE) espère générer du changement en utilisant ces approches. Dans le cadre de ce projet, le Diversity Institute collabore avec des entreprises partenaires des secteurs des services financiers et des banques, des communications et du transport. Il vise à :

- > Accroître la représentation des femmes, des personnes racisées,

des Autochtones et des personnes handicapées dans huit à dix organisations sous réglementation fédérale.

- > Accroître chez les parties prenantes la compréhension des obstacles à l'EDI propres à l'industrie et des pratiques efficaces pour accélérer les progrès.
- > Élaborer et adapter de nouveaux outils et guides d'inclusion conformes aux besoins spécifiques de l'industrie.

Les organisations sous réglementation fédérale ont une incidence importante sur le développement économique et l'équité qui s'étend au-delà de leur effectif direct. En outre, les entreprises de transport et de logistique sont à la base de nombreux autres secteurs.

Ainsi, l'EDI dans le secteur du transport terrestre a un impact significatif sur le développement économique, culturel et social. Pour cette raison, il est important d'envisager l'EDI dans ce secteur dans un contexte sociétal plus vaste.

Le présent rapport commence par une analyse des données sur la représentation

qui donne un aperçu de l'état de l'EDI dans le secteur du transport terrestre. Ensuite, il identifie les pratiques prometteuses dans l'ensemble du secteur du transport, en accordant une attention particulière à une perspective plus vaste de l'EDI. Il examine non seulement le leadership organisationnel, mais aussi les produits et services des organisations, la publicité et les efforts déployés pour mobiliser les communautés.





# L'état de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans le secteur du transport

Le secteur du transport terrestre employait 208 945 personnes en 2021, ce qui représentait environ 28 % de la main-d'œuvre du secteur privé sous réglementation fédérale.<sup>1</sup> Les données sectorielles de l'équité en matière d'emploi de 2021<sup>2</sup> et les rapports des entreprises — Formulaire 2 sur l'équité en matière d'emploi de 2021<sup>3</sup> permettent de réaliser une analyse détaillée de la représentation dans le secteur. Les figures 1, 2 et 3 détaillent la représentation de quatre groupes désignés (personnes racisées, Autochtones, femmes et personnes handicapées) dans l'ensemble du secteur et au sein de l'effectif des grandes entreprises du secteur.

La disponibilité sur le marché du travail (DMT) est un point de repère clé pour évaluer la performance du secteur. L'effectif d'un employeur est considéré comme représentatif du marché du travail si la représentation de chaque groupe désigné est égale à la DMT du groupe.<sup>4</sup> Les données de la DMT peuvent être quelque peu en retard par rapport aux données actuelles sur la représentation, mais elles demeurent un point de repère utile pour évaluer la représentation en milieu de travail. Les statistiques canadiennes et sectorielles sur les DMT sont calculées par Emploi

et Développement social Canada, en s'appuyant sur les données du recensement de 2016 de Statistique Canada et de l'Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) de 2017.

Il convient de noter que la DMT est un indicateur qui accuse du retard et est susceptible de sous-estimer la disponibilité réelle sur le marché du travail. Par exemple, le Canada a accueilli plus de 1,3 million de personnes nouvellement arrivées entre 2016 et 2021. Le pourcentage d'immigrantes et d'immigrants dans la population canadienne a augmenté de 1,1 % au cours de cette période,<sup>5</sup> tandis que les personnes racisées représentaient 83 % des personnes nouvellement arrivées.<sup>6</sup>

De plus, le taux de croissance de la population autochtone au Canada a largement dépassé celui de la population non autochtone du Canada.<sup>7</sup> Une statistique de 2016 sous-estimera donc la représentation de ces cohortes. Malgré ces limites, la DMT est le point de comparaison le plus courant et notre analyse en tire parti.

## La représentation des femmes

- > Dans l'ensemble du secteur du transport terrestre, la représentation des femmes est de 27,4 %, ce qui est inférieur à la DMT globale des femmes au Canada, qui est de 48,2 %.<sup>8</sup> Les femmes représentent 24,1 % de l'emploi permanent à temps plein dans le secteur.
- > La représentation des femmes varie selon la profession et le niveau d'emploi, les femmes représentant 68,1 % du personnel administratif et du personnel de bureau supérieur,<sup>9</sup> mais seulement 21,8 % de la haute direction.<sup>10</sup>
- > Chez les plus grandes organisations (Postes Canada, Purolator, FedEx Canada, FedEx Ground et UPS Canada), la représentation des femmes varie considérablement, allant de 20,2 % chez Purolator à 45,7 % chez Postes Canada.<sup>11</sup>
- > La représentation à la haute direction est importante, car elle est le précurseur des postes de direction générale et de conseils d'administration. En 2023, les femmes représentaient 21,8 % des cadres supérieurs du secteur.<sup>12</sup>
- > La représentation au sein de la direction intermédiaire est également importante, car elle est une indication du bassin pour les postes de haute direction. Ici, le secteur se situe également en dessous de la DMT canadienne pour les femmes, avec une représentation de 29,8 %.<sup>13</sup> Cependant, Postes Canada est la seule grande organisation à atteindre une quasi-parité, avec 44,2 % de femmes parmi les cadres intermédiaires et 44,9 % parmi les cadres supérieurs.<sup>14</sup>
- > La représentation des femmes est plus élevée dans les professions libérales (40,1 %), les postes de supervision (52,1 %) et les postes intermédiaires de la vente et des services (59,6 %). Cela suggère qu'il existe un solide bassin de talents pour les postes de cadres intermédiaires.
- > Parmi les femmes occupant des postes de cadre intermédiaire dans les quatre plus grandes organisations, seulement 26 % en moyenne sont des femmes racisées, allant de 19,4 % à Postes Canada à 33,1 % chez Purolator.<sup>15</sup> En revanche, parmi les hommes occupant des postes de direction intermédiaire, 33,2 % sont racisés.
- > Un autre défi du secteur est l'écart salarial des femmes. Parmi l'ensemble du personnel, les femmes gagnent 0,90 \$ pour chaque dollar gagné par les hommes. Pour les cadres intermédiaires, ce chiffre est de 0,92 \$ et de 0,89 \$ pour les cadres supérieurs.<sup>16</sup>
- > Les organisations du secteur n'ont généralement pas réussi à recruter des femmes dans leur effectif ou à promouvoir l'équité au sein de la haute direction. Les priorités du secteur devraient être le recrutement, le maintien en poste, la planification de la relève, le perfectionnement du leadership, la culture organisationnelle et l'élimination des obstacles systémiques à l'avancement des femmes.

## La représentation des personnes racisées

- > Les personnes racisées sont sous-représentées dans le secteur (19,5 %), ce qui est inférieur à la DMT du secteur (25,9 %) et à la DMT canadienne (21,3 %).<sup>17</sup> La représentation est de 18,8 % parmi le personnel permanent à temps plein.

- > C'est au sommet que l'inégalité est la plus importante, les personnes racisées représentant 16,2 % des cadres intermédiaires et 8,5 % des cadres supérieurs.<sup>18</sup>
- > Chez Postes Canada, Purolator, FedEx Canada, FedEx Ground et UPS Canada, les personnes racisées représentent une fourchette de 19,6 % à 33,1 % des cadres intermédiaires et de 9,1 % à 14,5 % des cadres supérieurs. Purolator (32,4 %) et FedEx Ground (33,1 %) sont les compagnies qui ont connu le plus de succès dans le recrutement et la promotion de personnes racisées à des postes de cadres intermédiaires, au-dessus des DMT du secteur et canadienne.<sup>19, 20</sup>
- > Dans le secteur, il y a des écarts salariaux entre les personnes racisées et les personnes non racisées. Dans l'ensemble du personnel, les personnes racisées gagnent 0,92 \$ pour chaque dollar gagné par les personnes non racisées. Chez les cadres intermédiaires, ce chiffre est de 0,98 \$ et de 0,85 \$ pour les cadres supérieurs.<sup>21</sup>

## La représentation des personnes handicapées

- > Le recrutement et le maintien en poste des personnes handicapées semblent être un défi pour le secteur. La représentation est inférieure à la DMT canadienne.
- > Les personnes handicapées représentent 3,7 % de l'ensemble du personnel du secteur, comparativement à 9,1 % pour la DMT canadienne.<sup>22</sup>
- > Le secteur s'en sort relativement mieux

au niveau de la gestion. Les personnes en situation de handicap représentent respectivement 4,1 % et 4,4 % des cadres intermédiaires et supérieurs, comparativement à une DMT canadienne de 5 % pour les deux catégories.<sup>23</sup>

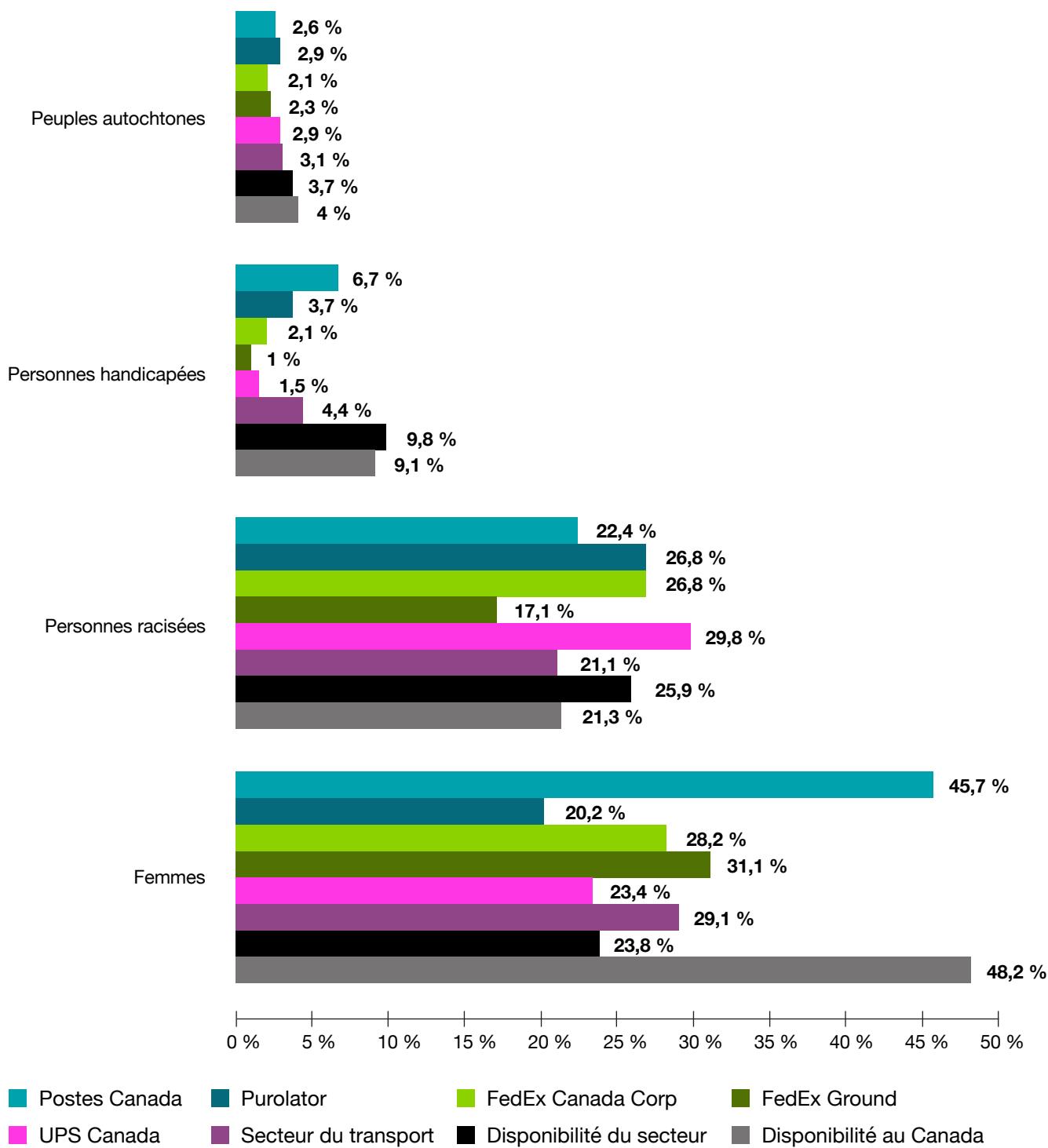
- > Parmi les grandes organisations examinées, Postes Canada a été la plus efficace pour recruter des personnes handicapées. Ce groupe représente 6,7 % de tout le personnel de Postes Canada, 10,5 % des cadres intermédiaires et 11,6 % des cadres supérieurs.<sup>24</sup>

## La représentation des peuples autochtones

- > Le recrutement, le maintien en poste et la promotion des peuples autochtones devraient être une priorité à tous les niveaux d'emploi. Dans l'ensemble des professions du secteur, la représentation des Autochtones est de 3 %, comparativement à 4 % pour la DMT canadienne.<sup>25</sup>
- > Au niveau de la gestion intermédiaire, la représentation des peuples autochtones dans l'ensemble du secteur est de 2 %, comparativement à une DMT canadienne de 2,7 %. Parmi les cadres supérieurs, seulement 0,9 % sont des Autochtones, comparativement à une DMT canadienne de 3,2 %.<sup>26</sup>
- > Reconnaissant qu'il peut y avoir des défis en matière de recrutement, il faut mettre en place des programmes ciblés et engager les communautés pour élargir le bassin de talents et veiller à ce que les peuples autochtones participent à ce secteur clé.

## FIGURE 1

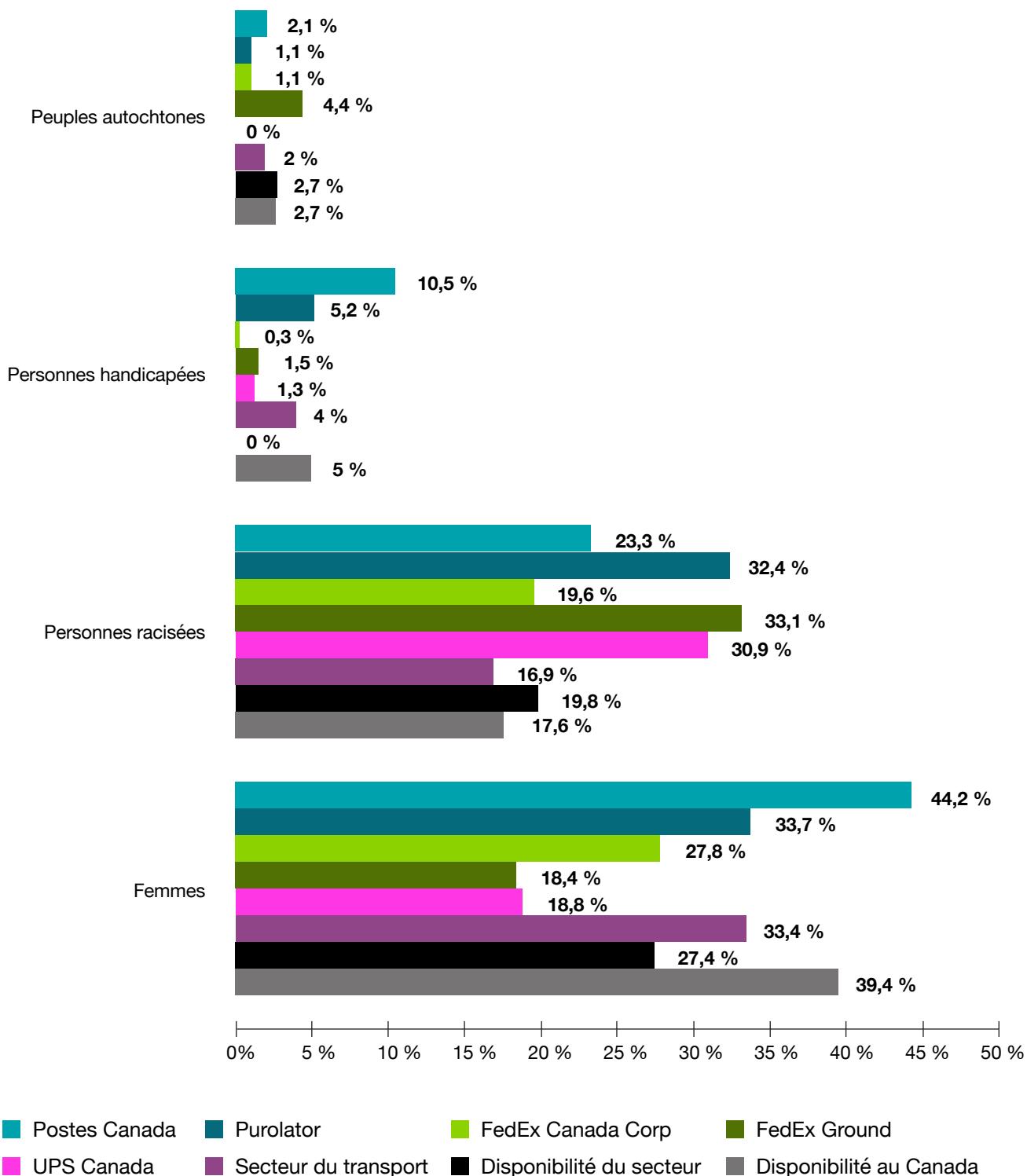
Représentation des groupes méritant l'équité parmi l'ensemble du personnel, secteur du transport terrestre



Source : gouvernement du Canada (2021).

## FIGURE 2

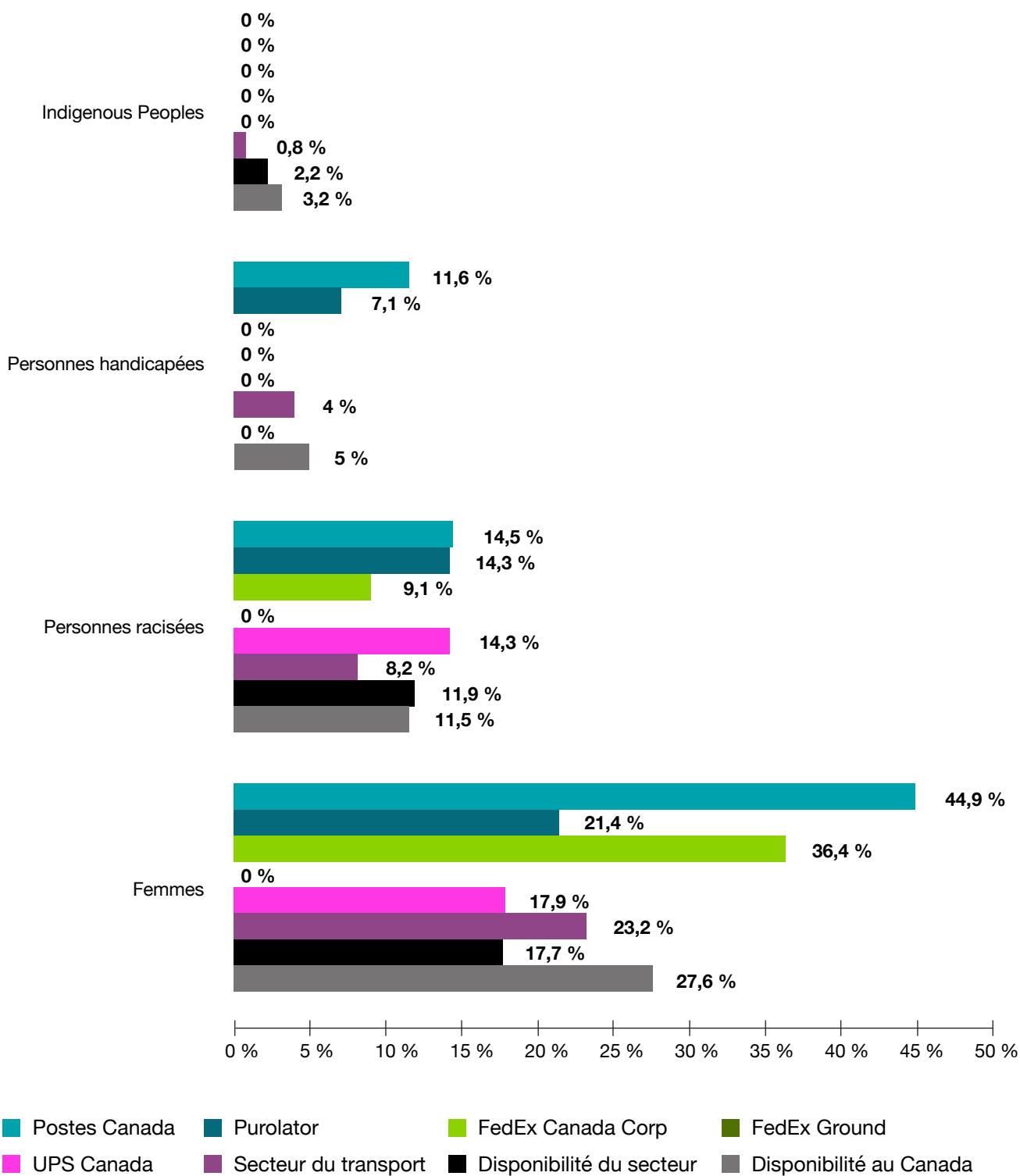
Représentation des groupes méritant l'équité parmi les cadres intermédiaires, secteur du transport terrestre



Source : gouvernement du Canada (2021).

### FIGURE 3

Représentation des groupes méritant l'équité parmi les cadres supérieurs, secteur du transport terrestre



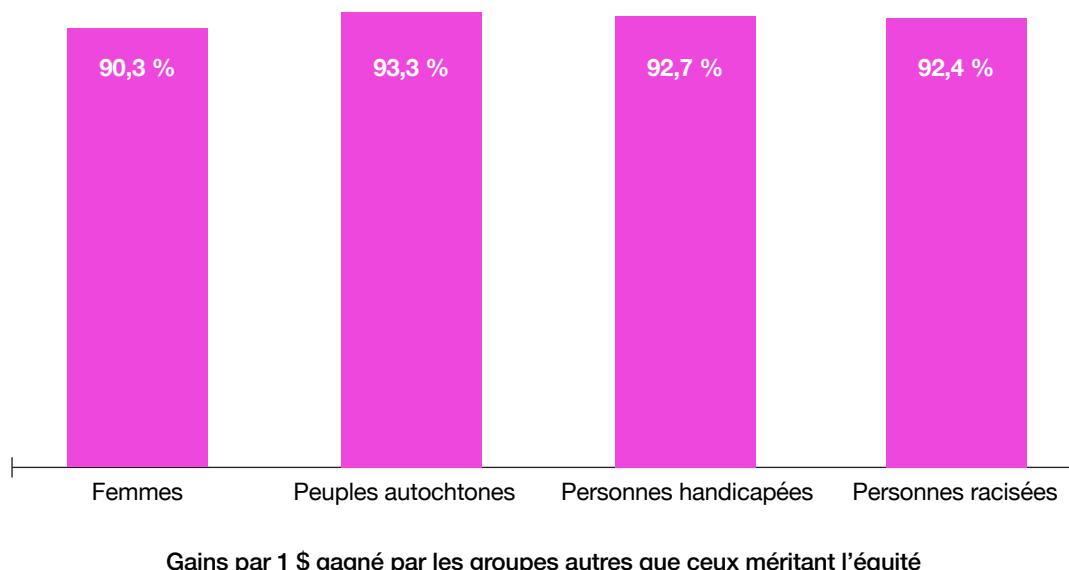
Source : gouvernement du Canada (2021).

## Les écarts de salaires dans le secteur

Bien que les données du Programme d'équité en matière d'emploi n'évaluent pas l'équité salariale pour des emplois comparables, elles mettent en évidence des disparités salariales importantes au sein du secteur. Les obstacles à la représentation en ce qui concerne la gestion et la direction et la sous-représentation au sein des catégories d'emplois entraînant une rémunération plus élevée peuvent, entre autres facteurs, contribuer à cet écart.

**FIGURE 4**

Écarts salariaux des groupes méritant l'équité, secteur du transport terrestre



Source : gouvernement du Canada (2021). [Equi"Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi](#).



# Les pratiques organisationnelles prometteuses

Les pratiques prometteuses en matière d'EDI dans le secteur ont été identifiées à l'aide d'un examen documentaire utilisant le cadre de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) du Diversity Institute. L'ODD est un cadre complet dérivé de recherches et de normes internationales, y compris des lignes directrices canadiennes récemment élaborées.<sup>27, 28, 29, 30</sup> L'ODD permet une analyse détaillée des pratiques d'EDI d'une organisation dans tous les aspects de ses opérations. Cet examen comportait une recherche sur le Web sur les entreprises opérant dans l'ensemble du secteur des transports. L'étude a examiné des documents accessibles au public provenant de diverses organisations afin de déterminer les mesures, les politiques et les processus utilisés pour faire progresser l'EDI dans le secteur et au-delà.

L'analyse présentée dans le présent rapport a porté sur les six aspects des organisations incluses dans l'ODD :

- 1. Gouvernance, leadership et stratégie**  
— Cela comprend des mesures visant à établir des cibles et à améliorer la représentation des groupes méritant l'équité au sein de la direction et de la gouvernance. Il s'agit également d'appliquer une optique d'EDI aux processus de leadership, d'élaboration

de stratégies et de définir le «ton adopté au sommet».

- 2. Ressources humaines** — Cela comprend des actions à chaque étape du processus des RH, y compris la conception des postes, le recrutement, la sélection, la formation et le développement, la direction et l'engagement du personnel.
- 3. Valeurs et culture** — L'expression «la culture bouffe la stratégie» souligne l'idée que la culture d'une organisation est souvent l'aspect le plus important et celui qui pose le plus de défis au changement. Il est essentiel de mettre en œuvre des initiatives qui veillent à ce que les politiques et les procédures reflètent et renforcent l'EDI et à ce qu'elles soient intégrées aux valeurs fondamentales et à l'environnement de travail de l'organisation.
- 4. Mesure et suivi de l'EDI** — «Ce qui est mesuré est fait». Ce domaine comprend une série de points de repère adaptés à chaque dimension de la stratégie d'EDI d'une société afin d'établir des cibles, de suivre les progrès et de promouvoir la transparence et la responsabilisation.
- 5. Diversité tout au long de la chaîne**

**de valeur** — Ce domaine évalue si l'organisation a intégré l'EDI dans ses systèmes de base. Qu'il s'agisse d'une banque, d'un hôpital ou d'une petite et moyenne entreprise (PME), une organisation doit appliquer une lentille EDI à l'ensemble de ses processus. Cela comprend l'approvisionnement, la recherche et le développement, la conception de produits et de services, le marketing, les ventes et le service.

6. **Sensibilisation et accroissement du bassin** — Il s'agit de la façon dont une organisation s'engage et façonne son écosystème par le biais de relations gouvernementales et de partenariats philanthropiques et communautaires, ainsi que de la façon dont elle aide à utiliser son influence plus largement pour faire progresser l'EDI.

## La gouvernance, le leadership et la stratégie

Les femmes, les personnes racisées, les personnes handicapées, les communautés 2ELGBTQ+ et les peuples autochtones sont sous-représentés dans les conseils d'administration et les postes de haute direction dans l'ensemble des entreprises canadiennes. Les obstacles à une participation pleine et égale peuvent inclure des préjugés et des stéréotypes sur ce qui fait un bon leader, un manque de sensibilisation et de compréhension des disparités, des processus de recrutement et de promotion exclusifs et un accès inadéquat au mentorat et au développement professionnel. La diversité dans le leadership n'est pas seulement un signe d'appartenance; c'est aussi lié à une meilleure performance organisationnelle. Des études montrent que les organisations diversifiées sont plus performantes que

celles qui le sont moins. L'application de diverses perspectives permet d'accroître l'innovation, la génération de revenus et l'engagement du personnel ainsi qu'une meilleure gouvernance et une meilleure prise de décision.<sup>31</sup>

La promotion de l'EDI commence par le leadership et peut être facilitée par des pratiques telles que l'établissement d'une matrice de compétences et d'une stratégie visant à identifier, recruter et nommer des membres diversifiés au conseil d'administration et d'avoir une équipe de haute direction diversifiée (c.-à-d. y compris des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées, des personnes racisées et des personnes s'identifiant comme 2ELGBTQ+). Les organisations peuvent également signaler leur engagement à l'égard de l'EDI en ayant une mission, un énoncé d'objectif et des objectifs organisationnels liés à la diversité et à l'inclusion et en créant un comité de diversité et d'inclusion ou un poste de haute direction ayant la responsabilité de faire progresser l'EDI.

À cet égard, il y a des exemples visibles de progrès dans l'ensemble du secteur du transport. Par exemple :

- > Le conseil d'administration de la Transat A.T. a établi une politique sur la diversité, notant les avantages de l'EDI sur l'efficacité et la prise de décisions. La politique établit l'objectif de maintenir la parité hommes-femmes au sein de son conseil d'administration, et définit la parité comme comptant de 45 % à 55 % de femmes. La représentation réelle des femmes au sein de son conseil d'administration était de 50 % en 2022 et est passée à 55 % l'année suivante. Une femme — présidente-directrice générale

— dirige la compagnie et la direction est composée à 40 % de femmes.<sup>32</sup> Transat s'appuie sur une matrice de compétences qui tient compte du genre pour le recrutement au conseil d'administration.<sup>33</sup> En 2023, l'organisation n'avait pas fixé d'objectifs en matière de représentation des peuples autochtones, des personnes handicapées et des personnes racisées au sein de son conseil d'administration. Cependant, elle



### Matrice de compétences du conseil d'administration

La politique de diversité de Transat inclut un objectif de parité hommes-femmes au sein de son conseil d'administration et une représentation de femmes de 40 % à la direction. Transat a créé une matrice de compétences pour le conseil d'administration qui comprend des données sur la langue, l'âge, le genre et les qualifications de base. La représentation des groupes méritant l'équité est également prise en compte.

identifie cette diversité comme un facteur à prendre en compte dans les nouvelles nominations au conseil d'administration et à la direction et examine comment elle peut étendre la politique de diversité au-delà du genre.<sup>34</sup>

- > La politique de diversité du conseil d'administration du CPKC décrit ses objectifs en matière de diversité pour l'identification de candidates et candidats pour l'élection ou la nomination.<sup>35</sup> La politique comprend également un bref énoncé sur le rôle du conseil d'administration dans la promotion d'une culture diversifiée et inclusive.
- > Jazz Aviation, l'exploitant d'Air Canada Express, a fait de la diversité un principe fondamental de son énoncé de mission,<sup>36</sup> signalant ainsi que la diversité est une priorité pour l'entreprise.
- > Purolator a donné le ton depuis le sommet en mettant sur pied un conseil de direction de l'EDI, lequel comprend des membres de la haute direction de l'ensemble de l'entreprise. L'entreprise soutient un vaste réseau de conseils régionaux d'EDI et dispose d'un directeur de l'EDI dédié qui dirige la fonction pour soutenir la mise en œuvre des initiatives d'EDI.<sup>37</sup> La haute direction a également fait valoir l'importance de l'EDI dans ses énoncés, ses valeurs organisationnelles, son rapport sur le développement durable, ses communications sur la diversité et l'équité, sa formation et ses événements.<sup>38</sup>

Les organisations du secteur pourraient poursuivre leurs progrès en matière d'EDI en s'inscrivant au Défi 50-30 du gouvernement du Canada. Les signataires de ce défi se

sont engagés à atteindre la parité hommes-femmes (50 % de femmes et/ou de personnes non binaires) au sein des conseils d'administration et/ou de la haute direction, ainsi qu'une représentation significative (30 %) d'autres groupes méritant l'équité au sein de leur conseil d'administration et de leur haute direction.<sup>39</sup> Les organisations participantes reçoivent un appui, sous forme d'outils de pratiques exemplaires en matière d'EDI, pour les aider à progresser.

## Les pratiques en matière de ressources humaines

Les considérations relatives à l'EDI peuvent être priorisées dans les pratiques de RH, y compris le recrutement, la sélection, la formation, le développement et la promotion du personnel. La recherche révèle que si l'on ne tient pas compte de l'EDI, les préjugés sont souvent intégrés dans la conception des postes, l'embauche et le processus d'avancement.<sup>40</sup> Par exemple, les candidates et candidats ayant des qualifications égales et dont le nom de famille est à consonance étrangère sont 30 % moins susceptibles de recevoir une invitation pour une entrevue lorsqu'ils postulent à des emplois dans la région du Grand Toronto.<sup>41</sup> Des affichages de postes comportant des exigences académiques strictes peuvent ne pas reconnaître l'incidence de l'inégalité d'accès, car l'intellect et le talent peuvent provenir de voies alternatives. Le biais qui porte à être attiré par la similarité est également un problème bien connu dans les décisions de sélection, car les dirigeantes et dirigeants ont tendance à donner des classements plus élevés aux candidates et candidats qui leur ressemblent.<sup>42</sup> Ces préjugés inconscients, combinés à un manque de diversité au niveau de la direction, peuvent désavantager les candidates et candidats diversifiés et

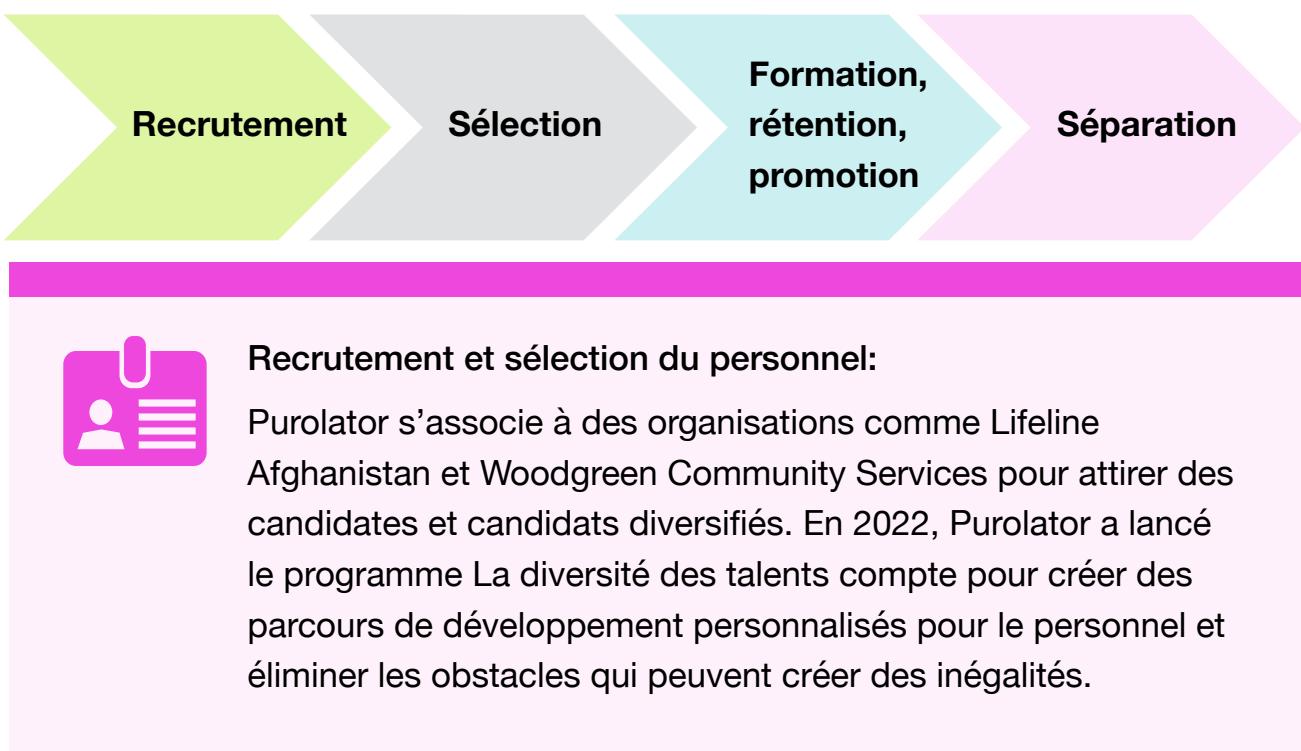
influencer les décisions d'embauche.

Un examen des rapports sur l'EDI et du contenu des sites Web du secteur indique que de nombreuses organisations sont sensibles à ces facteurs et ont pris des mesures pour atténuer les préjugés et attirer des candidates et candidats diversifiés. Par exemple :

- > Purolator a collaboré avec 50 universités et avec des organisations de la société civile (comme Lifeline Afghanistan) afin de créer un bassin de talents plus diversifié et représentatif. En 2022, 44 % des nouvelles embauches non syndiquées étaient des femmes et, en 2023, l'entreprise a annoncé qu'elle s'efforçait d'attirer des femmes à ses postes de direction.<sup>43</sup> Pour favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue, Purolator a mis en place un processus d'entrevue de départ qui tient compte de l'EDI.<sup>44</sup>
- > Postes Canada a mis sur pied des canaux de recrutement axés sur l'EDI, appuyés par des partenariats avec le



**FIGURE 5**  
Processus de ressources humaines



Source : Purolator (2022). Rapport sur le développement durable 2022.

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, le Conseil canadien de la réadaptation et du travail, le Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE) et d'autres.<sup>45</sup>

- > Transat offre de la formation en EDI aux membres de la direction, ainsi que de la formation sur les pratiques de recrutement inclusives à l'équipe d'acquisition de talents.<sup>46</sup>
- > Impliquer un comité d'embauche diversifié lors de la présélection, des entrevues et de la sélection des candidates et candidats peut contribuer à atténuer les biais. Utiliser un processus d'entretien standardisé ainsi que des études de cas d'affectations de travail,

des tests (par exemple, des tests de codage) et d'autres évaluations d'échantillons de travail peut également aider.<sup>47</sup>

Outre les compétences techniques requises pour le poste, les compétences socioémotionnelles et la compréhension interculturelle sont essentielles à l'intégration et à la promotion d'un environnement de travail positif. Il a été prouvé que le développement formel, le mentorat et l'encadrement ont un impact significatif sur les résultats de carrière du personnel.<sup>48</sup> Par exemple :

- > Transat offre des ateliers de sensibilisation et de formation à l'EDI sur des sujets comme l'écriture et la

communication non genrées. Il y a une formation EDI obligatoire pour l'ensemble du personnel.<sup>49</sup>

- > Transat offre également des possibilités de développement professionnel à tout son personnel et publie des mesures d'achèvement. Les possibilités de formation et de développement comprennent des programmes de leadership, de la formation sur les compétences socioémotionnelles et des programmes techniques comme Microsoft 365 Campus, qui comprend un accès illimité à une bibliothèque de plus de 1 500 cours de formation Microsoft.<sup>50</sup>
- > Le programme La diversité des talents compte de Purolator comprend des parcours de développement personnalisés, du soutien, du mentorat et l'accès à des réseaux pour le personnel faisant partie de groupes méritant l'équité, en particulier les personnes qui s'identifient comme femmes, noires, autochtones ou racisées.<sup>51</sup> L'entreprise offre une formation sur les principes fondamentaux de l'EDI et l'inclusion consciente à l'ensemble du personnel. La haute direction suit un programme de leadership inclusif pour promouvoir l'élimination des obstacles et assurer une culture inclusive.<sup>52</sup>

Ces exemples soulignent la nécessité pour les organisations d'investir dans de tels programmes pour les femmes et les autres membres du personnel méritant l'équité.

## La culture et les valeurs

La conception ciblée des politiques et des valeurs d'une organisation peut créer une culture organisationnelle dans laquelle les femmes et les personnes issues de la

diversité peuvent développer un sentiment d'appartenance à leur milieu de travail. Il peut s'agir de dispositions prévoyant des modalités de travail flexibles, de soutien aux groupes de ressources pour le personnel, de politiques inclusives, de l'accès à des conseils en santé mentale, de la prise en compte de besoins diversifiés lors de la planification d'événements sociaux et de la création d'une culture exempte de discrimination.

- > Par exemple, Cathay Pacific Airways a mis en œuvre un certain nombre de politiques pour garantir un environnement de travail juste, équitable et respectueux. Cela comprend une politique de diversité et d'inclusion<sup>53</sup> disponible en ligne, une politique anti-intimidation et anti-harcèlement, une politique de non-discrimination et autres.
- > Le code de déontologie de Transat fournit un exemple détaillé de ce type de politique, en établissant le contexte des opérations éthiques.<sup>54</sup>
- > Jazz soutient les réseaux internes et les groupes de ressources pour les employées et employés, comme le Conseil de la diversité, le Groupe LGBT+, le Groupe des employés autochtones, Chorus for Women, le Groupe des employés sur les capacités et le Réseau des employés noirs.<sup>55</sup> Ces forums offrent aux employées et employés l'occasion de partager leurs expériences, d'identifier les obstacles et de promouvoir la création d'alliances.
- > Purolator fait la promotion d'une culture inclusive par l'entremise de son bulletin d'information sur l'EDI, de sa série de conversations sur l'EDI et d'un forum en ligne pour promouvoir le dialogue,

## Exemples de soutien des entreprises à la culture et aux valeurs



### Politique de travail flexible

Transat offre à son personnel un environnement de travail flexible correspondant aux besoins et au potentiel de chaque personne. Par exemple, grâce à la flexibilité du télétravail, les employées et employés peuvent travailler de la maison ou aux bureaux de Transat.

### Groupes de ressources pour les employées et employés

Jazz soutient des réseaux internes et des groupes de ressources pour les employées et employés, comme le Conseil de la diversité, le Groupe LGBT+, le Groupe des employés autochtones, Chorus for Women, le Groupe des employés sur les capacités et le Réseau des employés noirs.



### Bénéfices en matière de santé mentale

Air Tindi offre des avantages sociaux complets, y compris un programme d'aide aux employées et employés comportant un accès 24 heures sur 24 à des services de conseil.

ainsi que par le biais d'événements d'EDI et de possibilités d'apprentissage entourant ses célébrations de la Journée internationale des femmes, du Mois de l'histoire des Noirs, du Mois de la fierté, de la Journée internationale des personnes handicapées et de la Journée nationale des peuples autochtones.<sup>56</sup>

- > La stratégie de santé et de mieux-être de Purolator comprend des programmes visant à soutenir la santé physique, mentale et sociale du personnel et de leurs familles. En plus d'offrir des prestations de santé exhaustives et un programme d'aide aux employées et employés et à leur famille (PAEF),

l'entreprise a un directeur médical et des programmes et de la formation en matière de mieux-être. Cela comprend des modules d'apprentissage en ligne sur la santé mentale, conçus pour accroître la sensibilisation et à réduire la stigmatisation et les obstacles en milieu de travail, une formation obligatoire pour l'ensemble du personnel.<sup>57</sup> Tous les gestionnaires de personnel ont suivi la formation L'esprit au travail : Gestionnaires, ce qui leur a permis d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour soutenir leurs équipes.<sup>58</sup> Une nouvelle initiative destinée aux gestionnaires de Purolator, le certificat Leadership en santé

mentale au travail, va plus loin dans cet apprentissage. Mis sur pied par la Faculté des sciences de la santé de la Queen's University et TELUS Santé, le programme offre des solutions pratiques pour créer un environnement de travail psychologiquement sécuritaire.<sup>59</sup>

## La mesure et le suivi de l'EDI

La recherche soutient non seulement l'élaboration d'objectifs en matière d'EDI, mais aussi des plans et des actions pour les concrétiser. Ces actions doivent être appuyées par des échéanciers définis et des mesures continues pour suivre les progrès organisationnels.<sup>60</sup> Les objectifs et les plans

peuvent être intégrés au plan stratégique et aux rapports de chaque organisation, ainsi qu'aux responsabilités des personnes impliquées dans la sélection et la promotion du personnel. Cet effort devrait également porter sur le développement du leadership et la planification de la relève. Comme pour tout indicateur de rendement clé, les objectifs d'EDI ont également une fonction éducative et offrent des occasions de mettre en évidence les raisons pour lesquelles l'EDI est nécessaire.

- > Par exemple, Jazz s'est engagée à réduire les écarts salariaux. Dans son Rapport sur la transparence de la rémunération — équité en matière d'emploi (public), l'organisation explique

### Exemples d'activités de mesure et de suivi des entreprises



#### Cibles, mesures et suivi

Element Fleet Management dispose d'une stratégie officielle d'EDI qui comprend la définition d'objectifs et le suivi. Ses mesures relatives à la diversité comprennent la représentation globale des femmes et des personnes racisées, ainsi que des mesures d'embauche, de promotion et de maintien en poste. Element a atteint son objectif de parité entre les genres en matière de promotions et a dépassé ses objectifs en ce qui concerne la promotion des personnes racisées.



#### Mesure et équité salariale

Canpar Express s'engage à respecter l'équité salariale en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne. La compagnie a créé des exigences de poste et a mis en place un processus d'évaluation systématique pour assurer un salaire égal.

les causes des écarts salariaux et les mesures concrètes pour y remédier.<sup>61</sup> Cette analyse met également en évidence la manière dont les écarts de représentation entraînent des disparités globales en matière de rémunération. Par exemple, les femmes sont sous-représentées dans les postes bien rémunérés comme les postes de pilotes (7 %), d'ingénieurs d'entretien (6 %) et de cadres supérieurs (26,7 %), alors que les femmes représentent 80 % des agents de bord et 64 % des postes administratifs.<sup>62</sup> Face à ces situations, Jazz a établi des objectifs, des échéanciers et des plans pour parvenir à accroître la représentation de la diversité parmi les postes les mieux rémunérés et au sein du bassin de talents.<sup>63</sup> Dans certains cas, par exemple dans le cadre des efforts visant à accroître la représentation des femmes parmi les ingénieurs d'entretien et les pilotes, il sera nécessaire de mener des efforts de sensibilisation auprès des établissements d'enseignement et des organisations de la société civile afin d'élargir le bassin de candidates qualifiées.

- > Transat mène des sondages volontaires d'auto-identification afin de comprendre la diversité au sein des groupes désignés. Ses rapports publics mettent en évidence ses mesures de diversité pour les femmes, les personnes racisées, les Autochtones et les personnes handicapées parmi son personnel.<sup>64</sup> Transat pourrait améliorer ses rapports en fournissant des données longitudinales, des cibles complètes par groupe et une évaluation de sa performance dans l'ensemble du bassin (c.-à-d. embauches, promotions, plans de développement, actions, etc.) Elle pourrait également énoncer

publiquement l'incidence de la gestion de la responsabilisation sur les résultats, ainsi que comment cela est lié à la rémunération de la direction.

## La diversité tout au long de la chaîne de valeur

L'intégration d'une perspective d'EDI aux processus d'affaires est essentielle pour relier la stratégie d'EDI d'une organisation à sa stratégie d'entreprise. Cette action reconnaît la plus vaste incidence d'une organisation sur les individus et la société, au-delà de sa propre main d'œuvre.

À cet égard, les organisations doivent tenir compte de leurs processus d'approvisionnement, de la recherche et du développement, de la conception de leurs produits, de la prestation de leurs services (p. ex., l'accessibilité), de leur marketing et de leurs communications. Par exemple, les activités de communication et de marketing peuvent renforcer les inégalités en renforçant les stéréotypes, ou elles peuvent servir à promouvoir une société plus inclusive.

Plusieurs organisations du secteur du transport adoptent cette perspective plus vaste pour faire progresser l'EDI. Par exemple :

- > La stratégie d'accessibilité de Postes Canada va au-delà des efforts qu'elle déploie pour créer un effectif diversifié et inclusif. Il s'agit notamment de porter attention à l'accessibilité dans l'ensemble de ses produits numériques, d'un programme d'adaptation de la prestation, de vérifications d'accessibilité, d'un processus de rétroaction, d'un comité consultatif sur l'accessibilité de 15 membres et de mettre en œuvre ses normes nationales

- d'accessibilité en matière de conception créées en 2022 dans l'ensemble de son réseau.<sup>65</sup> L'organisation note que les nouvelles normes intègrent des pratiques exemplaires et dépassent les exigences réglementaires. Postes Canada a formé 100 employées et employés et entrepreneurs et entrepreneurs sur l'accessibilité et la convivialité numériques, a mis en œuvre des tests d'accessibilité numérique et a amélioré l'accessibilité numérique de son offre de produits pour la porter à son niveau actuel de 88,8 %.<sup>66</sup>
- > La politique d'accessibilité du service à la clientèle de Keewatin Air décrit les exigences de formation obligatoire pour l'ensemble du personnel.<sup>67</sup> La formation est axée sur l'accessibilité du service à la clientèle et la sensibilisation aux

personnes handicapées.

- > Purolator a une initiative pour mettre en valeur des histoires sur la clientèle diversifiée de petites entreprises dans son marketing.<sup>68</sup> Purolator s'est efforcé de mettre en valeur les réalisations et les histoires d'employées et employés issus de la diversité.<sup>69</sup>
- > Postes Canada et le CN ont fait des efforts pour diversifier leurs canaux d'approvisionnement, par exemple en s'associant au Canadian Council for Indigenous Business (CCIB). Les deux organisations sont enregistrées en tant que championnes de l'approvisionnement autochtone auprès du CCIB, s'étant engagées à augmenter les dépenses auprès de fournisseurs appartenant à des Autochtones au sein de leurs chaînes d'approvisionnement.<sup>70</sup>

## Exemples d'entreprises intégrant la diversité dans la chaîne de valeur



### Diversité des fournisseurs

Postes Canada a été enregistrée comme « champion de l'approvisionnement auprès des Autochtones » du CCIB, ce qui témoigne de son engagement à accroître les possibilités de participer à sa chaîne d'approvisionnement pour les entreprises autochtones. Postes Canada travaille avec WBE pour soutenir les entreprises dirigées par des femmes.

### Services accessibles

La politique de services à la clientèle accessibles de Keewatin Air décrit les exigences de formation obligatoire pour l'ensemble du personnel. La formation continue a lieu chaque année.

- > En 2022, Purolator a intégré des considérations relatives à l'EDI dans son processus d'approvisionnement. Elle a ajouté des questions sur la diversité à son processus d'inscription des fournisseurs afin de soutenir l'expansion des partenariats avec des fournisseurs diversifiés.<sup>71</sup>

Ce sont des pratiques prometteuses. Cependant, d'après les renseignements accessibles au public, il semble que le secteur pourrait faire davantage pour établir des politiques et des stratégies officielles favorisant l'EDI dans le développement de produits et de services, ainsi que dans les efforts de marketing et de communication.

Un sondage mené en 2021 par FedEx Canada a révélé que seulement 8 % des femmes professionnelles trouvent qu'une carrière dans le transport, la logistique et la chaîne d'approvisionnement est attrayante et que 48 % n'envisageraient pas de travailler dans ce secteur.<sup>72</sup> Le manque de connaissances et d'exposition au secteur en étaient en partie responsables. Parmi celles qui envisageraient le secteur, beaucoup avaient été témoins de femmes leaders qui ont réussi dans l'industrie ou avaient lu à ce sujet.<sup>73</sup>

La recherche du Diversity Institute souligne la nécessité pour les personnes issues de groupes méritant l'équité de « voir » pour vouloir « être » (S'inspirer. Se réaliser).<sup>74</sup> Les efforts visant à intégrer l'EDI dans l'ensemble de la chaîne de valeur peuvent soutenir cet objectif.

## La sensibilisation et l'accroissement du bassin de talents

Les organisations peuvent jouer un rôle

important dans la création d'opportunités pour les groupes méritant l'équité dans l'ensemble de la société. Cette dimension examine comment les organisations s'acquittent de ce rôle. Elle examine comment elles établissent des partenariats et travaillent avec d'autres parties prenantes pour faire progresser l'EDI par le biais d'activités philanthropiques et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Un des exemples est la création de partenariats avec des établissements d'enseignement pour développer la prochaine génération.

Pour s'attaquer aux inégalités systémiques au sein de la main-d'œuvre, il est souvent nécessaire d'adopter cette approche plus vaste. Certains groupes ont été historiquement désavantagés ou exclus de l'éducation postsecondaire et des

### Sensibilisation et accroissement du bassin de talents



Air Tindi s'associe à plusieurs entreprises appartenant à des Autochtones pour offrir des services visant à aider les communautés nordiques. Par exemple, elle s'associe à Aqsaqniq Airways pour fournir des services d'évacuation sanitaire dans la région de Kitikmeot.

Source: Air Tindi (2024).  
<https://airtindi.com/partnerships/>

entreprises canadiennes. Cela a des répercussions sur la capacité d'une organisation à recruter des talents diversifiés aujourd'hui. Pour relever les défis du recrutement, il faut s'engager auprès de ces communautés afin de comprendre les obstacles et de travailler avec elles pour élaborer une voie à suivre.

Voici quelques exemples des efforts déployés par le secteur dans ce domaine :

- > En collaboration avec CAE et la Northern Lights Aero Foundation, Air Canada a créé la bourse d'études Commandante-Judy-Cameron pour encourager les femmes du Canada à réussir dans les carrières de l'aviation et de l'aérospatiale.<sup>75</sup> L'initiative offre des bourses d'études de 5 000 \$ par année à de jeunes femmes qui étudient pour devenir pilotes de l'aviation commerciale ou ingénieres d'entretien. En plus du soutien financier, le programme comprend des possibilités de mentorat et de réseautage. Le programme est présentement limité à l'attribution de huit nouvelles bourses par année.
- > Air Canada commandite également les prix Indspire, ainsi que les bourses d'études Indspire pour les étudiants autochtones qui poursuivent des études postsecondaires, des programmes d'apprentissage et des études dans les métiers spécialisés. L'entreprise s'est associée à la First Nations Major Projects Coalition pour faire progresser ses partenariats avec les entreprises autochtones.<sup>76</sup> Elle est membre du CCIB<sup>77</sup> et partenaire d'IndigenousWorks.<sup>78</sup>
- > WestJet et Air Canada sont signataires de l'engagement du chef de la direction de BlackNorth,<sup>79</sup> un engagement à lutter

contre le racisme systémique anti-noir en mettant en œuvre ou en accroissant la formation sur les préjugés inconscients et la lutte contre le racisme et en créant des possibilités pour les membres de la communauté noire au sein de leurs entreprises (p. ex., en embauchant au moins 5 % de leur main-d'œuvre étudiante issue de la communauté noire).<sup>80</sup>

- > Purolator, par l'intermédiaire de sa campagne des sacs rouges de 2022 et de son programme Blitz contre la faim, a tiré parti de ses capacités logistiques pour recueillir et distribuer plus de 39 000 kilos de nourriture aux Canadiens et Canadiennes en situation d'insécurité alimentaire.<sup>81</sup>



# Conclusion

Il y a des initiatives et des programmes prometteurs pour faire progresser l'EDI dans le secteur du transport. Cependant, de nombreuses lacunes subsistent. Les groupes méritant l'équité demeurent sous-représentés dans la main-d'œuvre du secteur du transport terrestre.

Reconnaissant les défis de recrutement, il demeure impératif pour le secteur d'attirer et de mobiliser les talents des femmes, des personnes racialisées, des peuples autochtones et des personnes handicapées à tous les niveaux d'emploi.

Il convient également de noter que certaines entreprises ont fait preuve de forces dans certains domaines. Par exemple, Postes Canada a réussi à recruter et à promouvoir des femmes à tous les niveaux de son organisation.

Notre recherche documentaire a révélé des pratiques prometteuses, dont bon nombre étaient axées sur le leadership, la gouvernance et la stratégie, les pratiques en matière de ressources humaines, ainsi que la culture et les valeurs. Ces pratiques jettent les bases des progrès futurs. Le secteur semble moins avancé dans les domaines de la mesure et du suivi, de l'EDI dans l'ensemble de la chaîne de valeur, ainsi que

de la sensibilisation et de l'accroissement du bassin de talents. Concentrer l'attention sur ces domaines peut accélérer les progrès.

Plusieurs questions demeurent ouvertes pour une future collaboration avec les partenaires du projet PMTEOE.

Les résultats et l'ampleur des programmes existants sont-ils proportionnels à l'ampleur du problème ? Que peut-on apprendre d'autres secteurs ? Comment peut-on changer les perceptions de l'industrie pour encourager les femmes et d'autres candidats issus de la diversité à envisager d'y faire carrière ? Y a-t-il une opportunité de repenser la conception des emplois et des organisations ? Comment pourrions-nous penser différemment et mobiliser les communautés en quête d'équité pour accélérer la formation du bassin de talents ? Quels sont les obstacles sectoriels que nous devons mieux comprendre pour favoriser le changement ?

La poursuite de cette collaboration sera l'occasion d'explorer de nouvelles solutions et de générer des résultats.



# Références

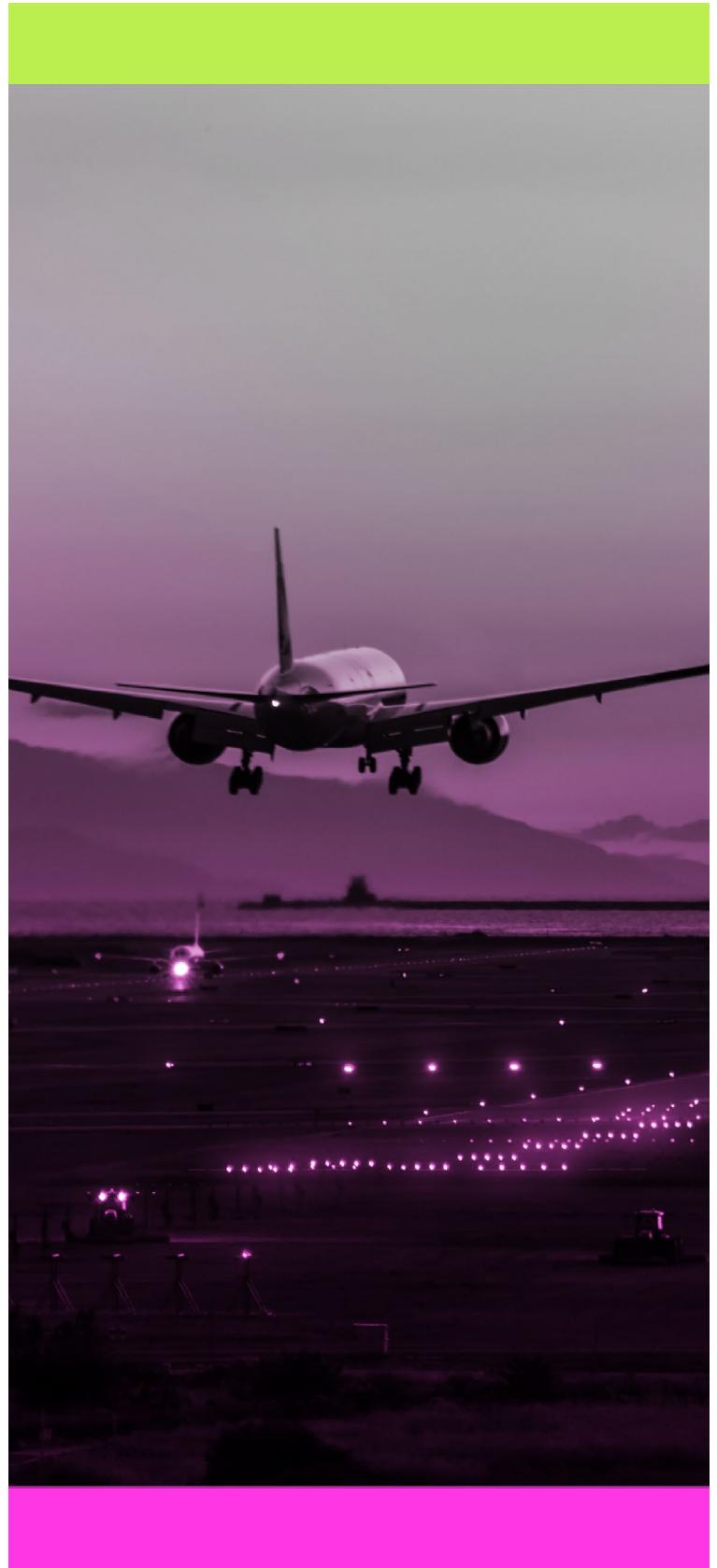
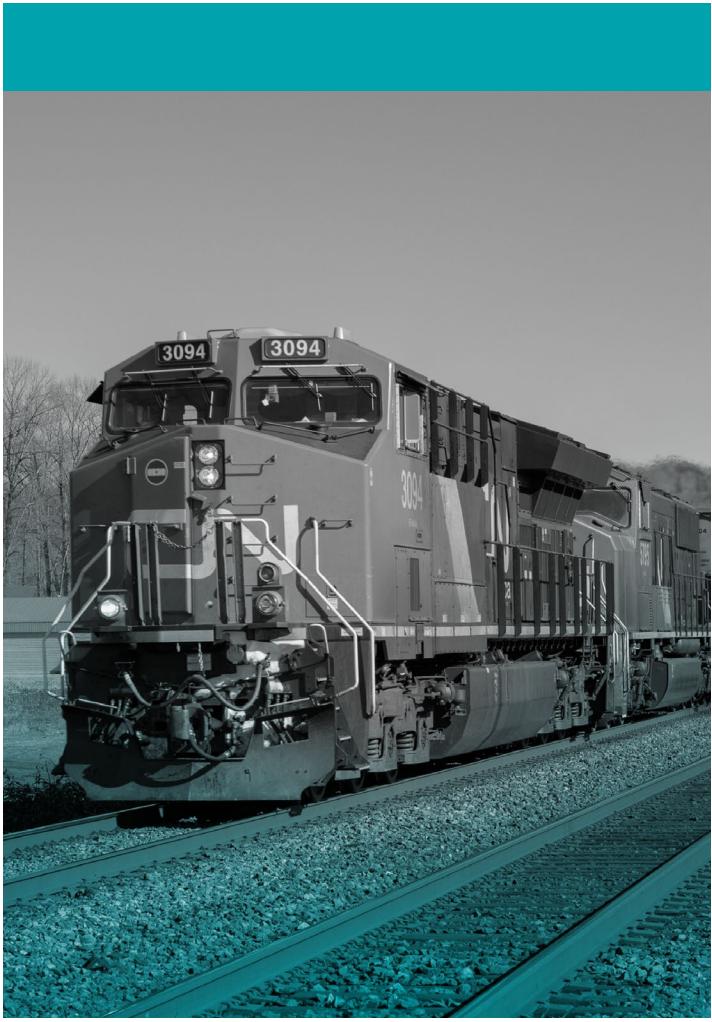
- 1 Emploi et Développement social Canada. (2022). *Aperçu du rapport de 2022 sur la Loi sur l'équité en matière d'emploi.* <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/rapports/2022-annuel/apercu.html>
- 2 Gouvernement du Canada. (2024). Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi (année sur laquelle porte le rapport : 2021). <Https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 3 Gouvernement du Canada. (2024). Recherche d'employeur, Formulaire 2, Groupes professionnels : Permanent à temps plein / national. <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>
- 4 Emploi et Développement social Canada. (2022). Aperçu du rapport de 2022 sur la Loi sur l'équité en matière d'emploi. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/rapports/2022-annuel/apercu.html>
- 5 Statistique Canada. (2021). Série « Perspective géographique », *Recensement de la population de 2021.* <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/page.cfm?lan=E&topic=9&dguid=2021A000011124>
- 6 Statistique Canada. (2022). *Le recensement canadien, un riche portrait de la diversité ethnoculturelle et religieuse au pays.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026b-eng.htm>
- 7 Statistique Canada. (2022). *La population autochtone continue de croître et est beaucoup plus jeune que la population non autochtone, malgré un ralentissement de son rythme de croissance.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-eng.htm>
- 8 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi (année sur laquelle porte le rapport : 2021).* <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 9 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi (année sur laquelle porte le rapport : 2021).* <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>.
- 10 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021).* <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 11 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021).* <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 12 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021).* <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 13 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021).* <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 14 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021).* <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 15 Gouvernement du Canada. (2024). *Recherche d'employeur, Formulaire 2, Groupes professionnels : Permanent à temps plein / national.* <https://equity.esdc.gc.ca/sgiemt-weims/pub/s.2.1rch@-eng.jsp?x=1&>

- 16 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi (année sur laquelle porte le rapport : 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 17 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 18 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 19 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 20 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi (année sur laquelle porte le rapport : 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 21 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 22 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 23 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 24 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil pour l'équité en matière d'emploi (année sur laquelle porte le rapport : 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=employer>
- 25 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 26 Gouvernement du Canada. (2024). *Equi'Vision : un outil d'équité en matière d'emploi (exercice de déclaration 2021)*. <https://equivision.services.gc.ca/?report=sector>
- 27 ONU Femmes. (2022). *Cadre de transparence et de responsabilité des WEP*. <https://www.weps.org/resource/weps-transparency-and-accountability-framework>
- 28 British Standards Institution. (2023). *PAS 1948:2023 – Diversity, equity and inclusion in the workplace. Code of practice*. <https://knowledge.bsigroup.com/products/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace-code-of-practice?version=standard>
- 29 DeMattia, A. (2023). *A mature approach to diversity, equity and inclusion delivers real results*. TechTarget. <https://aws.amazon.com/executive-insights/content/a-mature-approach-to-diversity-equity-and-inclusion-delivers-real-results/>
- 30 Diversity Institute. (2021). *Spécification accessible au public – Le défi 50 – 30*. [https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2022/03/Di-PAS\\_FR\\_vf.pdf](https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2022/03/Di-PAS_FR_vf.pdf)
- 31 Cukier, W., Elmi, M., Mo, G.Y., Osten, V., & Singh, S. (2023). *La diversité dans le leadership au sein des sociétés S&P/TSX*. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/la-diversite-dans-le-leadership-au-sein-des-societes-sp-tsx/>
- 32 Transat A.T. *L'assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires 2023*. <https://www.transat.com/getmedia/b373be61-603d-4565-b934-7383665836fd/2023-circulaire-sollicitations-procurement.pdf.aspx?ext=.pdf#page=50>
- 33 Transat A.T. *L'assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires 2023*. <https://www.transat.com/getmedia/b373be61-603d-4565-b934-7383665836fd/2023-circulaire-sollicitations-procurement.pdf.aspx?ext=.pdf#page=50>
- 34 Transat A.T. *L'assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires 2023*. <https://www.transat.com/getmedia/b373be61-603d-4565-b934-7383665836fd/2023-circulaire-sollicitations-procurement.pdf.aspx?ext=.pdf#page=50>
- 35 LE CPKC. (s.d.). *Conseil d'administration*. <https://www.cpkr.com/fr/a-propos-du-cpkc/conseil-d-administration>
- 36 Jazz Aviation. (s.d.). *Notre vision – Nous offrons l'aviation régionale au monde entier*. <https://flyjazz.ca/fr/aproposdejazz/vision-et-valeurs/>
- 37 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale*. <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 38 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale*. <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>

- 39 Gouvernement du Canada. (2024). *Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité!* <https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
- 40 Ng, E., et Gagnon, S. (2020). *Écarts d'emploi et sous-emploi touchant les groupes racialisés et les immigrants au Canada : Constatations actuelles et directions futures.* Skills Next. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/ecarts-demploi-et-sous-emploi-touchant-les-groupes-racialises-et-les-immigrants-au-canada/>
- 41 Banerjee, R., Reitz, J., & Oreopoulos, P. (2018). Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. *Canadian Public Policy* 44(1), 1-12. <https://oreopoulos.faculty.economics.utoronto.ca/wp-content/uploads/2020/05/banerjee-et-al-do-large-employers-treat-racial-minorities-more-fairly-cpp-2018.pdf>
- 42 Almeida, S., Fernando, M., Hannif, Z., & Dharmage, S. (2015) Fitting the mould: the role of employer perceptions in immigrant recruitment decision-making, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2811-2832. <https://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.1003087>
- 43 Almeida, S., Fernando, M., Hannif, Z., & Dharmage, S. (2015) Fitting the mould: the role of employer perceptions in immigrant recruitment decision-making, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2811-2832. <https://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.1003087>
- 44 Purolator. (s.d.). *Diversité, équité et inclusion à Purolator.* <https://www.purolator.com/fr/diversite-equite-et-inclusion-purolator>
- 45 Postes Canada. (s.d.). Rapport sur le développement durable 2022. <https://www.canadapost-postescanada.ca/scp/doc/fr/anotresujet/2022-Sustainability-Report-F.pdf>
- 46 Transat A.T. (s.d.). Rapport de responsabilité d'entreprise 2022-2023. <https://www.transat.com/getmedia/584dbf01-1d9f-4969-bbcf-92a7d644dbb0/transat-rapport-de-responsabilite-d-entreprise-2022-2023.pdf.aspx#page=20>
- 47 Manroop, L. Boekhorst, J.A., & Harrison, J.A. (2013). The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3512–3533. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777675>
- 48 SAP. (n.d.). *Leveraging technology to maximize the power of mentors.* <https://www.sap.com/documents/2018/12/7a5a6907-747d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>
- 49 Transat A.T. (s.d.). *Rapport de responsabilité d'entreprise 2022-2023.* <https://www.transat.com/getmedia/584dbf01-1d9f-4969-bbcf-92a7d644dbb0/transat-rapport-de-responsabilite-d-entreprise-2022-2023.pdf.aspx#page=20>
- 50 Transat A.T. (s.d.). *Rapport de responsabilité d'entreprise 2022-2023.* <https://www.transat.com/getmedia/584dbf01-1d9f-4969-bbcf-92a7d644dbb0/transat-rapport-de-responsabilite-d-entreprise-2022-2023.pdf.aspx#page=20>
- 51 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale.* <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 52 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale.* <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 53 Cathay Pacific. (n.d.). *Diversity and inclusion policy.* [https://www.cathaypacific.com/content/dam/cx/about-us/esg-policies/diversity-and-inclusion-policy\\_en.pdf](https://www.cathaypacific.com/content/dam/cx/about-us/esg-policies/diversity-and-inclusion-policy_en.pdf)
- 54 Transat A.T. (2022). *Code d'éthique.* <https://www.transat.com/getmedia/8f14b81b-9a74-45c2-8b6f-046b6865846a/code-ethique.aspx>
- 55 Jazz Aviation. (s.d.). *Respect de la diversité.* <https://flyjazz.ca/fr/culture-2/respect-de-la-diversite/>
- 56 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale.* <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 57 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale.* <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 58 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale.* <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 59 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale.* <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 60 Cukier, W., Gagnon, S., & Latif, R., (2021). Changing the narrative: Shaping legislation to advance diversity on boards

in Canada. *Equality, Diversity and Inclusion an International Journal*, 40(7), 770-800. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2019-0090>

- 61 Jazz Aviation. (s.d.). *Rapport sur la transparence de la rémunération – équité en matière d'emploi*. 2021. <https://flyjazz.ca/wp-content/uploads/2024/02/Pay-transparency-report-FR.pdf>
- 62 Jazz Aviation. (s.d.). *Rapport sur la transparence de la rémunération – équité en matière d'emploi*. 2021. <https://flyjazz.ca/wp-content/uploads/2024/02/Pay-transparency-report-FR.pdf>
- 63 Jazz Aviation. (s.d.). *Rapport sur la transparence de la rémunération – équité en matière d'emploi*. 2021. <https://flyjazz.ca/wp-content/uploads/2024/02/Pay-transparency-report-FR.pdf>
- 64 Transat A.T. (s.d.). *Rapport de responsabilité d'entreprise 2022-2023*. <https://www.transat.com/getmedia/584dbf01-1d9f-4969-bbcf-92a7d644dbb0/transat-rapport-de-responsabilite-d-entreprise-2022-2023.pdf.aspx?page=22>
- 65 Postes Canada. (s.d.). Rapport sur le développement durable 2022. <https://www.canadapost-postescanada.ca/scp/doc/fr/anotresujet/2022-Sustainability-Report-F.pdf>
- 66 Postes Canada. (s.d.). Rapport sur le développement durable 2022. <https://www.canadapost-postescanada.ca/scp/doc/fr/anotresujet/2022-Sustainability-Report-F.pdf>
- 67 Keewatin Air LP. (2022) *Accessible customer service policy*. <https://www.keewatinair.ca/assets/pdf/keewatin-air-accessible-customer-service-policy-rev2.pdf#page=13>
- 68 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale*. <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 69 Purolator. (2024). *Célébration du Mois de l'histoire des Noirs 2024 – Inspirer et susciter le changement*. <https://www.purolator.com/fr/articles/celebration-du-mois-de-lhistoire-des-noirs-inspirer-et-susciter-le-changement>
- 70 Canadian Council for Indigenous Business. (s.d.). *Champions de l'approvisionnement autochtone*. <https://www.ccab.com/fr/aboriginal-procurement-champions/>
- 71 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale*. <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>
- 72 FedEx Canada. (2021). *Le recrutement des femmes, un aspect essentiel de l'industrie du transport et de la logistique*. <https://newsroom.fedex.com/newsroom/canada/le-recrutement-des-femmes-un-aspect-essentiel-de-lindustrie-du-transport-et-de-la-logistique>
- 73 FedEx Canada. (2021). *Le recrutement des femmes, un aspect essentiel de l'industrie du transport et de la logistique*. <https://newsroom.fedex.com/newsroom/canada/le-recrutement-des-femmes-un-aspect-essentiel-de-lindustrie-du-transport-et-de-la-logistique>
- 74 Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat. (2020). *S'inspirer. Se réaliser. Femmes entrepreneures – au-delà des stéréotypes*. [https://test.wekh.ca/wp-content/uploads/2020/11/S\\_inspirer\\_Se\\_realiser\\_.pdf](https://test.wekh.ca/wp-content/uploads/2020/11/S_inspirer_Se_realiser_.pdf)
- 75 Air Canada. (n.d.). *Diversité, équité et inclusion*. <https://carrieres.aircanada.com/pages/inclusion-and-diversity>
- 76 The First Nations Major Projects Coalition. (n.d.). *Air Canada partners with national First Nations coalition*. <https://fnmpc.ca/blog/air-canada-partners-with-national-first-nations-coalition/>
- 77 Canadian Council for Indigenous Business. (s.d.). *Membres*. [https://www.ccab.com/fr/main/ccab\\_member/](https://www.ccab.com/fr/main/ccab_member/)
- 78 IndigenousWorks. (n.d.). *Our employer partners*. <https://www.iworks.org/community/employer-partners>
- 79 BlackNorth Initiative. (n.d.). *Signatories*. <https://blacknorth.ca/signatories/>
- 80 BlackNorth Initiative. (n.d.). *The pledge*. <https://blacknorth.ca/pledge/>
- 81 Purolator. (s.d.). *Rapport sur le développement durable 2023. Notre engagement envers la durabilité environnementale*. <https://www.purolator.com/fr/propos-de-purolator/notre-engagement-envers-la-durabilite-environnementale>



TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

DIVERSITY  
INSTITUTE