



Pratiques d'embauche inclusives

Trousse à outils pour transformer les pratiques d'embauche afin d'attirer et de retenir des talents diversifiés

Novembre 2023



**Canadian Centre for Diversity and Inclusion
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion**

www.ccdi.ca

Table des matières

À propos de cette trousse à outils	3
Contexte et définitions	4
Avantages de l'embauche inclusive	6
La diversité n'est pas l'inclusion	8
Mesure et suivi des progrès	9
Le parcours de candidature	11
Intérêt	11
Candidature	15
Entrevue	21
Décision	28
Conclusion	32
Quelle est la prochaine étape?	32
Références	33

À propos de cette trousse à outils



Faire des efforts déterminés pour attirer, recruter et embaucher des candidat·e·s diversifié·e·s peut transformer votre main-d'œuvre et renforcer votre identité en tant qu'employeur de choix. Par exemple, de plus en plus de candidat·e·s tiennent compte de l'engagement d'une entreprise en matière de diversité et d'inclusion dans leur recherche d'emploi. Selon l'enquête de Glassdoor sur la diversité et l'inclusion en milieu de travail, 76 % des employé·e·s et des personnes à la recherche

d'un emploi ont dit qu'une main-d'œuvre diversifiée était importante lorsqu'il·elle·s évaluaient les entreprises et les offres d'emploi.¹

Les pratiques d'embauche inclusives favorisent l'égalité des possibilités d'emploi, améliorent l'environnement de travail et encouragent l'intégration de perspectives et d'expériences diverses, en particulier pour les candidat·e·s et les employé·e·s aux identités marginalisées. De plus, l'embauche inclusive favorise la créativité, l'innovation et la capacité à résoudre les problèmes en regroupant des employé·e·s ayant des antécédents et des points de vue différents.

Cette trousse à outils comprend un large éventail de ressources et de meilleures pratiques pour chaque étape du processus d'embauche, de l'intérêt du·de la candidat·e jusqu'à la décision finale d'embauche. Elle fournit également des conseils pour surmonter les préjugés inconscients, créer des descriptions de postes inclusives et améliorer le contact avec les candidat·e·s. Elle est conçue pour être utile à toute personne impliquée dans le processus de recrutement, des professionnels des ressources humaines aux responsables du recrutement. À la fin de chaque section, vous trouverez un résumé des principaux apprentissages, des questions de réflexion et des ressources utiles.

Contexte et définitions

Nous utilisons l'acronyme DÉI (diversité, équité et inclusion) tout au long de cette trousse à outils. Toutefois, votre entreprise peut utiliser un autre acronyme, notamment D&I (diversité et inclusion), ÉDI (équité, diversité et inclusion), IDÉA (inclusion, diversité, équité et accessibilité), ÉDIB (équité, diversité, inclusion et appartenance) parmi d'autres. Le choix de l'acronyme dépend des objectifs et des valeurs de votre entreprise.

Vous trouverez ci-dessous certains termes utilisés dans ce document ainsi que leur définition tirée du [Glossaire des termes du CCDI](#). Ces définitions aideront votre équipe à approfondir le dialogue sur l'inclusion dans votre milieu de travail.

Diversité	La diversité est relative à la personne. Il s'agit de l'éventail de dimensions, de qualités, de caractéristiques uniques que nous possédons tou·te·s.
Équité	L'équité consiste à traiter chacun·e en fonction de ses différents besoins, de manière à permettre à tou·te·s de participer, d'agir et de s'engager de la même façon.
Inclusion	L'inclusion concerne le collectif. Il s'agit de la création d'une culture qui promeut l'équité, et qui célèbre, respecte, accepte et fait valoir la différence.
DÉI	Un sigle pour la diversité, l'équité et l'inclusion. Votre entreprise et d'autres peuvent utiliser un certain nombre d'acronymes, dont D&I (diversité et inclusion), ÉDI (équité, diversité et inclusion), IDÉA (inclusion, diversité, équité et accessibilité), et d'autres encore. Le choix de l'acronyme dépend des caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre, de l'emplacement géographique, de la taille, de la maturité de la DÉI et des objectifs de votre entreprise.
Accessibilité	L'accessibilité consiste à faire en sorte que tou·te·s les employé·e·s puissent atteindre leur plein potentiel. L'accessibilité comprend les caractéristiques physiques du lieu de travail, la technologie, la culture et les attitudes organisationnelles, ainsi que l'approche concernant les mesures d'adaptation raisonnables.
Discrimination	Le refus intentionnel ou non de reconnaître le droit à l'égalité de traitement, aux libertés civiles et aux possibilités en matière d'éducation, de logement, de soins de santé, d'emploi et d'accès aux services, aux biens et aux installations d'un·e individu·e ou d'un groupe.
Groupes en quête d'équité	Les groupes de personnes qui ont été historiquement désavantagées et sous-représentées.

Intersectionnalité	Un terme inventé par la Dre Kimberlé Crenshaw pour décrire la façon dont les identités sociales peuvent se chevaucher et créer des obstacles cumulatifs pour les individu·e·s. Il s'agit d'un cadre qui permet d'aborder les problèmes à travers plusieurs angles et de comprendre comment de multiples groupes, ou des personnes aux identités multiples peuvent être affectés.
Préjugé inconscient	Une opinion, une préférence, un préjugé ou un penchant formé sans justification raisonnable qui empêchent un jugement équilibré ou impartial.
Tokénisme	Se concentrer sur une représentation limitée des groupes en quête d'équité pour donner l'impression d'être inclusif sans aucune action promouvant une inclusion réelle.



Questions de réflexion

- Comment votre entreprise définit-elle l'équité, la diversité et l'inclusion?
- Pourquoi chaque concept est-il important pour votre entreprise?
- Réfléchissez à la vision, à la mission et aux valeurs de votre entreprise – comment l'équité, la diversité et l'inclusion s'intègrent-elles dans ces éléments?

Avantages de l'embauche inclusive

Comprendre les avantages des pratiques d'embauche inclusives peut aider à justifier toute initiative connexe et à obtenir l'appui de la direction, des cadres et des employé·e·s. L'embauche inclusive présente de nombreux avantages opérationnels, d'équipe et interpersonnels, dont certains sont décrits ci-dessous.

- **Des employé·e·s plus heureux·euses et plus engagé·e·s** : Le sentiment d'inclusion associé à la diversité représentative accroît le sentiment de confiance et d'engagement des employé·e·s.²
- **Une meilleure résolution des problèmes** : La diversité élargit l'éventail des perspectives présentes au sein d'une équipe, ce qui améliore la capacité de résolution de problèmes,^{3,4} la vitesse de prise de décision,⁵ la créativité,⁶ la qualité des résultats,⁷ et la gestion des conflits.⁸
- **Augmentation des bénéfices** : Les entreprises dont la diversité ethnique et la diversité des genres se situent dans le quartile supérieur sont respectivement 36 % et 25 % plus susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats en matière de rentabilité.⁹ De plus, les entreprises dont les équipes dirigeantes présentent une diversité supérieure à la moyenne gagnent 19 points de pourcentage de plus en matière de revenus tirés de l'innovation.¹⁰
- **Une meilleure réputation** : 76 % des personnes à la recherche d'un emploi s'intéressent à la diversité des entreprises.¹¹ De plus, 90 % des consommateur·trice·s souhaitent voir les entreprises s'engager en faveur de l'égalité, 78 % d'entre eux·elles indiquant qu'il·elle·s font des recherches pour s'assurer de l'authenticité de l'entreprise.¹²
- **Amélioration de la créativité** : Dans les entreprises où les dirigeant·e·s sont à la fois diversifié·e·s et compétent·e·s en matière de diversité, les employé·e·s sont plus enclin·e·s à partager des idées commercialisables, les rétroactions sont plus facilement données et reçues, et ces idées ont plus de chances de se rendre sur le marché.¹³

Pour plus d'informations sur l'élaboration d'un argument solide en faveur des initiatives de DÉI, voir la [trousse à outils CCDI : Plaider en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion \(PDF\)](#).

Résumé

La diversification de la main-d'œuvre de votre entreprise présente de nombreux avantages, notamment :

- Des employé·e·s plus heureux·euses et plus engagé·e·s.
- Une meilleure résolution des problèmes.
- Une augmentation des bénéfices.
- Une meilleure réputation
- Une amélioration de la créativité



Questions de réflexion

- Pourquoi la diversification des effectifs de votre entreprise est-elle importante pour vous, votre équipe et l'entreprise?
- Votre équipe hésite-t-elle à apporter ce changement?
- Qu'est-ce qui, le cas échéant, a empêché votre équipe de procéder à ce changement dans le passé?



Ressources utiles

Bilingues

- [Plaider en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion \(PDF\) / Making the case for diversity, equity, and inclusion \(PDF\)](#), Centre canadien pour la diversité et l'inclusion.
- [Pourquoi embaucher de manière inclusive? / Why Hire Inclusively?](#), The Inclusive Workplace.
- [Les avantages d'un milieu de travail inclusif / The Benefits of Inclusive Workplaces](#), Optez pour le talent.
- [La diversité au travail : pourquoi c'est bon pour les affaires / Workplace diversity: Why it's good for business](#), BDC.

Seulement en français

- [Diversité et inclusion : « Chaque entreprise a tendance à recruter des clones », Welcome to the Jungle.](#)

Seulement en anglais

- [The Value of Belonging at Work: The business case for investing in workplace inclusion](#), BetterUp.
[Diversity wins: How inclusion matters \(PDF\)](#), McKinsey & Company.
[Key Insights on Diversity & Inclusion \(PDF\)](#), HRPA and Diversio.
[Building inclusive workplaces](#), CIPD.

La diversité n'est pas l'inclusion

Il est important d'accroître la diversité de votre entreprise, mais le travail ne s'arrête pas là. Se concentrer principalement sur la diversité tout en ignorant l'inclusion comporte des risques. Sans une stratégie de DÉI qui se concentre sur l'inclusion, vous risquez d'avoir un travail d'équipe médiocre, un phénomène de pensée de groupe, une baisse de l'innovation, une diminution de l'engagement, un roulement de personnel plus élevé, des bassins de talents limités, et bien plus encore.¹⁴

La diversité sans l'inclusion peut être perçue comme une forme de tokénisme, qui tend à se produire lorsqu'un·e membre d'un groupe sous-représenté est introduit dans une équipe, mais que la culture n'a pas évolué d'une manière qui permette à cette personne d'être son soi authentique au travail.¹⁵ Non seulement le tokénisme nuit à la crédibilité d'une entreprise et à la confiance qu'elle inspire dans la communauté,¹⁶ il met aussi une pression sur les employé·e·s pour qu'il·elle·s soient représentatif·ive·s de leur groupe minoritaire et qu'il·elle·s parlent en son nom.¹⁷

On parle de « sécurité psychologique » lorsque les individu·e·s se sentent en sécurité d'exprimer leurs idées et leurs sentiments, poser des questions ou commettre des erreurs sans répercussion.¹⁸ La sécurité psychologique est un élément essentiel de l'inclusion, et la mise en place d'une culture organisationnelle psychologiquement sécuritaire peut aider à éviter les risques mentionnés précédemment et à mieux tirer parti des avantages de l'inclusion.¹⁹ Dans le contexte du recrutement, votre équipe peut renforcer la sécurité psychologique en ayant des conversations authentiques avec les candidat·e·s.²⁰ En s'éloignant du processus d'entrevue classique et en privilégiant des discussions honnêtes et transparentes, votre équipe peut mieux comprendre les expériences, les besoins et les objectifs de carrière des candidat·e·s.²¹

Mesure et suivi des progrès

Avant d'envisager d'embaucher un grand nombre de candidat·e·s issu·e·s de la diversité, les entreprises doivent d'abord s'auto-examiner et prendre conscience des défis actuels. Les indicateurs peuvent vous aider à comprendre où vous en êtes et ce que vous devez améliorer afin d'attirer et embaucher des candidat·e·s issu·e·s de la diversité à l'avenir.²² À long terme, les indicateurs peuvent vous aider à comprendre ce qui fonctionne et à déterminer où des ajustements sont nécessaires. Vous trouverez ci-dessous quelques idées sur les éléments à mesurer et la manière de le faire :

- **Diversité des candidat·e·s** : Suivez la démographie du bassin de candidat·e·s tout au long du processus d'embauche, du premier contact à l'analyse des curriculum vitae, aux entrevues et à l'embauche.²³ Si votre entreprise éprouve des difficultés à embaucher des candidat·e·s issu·e·s de la diversité, cela peut vous aider à identifier les étapes où ces candidat·e·s ont tendance à être éliminé·e·s.
- **Temps nécessaire pour pourvoir un poste** : En surveillant le temps nécessaire pour pourvoir un poste, les entreprises peuvent réfléchir à l'ensemble de leur processus d'embauche et réfléchir à des moyens de le rationaliser.²⁴ Si un service met plus de temps à pourvoir ses postes, cela peut vous aider à concentrer vos efforts sur certains gestionnaires ou services.
- **Taux d'acceptation des offres** : Ce taux mesure le pourcentage d'offres d'emploi qui sont acceptées.²⁵ Si le taux d'acceptation d'un poste est faible, cela peut indiquer que la rémunération et l'ensemble des avantages ne sont pas compétitifs.
- **Taux de maintien de l'effectif** : Ce taux mesure le pourcentage d'employé·e·s qui restent dans l'entreprise pendant une période donnée.²⁶ Si un poste ou un service présente un faible taux de maintien de l'effectif, cette information peut vous aider à enquêter sur les gestionnaires actuel·le·s et leurs styles de gestion.

Résumé

- Se concentrer sur la diversité tout en ignorant l'inclusion comporte des risques. Avant de procéder à des changements, les entreprises doivent d'abord s'auto-examiner et prendre conscience des défis actuels afin de créer un milieu de travail plus inclusif.
- Les mesures peuvent vous aider à comprendre où vous en êtes à court terme et à déterminer où des améliorations peuvent être nécessaires à long terme.



Questions de réflexion

- Tenez compte des différences entre la diversité et l'inclusion. Quelle est la priorité actuelle de votre entreprise? Comment pouvez-vous modifier vos priorités pour vous concentrer davantage sur l'inclusion?
- Quels sont les obstacles à l'inclusion dans votre entreprise?
- Comment votre équipe assure-t-elle la responsabilité en matière de DÉI à l'échelle organisationnelle, de l'équipe et de l'individu·e?



Ressources utiles

Bilingues

- Webinaire du CCDI : [Faire progresser le recrutement, l'embauche et la rétention inclusifs](#) (disponible pour les employeurs affiliés dans le Centre des compétences) / [Advancing inclusive recruitment, hiring and retention](#).
- Webinaire du CCDI : [La diversité dans le recrutement](#) (disponible pour les employeurs affiliés dans le Centre des compétences) / [Managing bias in hiring](#).
- [Pour Un Processus D'Embauche Plus Inclusif Et Équitable](#) / [Creating a more inclusive + equitable hiring process](#), KCI Oser.
- [Diversité ou inclusion : une nuance qui fait la différence](#) / [Diversity versus inclusion: Why the difference matters](#), BetterUp.
- [Pratiques inclusives des ressources humaines : Conseils pour la création d'une main-d'œuvre inclusive](#) (disponible pour les employeurs affiliés dans le Centre des compétences) / [Inclusive human resource practices: Tips for building an inclusive workforce](#).
- [La sécurité psychologique au travail - indispensable à l'individu et à l'organisation](#) / [Psychological safety in the workplace - good for people, good for business](#), Desjardins.

Seulement en français

- [Diversité et inclusion en recrutement, de quoi parle-t-on?](#), Taleez.
- [L'approche EDI ne doit pas être instrumentalisée au service d'une « diversité de façade »](#), Revue Relations.
- [La sécurité psychologique : un levier indispensable!](#) Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.
- [Recruter sans discriminer : Guide de l'employeur](#), Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Seulement en anglais

- CCDI Webinar : [Combatting tokenism](#) (disponible pour les Employeurs affiliés dans le Centre des compétences).
- [Diversity and inclusion in recruitment \(PDF\)](#), Robert Walters UK.
- [Inclusive Recruitment Toolkit \(PDF\)](#), Employers for Change.
- [Psychological Safety and DEI](#), Michigan State University.
- [The Dangers Of Mistaking Diversity For Inclusion In The Workplace](#), Forbes.
- [What is tokenism in the workplace?](#), Recrutee.

Le parcours de candidature

Le parcours de candidature fait référence à chaque étape du processus de recherche d'emploi pour les candidat·e·s.²⁷ Chaque étape a une influence sur l'expérience du·de la candidat·e, et les entreprises ont plusieurs occasions, tout au long de ce parcours, de communiquer leur engagement envers la DÉI. Les principales étapes ou points de contact sont le point d'intérêt, la candidature, l'entrevue et la décision finale.

Intérêt

À ce stade du parcours de candidature, les personnes à la recherche d'un emploi prennent connaissance de qui vous êtes, ce que fait votre entreprise et ce que c'est que d'y travailler. Ce processus peut commencer par une publication sur les médias sociaux, lors d'un salon de l'emploi, par une recommandation, au cours d'une entrevue d'information ou par un affichage d'emploi. À partir de là, les candidat·e·s commencent à effectuer des recherches sur votre culture organisationnelle, les avantages que vous offrez et les commentaires des employé·e·s.

➔ Divers sites d'emploi

En affichant des postes vacants sur un site d'emploi ciblant une communauté spécifique, les employeurs peuvent attirer des candidat·e·s ayant des antécédents, des expériences, des identités et des perspectives différents. L'affichage d'une offre d'emploi sur un de ces sites est un excellent moyen de commencer à diversifier votre vivier, mais ces « sites d'emploi pour la diversité » ne sont qu'un outil de recrutement parmi une large gamme de méthodes de recrutement qui peut vous aider à attirer des candidat·e·s d'antécédents divers.

➔ Image de l'employeur

Trouver des moyens de mettre en évidence l'engagement de votre entreprise envers l'inclusion peut aider les candidat·e·s potentiel·le·s à voir que vos déclarations sur la DÉI sont authentiques²⁸ Certaines entreprises ont une page Web dédiée qui met en évidence les projets qu'elles ont mis en place. Il peut être utile pour les candidat·e·s d'entendre des employé·e·s issu·e·s de la diversité dans des vidéos et de les voir dans des publications sur les médias sociaux. L'utilisation d'images de banque de photographies inclusives est aussi une bonne idée, mais elles ne doivent être utilisées que si les photos sont réellement représentatives de la diversité de la main-d'œuvre.²⁹ Vous trouverez ci-dessous des exemples de banque de photographies inclusives :

- **Banque de photographies sur l'inclusion des personnes handicapées**, Disability:IN.
- Collection Elevate du Brewers Collective sur [Unsplash](#) et [Pexels](#).
- **The Disability Collection**, Getty Images, Verizon Media et le National Disability Leadership Alliance.

En plus du contenu, il est important que votre site Web lui-même soit inclusif et accessible. Veillez à utiliser des polices et une taille de caractères lisibles, à employer un langage clair et simple, et à ajouter des sous-titres aux vidéos.³⁰ Pour plus d'informations, consultez [l'introduction à l'accessibilité du Web \(Introduction to Web Accessibility\)](#) de l'initiative d'accessibilité du W3C Web Accessibility Initiative et [l'introduction à l'accessibilité du Web \(Introduction to Web Accessibility\)](#) de Toronto Metropolitan University.

➔ Groupes de ressources pour les employé·e·s

Les groupes de ressources pour les employé·e·s (GRE) sont un excellent moyen de montrer aux candidat·e·s que vous vous engagez à les intégrer une fois qu'il·elle·s auront rejoint votre entreprise. Il s'agit de groupes volontaires, dirigés par les employé·e·s, qui favorisent un sentiment d'appartenance et soutiennent l'inclusion en milieu de travail.³¹ Les GRE présentent de nombreux avantages, notamment une meilleure visibilité et une représentation des différents points de vue au sein de l'entreprise, une amélioration du recrutement, du développement et du maintien en poste d'une main-d'œuvre diversifiée, ainsi qu'une amélioration de la culture et du climat organisationnel.³²

➔ Transparence

La transparence peut conduire à des changements positifs parce qu'elle assure la responsabilisation.³³ Un des moyens de créer la transparence au sein de votre entreprise ainsi qu'auprès du public consiste à rendre publics vos paramètres et vos objectifs.³⁴ Certaines entreprises ont commencé à partager ouvertement leur parcours en matière de diversité et d'inclusion avec le public par le biais de pages Web ou de rapports annuels.³⁵ Par exemple, BC Hydro dispose d'une page Web publique présentant les données relatives à la diversité de la main-d'œuvre au cours des cinq dernières années, ainsi que les objectifs pour l'avenir.³⁶ Ces rapports reconnaissent les progrès accomplis tout en rappelant aux entreprises la nature continue de ce travail. Grâce à ces méthodes et à d'autres, la transparence peut démontrer un engagement à long terme en faveur de la mise en place d'une culture inclusive.³⁷

Résumé

- Le stade d'intérêt du parcours d'embauche est celui où le·la candidat·e prend connaissance de qui vous êtes, ce que fait votre entreprise et ce que c'est que d'y travailler.
- Afficher des postes vacants sur un site d'emploi ciblant une communauté spécifique peut attirer des candidat·e·s ayant des antécédents, des expériences, des identités et des perspectives différents.
- Mettez en évidence l'engagement de votre entreprise envers la DÉI pour développer votre image de DÉI. Incluez des aperçus des initiatives en cours, la façon dont la DÉI fait partie intégrante de votre culture, et communiquez votre engagement sur votre site Web et vos comptes de médias sociaux.
- Veillez à ce que votre site Web soit le plus inclusif et le plus accessible possible. Par exemple, ajoutez des sous-titres sur les vidéos, utilisez des polices de caractères lisibles et tenez compte des couleurs du texte. Utilisez des images diverses pour que chacun·e se sente représenté·e.

- Les groupes de ressources pour les employé·e·s (GRE) sont un excellent moyen de montrer aux candidat·e·s que vous vous engagez à les intégrer une fois qu'il·elle·s auront rejoint votre entreprise.
- Soyez transparent avec les candidat·e·s et le public ; faites part de vos lacunes et partagez les plans mis en place pour y remédier.



Questions de réflexion

- Comment les candidat·e·s apprennent-il·elle·s à connaître votre entreprise? Quelle est votre réputation?
- Comment se présente votre entreprise du point de vue d'une personne extérieure?
- Qui est sous-représenté dans votre entreprise et pourquoi?
- Que pouvez-vous faire pour augmenter la représentation?



Ressources utiles

Bilingues

- [Diverses plateformes d'affichage des emplois et canaux de recrutement / Diverse job posting platforms and recruitment channels](#), Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (disponible pour les Employeurs affiliés dans le Centre des compétences).
- [Comment recruter un vivier de talents diversifié / How to recruit and hire for a diverse talent pool](#), LinkedIn Talent Solutions.

Seulement en français

- [Diffuser vos offres d'emploi](#), Emploi-Québec.
- [La transparence radicale, outil d'attraction et de rétention](#), La Presse.
- [Diversité et inclusion : améliorer les pratiques pour recruter et retenir les meilleurs talents](#), Indeed.

Seulement en anglais

- [Candidate Sourcing Checklist \(PDF\)](#), Artemis Canada.
- [Time to Look in the Mirror: Real D&I Progress Requires Honest Self-Assessment](#), LHH.
- [Diversity and Inclusion: Be Brave. Be Honest. Do the Work.](#), Dr. Tara Peters on LinkedIn.
- [How to Create Transparency in DEI Measurement: A Guide for Senior Leaders \(Infographic\)](#), Catalyst.
- [Why greater transparency is key to a winning DEI strategy](#), Fast Company.
- [Four ways to cultivate diverse candidate pools](#), The Globe and Mail.
- [Where to Post a Job Vacancy \(PDF\)](#), Immigrant Employment Council of BC.
- [Find and engage diverse talent: A self-assessment to help you get started with inclusive hiring practices](#), LinkedIn Talent Solutions.

Candidature

L'étape de candidature commence lorsqu'un-e candidat-e postule à un affichage d'emploi. Les informations contenues dans ces offres indiquent aux candidat-e-s s'ils-si elles correspondent bien au poste et à l'entreprise, et vice versa. Faites preuve d'une grande intentionnalité et soulignez vos engagements en matière de DÉI en ajoutant des déclarations illustrant vos actions, vos objectifs et vos priorités. Évitez les déclarations copiées-collées et rédigez un message qui reflète vos valeurs de manière authentique. Vous trouverez ci-dessous des exemples de déclarations de DÉI du CCDI ainsi que de chacun de nos partenaires fondateurs, tirées de leur page de carrières ou d'offres d'emploi actuelles. Ces exemples illustrent l'éventail de ces déclarations et la manière dont elles ont été adaptées à chaque entreprise.

- **CCDI** : Veuillez noter que la préférence sera accordée aux candidat-e-s qualifié-e-s qui contribuent à la diversification du CCDI. Il peut s'agir de groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles), mais aussi de la diversité des expériences, des antécédents et des idées.
- **Accenture** : Notre engagement envers la diversité est inébranlable, l'objectif étant que chacun-e de nos collègues ait un sentiment d'appartenance au sein de notre entreprise. En tant qu'impératif opérationnel, chaque personne chez Accenture a la responsabilité de créer et de maintenir un environnement inclusif. L'inclusion et la diversité sont des éléments fondamentaux de notre culture et de nos valeurs. Notre riche diversité nous rend plus innovant-e-s et plus créatif-ive-s, ce qui nous aide à mieux servir nos client-e-s et nos communautés.³⁸
- **CBC/Radio-Canada** : CBC/Radio-Canada s'engage à être un chef de file dans la représentation de la diversité canadienne. C'est que pour pouvoir créer et raconter des histoires rassembleuses, nous devons nous appuyer sur un effectif à l'image de la société canadienne en constante évolution. C'est la raison pour laquelle, en tant qu'employeur, nous valorisons l'égalité des chances et favorisons un milieu de travail inclusif, où nos différences individuelles sont non seulement reconnues et mises en valeur, mais se retrouvent également dans tous les services que nous offrons comme diffuseur public du Canada.³⁹
- **Ville de Calgary** : La ville s'engage à favoriser un milieu de travail respectueux, inclusif et équitable qui est représentatif de la communauté que nous servons. Nous accueillons les personnes ayant démontré leur engagement à respecter les valeurs d'équité, de diversité, d'inclusion, de lutte contre le racisme et de réconciliation. Les candidatures de membres de groupes historiquement défavorisés et sous-représentés sont encouragées. Sur demande, des mesures d'adaptation peuvent être apportées lors du processus d'embauche.⁴⁰

- **Deloitte** : Chez Deloitte, nous avons à cœur de faire des affaires de manière inclusive – cela commence par une diversité parmi les collègues de toutes les compétences ! Deloitte encourage tous les candidat·e·s qualifié·e·s qui représentent la diversité des collectivités partout au Canada à soumettre leur candidature. Cela comprend, sans s'y limiter, les personnes handicapées, les candidat·e·s des communautés autochtones et les candidat·e·s de la communauté noire qui souhaitent incarner nos valeurs, participer à la création d'une culture de diversité, d'équité et d'inclusion, et contribuer à notre engagement envers notre Plan d'action pour l'accessibilité notre Plan d'action pour la réconciliation et l'initiative BlackNorth.⁴¹
- **Dentons** : Chez Dentons Canada, l'inclusion, la diversité et l'équité (ID&É) ne sont pas seulement des valeurs auxiliaires, elles sont au cœur de notre entreprise. Nous croyons que l'ID&É est essentielle à la réussite commune de notre équipe et de nos clients. Notre culture avant-gardiste et inclusive favorise le développement professionnel de tou·te·s nos collègues, améliore les services de premier plan que nous offrons à nos client·e·s, et soutient notre engagement à avoir un impact positif sur les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. En témoignage de notre engagement envers l'ID&É, nous avons été reconnus comme un des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada pendant 12 années consécutives (2011-2022), ainsi que comme un des meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada (2022) pour la cinquième fois.⁴²
- **Autorité aéroportuaire du Grand Toronto** : Chaque jour, nous accueillons des voyageurs étrangers au Canada, et notre milieu de travail diversifié, équitable et inclusif est l'un de nos plus importants avantages concurrentiels. En veillant à ce que nos employé·e·s puissent être eux·elles·mêmes au travail, nous pouvons répondre aux exigences d'un marché mondial difficile, stimuler l'innovation et accueillir chaleureusement des gens du monde entier.⁴³
- **HSBC** : HSBC s'engage à construire une culture où tou·te·s les employé·e·s sont apprécié·e·s, respecté·e·s et où les opinions comptent. Nous sommes fiers d'offrir un milieu de travail qui favorise le développement professionnel continu, la flexibilité du travail et les opportunités d'évolution dans un environnement inclusif et diversifié.⁴⁴
- **ICBC** : Chez ICBC, notre travail consiste à veiller à ce que le système d'assurance automobile fonctionne pour tous les Britanno-Colombiens, aujourd'hui et à l'avenir. Si vous souhaitez tirer le meilleur parti de vos compétences et de votre expertise tout en développant votre carrière, nous vous voulons dans notre équipe ! Une carrière chez ICBC est l'occasion de faire partie d'une équipe talentueuse, diversifiée et inclusive, qui a à cœur de servir ses client·e·s et sa communauté. Vous pouvez vous attendre à un salaire compétitif, à des avantages sociaux complets et à un environnement de travail collaboratif. Si vous êtes dignes de confiance, communiquez avec nous dès aujourd'hui pour faire partie de notre équipe talentueuse et diversifiée qui travaille ensemble à la création d'un système d'assurance dont nous pouvons tou·te·s être fier·ière·s.⁴⁵

- **Conseil scolaire du district d'Ottawa-Carleton** : Notre personnel est au service des élèves, des collègues, des familles et des partenaires communautaires. Nous invitons les personnes de toute capacité, toute orientation, toute confession, toute ethnie, toute race, tout genre et tout âge à se joindre à nous pour créer des milieux d'apprentissage et de travail qui honorent la terre non cédée et non abandonnée du peuple algonquin, et qui respectent, valorisent et reflètent de plus en plus la diversité d'Ottawa. Votre expérience vécue est une contribution essentielle pour offrir à chaque élève l'éducation dont il/elle est digne.⁴⁶
- **La Banque Scotia** : Nous valorisons les compétences et les expériences uniques que chacun apporte à la Banque et nous nous engageons à offrir un environnement inclusif et accessible pour tou-te-s.⁴⁷
- **Université Simon Fraser** : L'Université Simon Fraser s'engage à respecter le principe d'équité en matière d'emploi et offre des chances égales d'emploi à tou-te-s les candidat-e-s qualifié-e-s.⁴⁸
- **Sodexo** : Sodexo s'engage en faveur de l'équité en matière d'emploi et de la diversité. Nous ne discriminons aucun employé-e ou candidat-e en raison de son origine, sa race, sa religion, son groupe ethnique, son âge, son incapacité, son genre, ses préférences sexuelles, son identité de genre ou de sexe, son statut de vétéran ou de toute autre catégorie protégée au niveau fédéral, provincial ou local.⁴⁹

➔ Affichage d'emplois

Si votre équipe cherche à accroître la diversité, vous pouvez choisir de recueillir des données démographiques sur les candidat-e-s. Il est important que votre équipe soit intentionnelle et ne demande que ce qui est essentiel à vos objectifs de DÉI (p. ex. si vous cherchez à augmenter le nombre de femmes dans votre équipe, demandez-le, mais sinon, ne le faites pas). Veuillez noter que les résultats de la divulgation volontaire peuvent ne pas être tout à fait exacts, car certain-e-s candidat-e-s peuvent refuser de divulguer leurs informations. Incluez une déclaration expliquant la raison de la collecte de ces informations, l'usage que l'entreprise fait de ces données et les mesures prises pour garantir la confidentialité et l'anonymat des candidat-e-s.

La tendance récente est à la transparence salariale ; de nombreuses entreprises choisissent d'inclure une fourchette salariale dans les affichages d'emploi. Selon une étude récente, 84 % des Canadien-ne-s seraient favorables à une loi obligeant les employeurs à divulguer les fourchettes salariales dans les offres d'emploi.⁵⁰ Dans la même enquête, de nombreux-euses participant-e-s ont également indiqué que la transparence salariale pourrait améliorer l'équité salariale pour les différents genres (61 %) et les minorités raciales (57 %). Envisagez d'ajouter l'échelle salariale à vos affichages d'emploi afin de fournir davantage d'informations aux candidat-e-s et de leur permettre de déterminer si votre entreprise/rôle leur convient.

➔ Langage inclusif

Le langage utilisé dans les descriptions de postes pourra attirer ou repousser les candidat·e·s en raison de mots involontairement exclusifs.⁵¹ En conséquence, les candidat·e·s qualifié·e·s hésitent à postuler. Les expressions idiomatiques, le jargon et les acronymes peuvent exclure les personnes qui n'ont pas de connaissance spécialisée dans un domaine particulier, ce qui peut nuire à une communication efficace.⁵² De plus, le jargon et la terminologie technique peuvent varier d'un milieu de travail à un autre, d'une région à une autre et à travers le monde. L'étude menée par Milkround auprès de 2 000 nouveaux·elles diplômé·e·s a révélé que 71 % des personnes interrogées ont déclaré avoir été découragées de postuler un emploi en raison du jargon.⁵³ Ce taux augmente, avec une hausse de 21 % de la quantité moyenne de jargon entre 2017 et 2019.⁵⁴ Le langage simple est plus accessible, plus facile à comprendre et plus engageant.⁵⁵

Voici des exemples de langage qui peut être exclusif :⁵⁶

Termes liés à l'âge	<ul style="list-style-type: none">● « Jeune et énergique »● « Natif numérique »● « Appel à tou·te·s les jeunes diplômés! »
Caractéristiques ethniques et religieuses	<ul style="list-style-type: none">● « De solides compétences en français »● « Le visage doit être rasé de près »
Langage codé en fonction du genre	<ul style="list-style-type: none">● Trop de mots codés. P. ex. agressif, dominant, etc. (mots masculins)● Titres d'emploi genrés tels que « vendeur »
Mots qui découragent les personnes en situation de handicap	<ul style="list-style-type: none">● « Physiquement apte au travail »● « Doit être capable de porter/soulever 50 kg »

À part la langue, les exigences énumérées dans un affichage d'emploi sont un facteur important pour déterminer si une personne postulera ou non. Par exemple, les femmes ne postulent généralement qu'à des emplois pour lesquels elles remplissent 100 % des exigences énumérées. En revanche, les hommes postuleront s'ils ne remplissent que 60 % des exigences.⁵⁷ Réfléchissez à ce qui est nécessaire pour le poste et à la possibilité d'utiliser l'expérience comparable au lieu de l'expérience directe. Essayez de formuler ces exigences de manière à ce qu'elles soient axées sur les résultats plutôt que sur l'expérience ou les compétences. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'obstacles involontaires créés par des exigences professionnelles, ainsi que des formulations alternatives axées sur les résultats.⁵⁸

LE LANGAGE UTILISÉ PEUT CRÉER DES OBSTACLES À L'EMPLOI	LE LANGAGE UTILISÉ EST AXÉ SUR LES RÉSULTATS
Au moins 10 années d'expérience en administration médicale au bureau d'un médecin spécialiste	Expérience de travail à titre d'administrateur médical, dont de l'expérience en gestion de rendez-vous et de demandes de patient·e-s, et de communication avec des partenaires de soins de santé
Permis de conduire valide	Capacité de se déplacer et d'assurer son propre transport
Trois années d'expérience à titre de vérificateur·trice de l'impôt	Expérience en contrôle fiscal dans diverses industries, incluant plusieurs vérifications complexes

Résumé

- C'est à cette étape que les candidat·e-s postulent à votre affichage d'emploi.
- Soulignez vos engagements en ajoutant une déclaration DÉI à votre affichage d'emploi.
- Si votre équipe cherche à accroître la diversité, vous pouvez choisir de recueillir des données démographiques sur les candidat·e-s.
- Assurez la transparence des salaires en incluant l'échelle salariale dans les affichages d'emploi ; ceci contribue à faire progresser l'équité salariale.
- Faites attention au langage utilisé dans votre affichage d'emploi qui peut être involontairement exclusif.
- Veillez à ce que les exigences soient réellement essentielles.
- Essayez de formuler ces exigences de manière à ce qu'elles soient axées sur les résultats plutôt que sur l'expérience ou les compétences.



Questions de réflexion

- Pensez-vous que votre entreprise est réellement un employeur souscrivant au principe de l'égalité d'accès à l'emploi? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Comment votre équipe fait-elle le suivi des caractéristiques démographiques des personnes qui postulent?
- Votre entreprise affiche-t-elle une fourchette salariale? Pourquoi ou pourquoi pas?
- De quelle manière vos affichages d'emplois ont-ils été involontairement exclusifs dans le passé?

Outils d'évaluation des préjugés (outils disponibles en anglais seulement)

- Textio
- Décodeur de genre
- UInclure



Ressources utiles

Bilingues

- Êtes-vous prêt pour la nouvelle réalité en matière de transparence salariale ? / Are You Ready for the New Reality of Pay Transparency?, Mercer.
- Les étapes pour rédiger des offres d'emploi inclusives / How to Write an Inclusive Job Posting, Optez pour le Talent.
- Conseils pour rédiger une offre d'emploi inclusive / Tips to write an inclusive job description, Randstad Canada.
- Transparence salariale : ce que les chefs des finances doivent savoir / What Finance Leaders Need to Know About Pay Transparency, ADP.

Seulement en français

- Oui à la transparence salariale ! Mais jusqu'où aller et comment ?, CRHA.
- Inclure le salaire dans les offres d'emploi, oui ou non ?, Culture RH.
- L'affichage d'une offre d'emploi inclusive (PDF), Roseph.

Seulement en anglais

- Inclusive Language in the Recruiting Process: Attracting Diverse Applicants, Indeed.
- Should salary ranges be included in job descriptions?, Visier.
- How to build a more inclusive hiring program (PDF), Monster.
- Transparent Commitment to D&I: Inclusion Statements in Job Ads, Sarah Cordivano on Medium.
- Research: The Unintended Consequences of Pay Transparency, Harvard Business Review.

Entrevue

Au cours de cette étape, les employeurs mènent des entrevues afin d'évaluer la compatibilité de chaque candidat·e avec le poste.⁵⁹ Bien que courante, l'approche traditionnelle de l'entrevue n'est pas le moyen le plus efficace de filtrer les candidat·e·s.⁶⁰

Les intervieweur·euse·s ont tendance à privilégier les personnes qui leur ressemblent.⁶¹ Ce préjugé d'affinité peut se traduire par une préférence pour un·e candidat·e qui ressemble à l'intervieweur·euse par rapport à un·e autre qui ne lui ressemble pas, même si ce·tte dernier·ière est plus apte à occuper le poste.⁶² Vous trouverez ci-dessous quelques idées pour lutter contre ce préjugé ainsi que d'autres au cours de l'étape d'entrevue de votre processus d'embauche.

→ Vérifiez vos préjugés

Reconnaître ses préjugés est un élément essentiel pour y remédier. Encouragez votre équipe à réfléchir à ses préjugés et prenez le temps de réfléchir aux vôtres. Chaque intervieweur·euse devrait suivre une formation sur les préjugés inconscients et sur les entrevues en général avant d'en mener une.⁶³ Les intervieweur·euse·s devraient être formé·e·s afin de savoir quelles questions éviter ainsi que les sujets qui peuvent être interdits en raison de leur lien avec des motifs de discrimination protégés.

La création d'un panel composé d'un ensemble diversifié de collègues permet d'atténuer les préjugés inconscients, de considérer le·la candidat·e d'une perspective plus large et de prendre une décision plus éclairée.⁶⁴ Lors de la création d'un panel d'entrevue, il est judicieux d'évaluer les efforts déployés par les membres du panel au sein de votre entreprise pour contribuer à la DÉI, car il·elle·s sont moins susceptibles de faire preuve de préjugés.⁶⁵

→ Mesures d'adaptation

Les personnes en situation de handicap sont confrontées à des obstacles systémiques et à la discrimination lorsqu'elles essaient d'obtenir un emploi.⁶⁶ Les candidat·e·s en situation d'handicap ont le droit de bénéficier de mesures raisonnables d'adaptation tout au long du processus d'embauche, y compris lors de l'entrevue.⁶⁷ Ces mesures d'adaptation ont pour but de garantir que votre processus de recrutement est exempt d'obstacles et équitable pour tou·te·s.⁶⁸ Chaque adaptation doit être ajustée aux besoins spécifiques de la personne concernée ; ce qui fonctionne pour une personne ne fonctionnera pas pour tout le monde.⁶⁹ Il est essentiel de rappeler aux candidat·e·s que ce soutien existe et de les encourager à exprimer leurs besoins. Vous trouverez ci-dessous la déclaration d'accessibilité du CCDI, incluse dans nos affichages d'emploi :

La CCDI est un milieu de travail ouvert à tou·te·s et dédié à l'accessibilité.
Veuillez nous faire savoir si vous avez besoin de mesures d'adaptation en envoyant un courriel à humanresources@ccdi.ca.

Exemples de mesures d'adaptation

- Demander un environnement sans parfum ou à parfum réduit. Certains produits chimiques utilisés dans les produits parfumés peuvent rendre certaines personnes malades, en particulier celles qui sont sensibles aux parfums, qui souffrent d'asthme, d'allergies ou d'autres problèmes de santé.⁷⁰
- Permettre la présence d'un-e accompagnateur-trice, d'un-e travailleur-euse de soutien personnel ou d'un animal d'assistance. Certaines personnes en situation d'handicap ont besoin de ce soutien pour les aider à surmonter les difficultés liées à la déficience visuelle, aux problèmes de mobilité, etc.⁷¹
- Faire asseoir les intervieweur-euse-s de manière à ce que le-la candidat-e puisse voir leur visage clairement. La lecture labiale permet aux personnes malentendantes de lire sur les lèvres, de lire les expressions faciales, les gestes et l'environnement autour d'elles afin de les aider à comprendre ce qui est dit.⁷²
- Choisir un endroit calme avec peu de bruit ambiant. Une entrevue dans un environnement bruyant peut distraire les personnes neuroatypiques et entraîner une surcharge sensorielle.⁷³
- Faire preuve de souplesse dans les horaires d'entrevue. La flexibilité des horaires permet aux candidat-e-s de trouver les moments qui leur conviennent le mieux ; ceci peut inclure des dates alternatives autour des fêtes religieuses ou autour de fêtes « non conventionnelles » ou des heures de prière.⁷⁴
- Utiliser des formats accessibles et des dispositifs d'assistance aux communications. Certaines incapacités peuvent avoir une influence sur la capacité d'une personne à communiquer, ce qui peut obliger votre équipe à utiliser des dispositifs d'affichage en braille, des documents en gros caractères et des systèmes d'amplification.⁷⁵
- Fournir aux candidat-e-s des questions formelles d'entrevue à l'avance. Cela permet aux personnes neuroatypiques d'avoir plus de temps pour réfléchir et formuler une réponse.⁷⁶
- Proposer des options pour le format de l'entrevue (p. ex. en personne, par vidéo, au téléphone).⁷⁷ En raison de problèmes de mobilité ou d'autres incapacités, les candidat-e-s peuvent demander à passer une entrevue téléphonique plutôt qu'une entrevue en personne.⁷⁸

➔ Préparer les candidat-e-s à l'entrevue

Préparez le-la candidat-e en lui fournissant des informations. Incluez les éléments suivants dans votre courriel d'invitation :

- **Affichage d'emploi** : Inclure une copie de l'affichage d'emploi peut aider les candidat-e-s à examiner les exigences du poste.
- **Date et heure de l'entrevue** : Informez les candidat-e-s de la date et de l'heure afin qu'il-elle-s puissent s'organiser pour être présent-e-s.⁷⁹ Il peut être utile d'envoyer une invitation par courriel qui s'affichera dans leur calendrier.
- **Format de l'entrevue** : Indiquez aux candidat-e-s si l'entrevue se déroulera en personne, à distance ou par téléphone. Si l'entrevue se déroule en personne, communiquez les instructions à suivre à l'arrivée (p. ex. l'endroit spécifique du rendez-vous, les informations à propos du stationnement ou les transports en commun, etc.).⁸⁰

- **Titre(s) de poste et nom(s) de l'intervieweur-euse(s) :** Cela permet aux candidat-e-s de se préparer à rencontrer la personne qu'il-elle-s rencontreront.⁸¹ Il est courant de mener des entrevues avec plus d'un-e intervieweur-euse, mais il peut être intimidant de rencontrer trop de personnes. Pensez bien à la composition du panel.⁸²
- **Ce à quoi les candidat-e-s peuvent s'attendre :** Il est utile de préciser ce que les candidat-e-s peuvent attendre de votre processus de recrutement, qu'il s'agisse du nombre d'entrevues ou du type de questions posées. Il s'agit d'une bonne pratique pour rendre le processus plus efficace.⁸³ Réfléchissez au nombre d'entrevues nécessaires pour évaluer un-e candidat-e. N'oubliez pas que pour chaque entrevue, le-la candidat-e doit prendre des dispositions pour s'y rendre.
- **Ce que les candidat-e-s doivent apporter :** Si les candidat-e-s doivent apporter certains éléments à l'entrevue (p. ex. une preuve des titres de compétences), informez-les afin qu'il-elle-s puissent se préparer.⁸⁴
- **Coordonnées :** Indiquez un numéro de téléphone et un courriel, afin que les candidat-e-s puissent communiquer avec vous au besoin.⁸⁵

➔ Questions d'entrevue

Afin de réduire les préjugés, normalisez votre processus d'entrevue.⁸⁶ Les entrevues structurées sont bénéfiques pour les candidat-e-s, car il-elle-s sont évalué-e-s sur leurs compétences plutôt que sur l'adéquation perçue ou la personnalité. Créez une liste de questions en rapport direct avec ce qui définira la réussite dans ce poste et supprimez toutes les questions inutiles. Posez ensuite les mêmes questions à chaque candidat-e, dans le même ordre.⁸⁷

Les questions comportementales sont un type de question couramment posée lors des entrevues. Ces questions demandent souvent aux candidat-e-s de réfléchir à des événements et des situations spécifiques (p. ex. « parlez-moi d'un moment où... »), ce qui peut démontrer leurs compétences, telles que la pensée critique ou la résolution de problèmes.⁸⁸ Les questions d'entrevue axées sur le comportement devraient être moins axées sur le passé et davantage sur le présent ; il s'agit moins de savoir qui a déjà fait une tâche spécifique que de savoir qui en est capable.⁸⁹

Les questions axées sur les capacités plutôt que sur l'expérience directe permettent à votre entreprise de tenir compte de différents contextes et perspectives dans le cadre du processus d'entrevue.⁹⁰ Par exemple, au lieu de demander « avez-vous effectué cette tâche? », essayez de demander « comment aborderiez-vous cette tâche? ». Ces questions ouvertes offrent aux candidat-e-s un peu plus de souplesse dans leurs réponses.⁹¹

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de questions d'entrevue courantes, ainsi qu'une version reformulée pour la rendre plus inclusive.⁹²

QUESTION D'ENTREVUE COURANTE	ALTERNATIVE INCLUSIVE
<p>« Avez-vous un handicap? »</p>	<p>« Pouvez-vous me dire comment vous pourriez accomplir [insérer la tâche professionnelle clé sur laquelle vous posez la question]? »</p> <p>Les employeurs ne peuvent pas demander à une personne si elle a un handicap. Ils peuvent demander comment une personne pourrait accomplir la tâche spécifique.</p>
<p>« Parlez-moi de vous. »</p>	<p>« Pouvez-vous me résumer votre CV? »</p> <p>Il s'agit d'une question culturellement biaisée. Certaines cultures, et certain·e·s individu·e·s peuvent éprouver des difficultés à « vendre » leurs compétences.</p>
<p>« Quel type d'environnement de travail préférez-vous? »</p>	<p>Posez une question directement liée aux compétences requises pour le poste. Par exemple, pour un poste de service à la clientèle, vous pourriez demander « pouvez-vous me dire comment vous géreriez une plainte d'un·e client·e concernant... »</p> <p>Cette question suppose que la personne possède une expérience professionnelle suffisante pour y répondre. Elle suggère également que l'employeur a un certain type d'environnement de travail et qu'il n'est peut-être pas ouvert à des adaptations ou à des styles de travail différents.</p>
<p>« Quel est l'emploi que vous avez trouvé le plus difficile? »</p>	<p>« Pouvez-vous me parler d'une fois où vous avez dû faire un changement et de la manière dont vous l'avez géré? »</p> <p>Ne partez pas du principe que la personne a des antécédents professionnels sur lesquels s'appuyer. En élargissant la question pour inclure le « changement » au lieu du « changement au travail », cela permet à tou·te·s les candidat·e·s de répondre à la question.</p>

QUESTION D'ENTREVUE COURANTE	ALTERNATIVE INCLUSIVE
<p>« Quelles sont vos forces? »</p>	<p>« Pouvez-vous me parler d'une occasion où vous avez pu terminer un projet avant la date prévue? »</p> <p>Posez des questions sur une force ou une compétence spécifique que vous recherchez. Certaines personnes n'ont jamais appris à parler d'elles-mêmes dans des termes flatteurs et pensent que c'est de la vantardise. En outre, les nouveaux-elles arrivant-e-s au Canada peuvent avoir de la difficulté à répondre à des questions ouvertes et des questions spécifiques peuvent les aider à cibler leurs réponses.</p>
<p>« Nous recherchons quelqu'un qui sort des sentiers battus. Donnez-moi un exemple d'une fois où vous avez fait cela. »</p>	<p>« Pouvez-vous me donner un exemple d'une façon dont vous avez résolu un problème de manière inattendue? »</p> <p>Certaines personnes neuroatypiques ou en situation de handicap, ou des personnes dont le français n'est pas la langue maternelle peuvent ne pas connaître ou avoir des difficultés à comprendre l'argot ou les euphémismes. Utilisez un langage clair.</p>
<p>« Pourquoi avez-vous postulé cet emploi? »</p>	<p>Pour de nombreuses personnes, il peut s'agir de leur premier emploi, ou leur candidature peut être due à une nécessité économique. Cela ne signifie pas qu'elles ne sont pas les plus aptes à occuper le poste.</p> <p>La meilleure pratique consiste à ne pas utiliser cette question, car elle n'est aucunement liée aux fonctions du poste.</p>

➔ Entrevues vidéo

Lors des entrevues vidéo, il est important de se rappeler que les candidat-e-s n'ont peut-être pas accès aux technologies les plus récentes à la maison ou qu'il-elle-s partagent peut-être des espaces de vie avec des zones privées ou calmes limitées. Ces facteurs n'ont pas d'impact sur la capacité d'un-e candidat-e à effectuer le travail.⁹³

Résumé

- Au cours de cette étape, vous évaluez vos candidat·e·s en fonction de leurs entrevues.
- Chaque intervieweur·euse devrait suivre une formation sur les préjugés inconscients et sur les entrevues en général avant d'en mener une.
- Les aménagements garantissent que votre processus de recrutement est exempt d'obstacles et équitable pour tou·te·s. Par conséquent, le processus d'entrevue doit être adapté pour les candidat·e·s qui en font la demande.
- Préparez le·la candidat·e en lui fournissant des informations telles que la durée de l'entrevue, qui sont les membres du panel et le type de questions qui seront posées.
- Pour réduire les préjugés, standardisez votre processus d'entrevue. Ne posez que des questions directement liées au poste, puis posez les mêmes questions dans le même ordre à chaque candidat·e.
- Les questions qui portent sur les capacités plutôt que sur l'expérience directe permettent à votre entreprise d'inclure des profils et des perspectives variés dans votre processus d'entrevue.
- Lors des entrevues vidéo, n'oubliez pas que les candidat·e·s n'ont peut-être pas accès aux technologies les plus récentes à la maison ou qu'il·elle·s partagent peut-être des espaces de vie avec des zones privées ou calmes limitées.



Questions de réflexion

- Quel est le degré de réussite de votre processus d'entrevue actuel?
- Que fait votre équipe pour rendre le processus d'entrevue aussi adapté que possible?
- Votre équipe a-t-elle suivi une formation sur les préjugés inconscients? En quoi cette formation a-t-elle modifié votre processus d'entrevue?
- Quel est le plan d'accessibilité de votre équipe en cas de demande d'adaptations? (P. ex. avez-vous un budget? Qui est responsable?)
- Examinez votre processus d'entrevue. Y a-t-il des changements à apporter afin de le simplifier?



Ressources utiles

Bilingues

- [Adapter le processus d'entrevue pour le rendre plus accessible / Adapting your interview process to be more accessible](#), Randstad Canada.
- [Guide du recrutement en ligne accessible \(PDF\) / Guide to Accessible eRecruiting \(PDF\)](#), Réseau ontarien d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées.
- [Les mesures d'adaptation pour les entrevues / Interview Accommodations](#), Optez pour le Talent.
- [Se préparer pour une entrevue d'embauche virtuelle inclusive \(PDF\) / Prepare for an Inclusive Video Job Interview \(PDF\)](#), Le Milieu de Travail Inclusif.
- [Recrutement et embauche / Recruit and Hire](#), Le Milieu de Travail Inclusif.

Seulement en français

- [Diversité et inclusion en recrutement, de quoi parle-t-on?](#), Taleez.
- [Recrutement et embauche](#), Ordre des administrateurs agréés du Québec.
- [Recruter sans discriminer : Guide de l'employeur](#), Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse Québec.

Seulement en anglais

- [Equity Considerations in Virtual Interviews](#), The University of British Columbia.
- [How to Conduct Culturally-Savvy Interviews](#), Immigrant Employment Council of BC.
- [How To Create an Inclusive Interview Process](#), Indeed.
- [Toolkit for Conducting Inclusive Interviews](#), Hanover Research.

Décision

La dernière étape du parcours du-de la candidat-e est la décision finale d'embauche et la présentation d'une offre d'emploi au-à la candidat-e choisi-e.⁹⁴ À ce stade, votre équipe doit réfléchir à l'ensemble des salaires et des avantages sociaux que vous offrez actuellement. La stratégie de rémunération globale de votre entreprise – les avantages, la rémunération et les autres récompenses accordés aux employé-e-s – doit viser à garantir des niveaux de salaire justes et équitables pour l'ensemble de votre personnel, à renforcer votre culture organisationnelle et à solidifier votre réputation.⁹⁵

➔ Rémunération

Quelques éléments à prendre en compte afin d'élaborer une stratégie efficace sont décrits ci-dessous.

- **Nommez un-e responsable de la stratégie reliée à la rémunération :** Un-e professionnel-le qualifié-e devrait être engagé-e pour gérer cette stratégie, mais assurez-vous aussi qu'elle reste alignée sur les meilleures pratiques de DÉI.⁹⁶
- **Trouvez des données sur la rémunération propres à votre secteur d'activité :** Il s'agit d'informations telles que le salaire annuel moyen pour les fonctions dans votre secteur et le salaire annuel moyen pour les fonctions au sein de votre entreprise, afin de vous assurer que votre équipe reste compétitive.⁹⁷
- **Déterminez les niveaux de rémunération :** Créez différents niveaux de rémunération pour les fonctions exercées au sein de votre entreprise afin d'offrir des possibilités d'avancement professionnel transparentes, justes et équitables.⁹⁸
- **Définissez votre philosophie en matière de rémunération :** Votre équipe doit discuter de l'objectif de votre stratégie de rémunération afin de s'assurer qu'elle s'aligne sur vos objectifs en matière de DÉI.⁹⁹
- **Établissez une structure salariale :** Décidez des taux minimum et maximum que vous paierez pour chaque poste au sein de votre entreprise afin d'assurer la transparence salariale. N'oubliez pas de définir des règles claires concernant les augmentations et les promotions.¹⁰⁰
- **Révissez régulièrement :** Fixez un rappel récurrent pour la révision de votre stratégie de rémunération afin de vous assurer qu'elle reste alignée sur vos valeurs organisationnelles.¹⁰¹

➔ Avantages

En plus du salaire, les avantages sociaux jouent un rôle dans la création et le maintien d'une main-d'œuvre diversifiée.¹⁰² Réfléchissez à l'ensemble des avantages sociaux actuel de votre entreprise et envisagez d'inclure les exemples d'avantages inclusifs énumérés ci-dessous.

- **Congés mobiles** : Offrir des congés mobiles flexibles permet aux employé·e-s de célébrer et d'honorer des jours particulièrement importants pour eux-elles ou pour leur religion, leur culture ou leur origine ethnique.¹⁰³
- **Congé parental** : Offrir un congé parental sans distinction de genre, y compris un congé pour les parents d'enfants nouvellement adoptés, peut contribuer à un équilibre positif entre vie professionnelle et vie privée.¹⁰⁴ Veuillez noter qu'il est important de donner l'exemple de ce comportement en plus d'offrir cet avantage. Des « champions de la paternité » visibles sont nécessaires pour inciter les pères à prendre un congé parental.¹⁰⁵
- **Modalités de travail flexibles** : Il s'agit de la flexibilité en dehors des journées traditionnelles de 8 heures et des semaines de 5 jours, y compris les horaires flexibles, le travail à distance ou une semaine de travail raccourcie ou comprimée. La flexibilité aide les employé·e-s qui ont des besoins supplémentaires ou des responsabilités en dehors du travail.¹⁰⁶
- **Avantages sociaux adaptés aux besoins des employé·e-s** : Cela permet aux employé·e-s d'adapter l'ensemble de leurs avantages sociaux à leurs besoins. Ils peuvent inclure des comptes de dépenses de santé et de bien-être, ainsi que des allocations flexibles pour des éléments tels que la couverture de l'invalidité, les prestations de retraite et l'assurance vie.¹⁰⁷
- **Avantages liés à l'affirmation de genre** : Souvent, les compagnies d'assurance ne couvrent pas entièrement les chirurgies d'affirmation de genre. Le fait d'offrir une couverture de santé complète aux employé·e-s transgenres et en transition peut contribuer à ce que ces employé·e-s se sentent valorisé·e-s et considéré·e-s par leur employeur.¹⁰⁸
- **Prestations aux aidant·e-s naturel·le-s** : Il s'agit notamment de congés familiaux, de modalités de travail flexibles, de services de garde d'enfants sur place ou d'allocations de garde d'enfants pour soutenir les employé·e-s qui sont des aidant·e-s naturel·le-s.¹⁰⁹
- **Avantages liés aux mieux-être** : Il peut s'agir de soutien de professionnel·le-s de la santé mentale, de centres de remise en forme sur place et de comptes de dépenses de santé flexibles pour promouvoir un mieux-être holistique.¹¹⁰
- **Perfectionnement professionnel** : Ces avantages permettent aux employé·e-s de continuer à se développer professionnellement et peuvent inclure une aide pour les frais de scolarité, un mentorat/parrainage/coaching ou des allocations pour le perfectionnement professionnel.¹¹¹

➔ Négociations

La négociation salariale n'est pas une pratique équitable en raison des préjugés.¹¹² Une étude menée par l'Université de Virginie a montré que, bien que les candidat·e·s blanc·he·s et noir·e·s aient la même probabilité de négocier, les évaluateur·trice·s qui ont obtenu un score élevé en matière de préjugés raciaux pensaient que les candidat·e·s noir·e·s avaient négocié plus souvent que les candidat·e·s blanc·he·s.¹¹³ En conséquence, les candidat·e·s noir·e·s ont été pénalisé·e·s et se sont vus offrir un salaire de départ inférieur de 300 dollars en moyenne. Bien que ce chiffre puisse sembler insignifiant, les écarts salariaux s'accumulent et s'amplifient au fil du temps.¹¹⁴ Votre équipe devrait discuter du processus de négociation afin de s'assurer que vous ne perpétuez pas cet écart salarial. Envisagez d'adopter une politique de non-négociation pour le recrutement des employé·e·s.

➔ Rejet

Montrez que vous accordez de l'importance au temps des candidat·e·s non retenu·e·s en communiquant avec eux sans délai. Faites-leur savoir que vous ne donnerez pas suite à leur candidature dès que possible.¹¹⁵ Lorsque vous rejetez des candidat·e·s, remerciez-les sincèrement pour leur temps, donnez-leur un retour d'information constructif et invitez-les à se connecter à vous sur LinkedIn pour rester en contact.¹¹⁶

➔ Rétroactions des candidat·e·s

Les rétroactions peuvent être un moyen d'améliorer l'expérience des candidat·e·s, car cela permet de connaître le processus de leur point de vue.¹¹⁷ Invitez-les à répondre à votre enquête sur l'expérience des candidat·e·s, à laisser un avis sur Glassdoor ou à partager leur opinion par téléphone. Ces informations vous permettront de remédier à toute inefficacité ou difficulté dans le processus de recrutement et vous aideront à renforcer votre position d'employeur inclusif.¹¹⁸

Résumé

- La dernière étape du parcours du·de la candidat·e est la décision finale d'embauche et la présentation d'une offre d'emploi au/à la candidat·e choisi·e.
- Élaborer une stratégie de rémunération pour déterminer comment votre entreprise décidera des avantages et de la rémunération des employé·e·s afin de garantir la justice et l'équité.
- Les négociations peuvent perpétuer l'inégalité en raison des préjugés des évaluateur·trice·s. Discutez de la manière d'aborder les négociations au sein de votre équipe et envisagez d'adopter une politique de non-négociation.
- Montrez que vous accordez de l'importance au temps des candidat·e·s non retenu·e·s en communiquant avec eux·elles sans délai.
- Invitez les candidat·e·s à répondre à une enquête de satisfaction sur le processus de candidature afin d'en savoir plus à propos de leur expérience et de l'améliorer.



Questions de réflexion

- Votre processus de recrutement a-t-il permis d'atteindre vos objectifs en matière de DÉI?
- Un·e candidat·e issu·e d'un milieu sous-représenté a-t-il·elle été sélectionné·e? Si ce n'est pas le cas, réévaluez votre processus de recrutement afin d'identifier les obstacles.
- Comment l'entreprise peut-elle augmenter la sélection de candidat·e·s sous-représenté·e·s à l'avenir?
- Vos avantages et votre échelle salariale sont-ils équitables?
- Quelles ont été les rétroactions sur l'ensemble de votre processus de recrutement et comment l'entreprise peut-elle agir à partir de celles-ci?



Ressources utiles

Bilingues

- [Les intentions de recrutement et les pratiques exemplaires des employeurs / Hiring Intentions and Best Practices](#), Optez pour le Talent.
- [Transformer le risqué pour la santé en valeur : Vos approches en matière de santé et de bien-être sont-elles inclusives? / Turning health risk into value: Are your health and wellbeing approaches inclusive?](#), Mercer.
- [Êtes-vous prêt pour la nouvelle réalité en matière de transparence salariale? / Are You Ready for the New Reality of Pay Transparency?](#), Mercer.

Seulement en français

- [Mettre en œuvre sa stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion : commencer par les avantages sociaux des employé·e·s](#), Aon.
- [Inclusion et diversité : passer de la parole aux actes](#), Conseiller.
- [Être une femme nuit dès l'embauche](#), La Presse.
- [Rémunération : la transparence est une opportunité](#), Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Seulement en anglais

- [Counteracting Negotiation Biases Like Race and Gender in the Workplace](#), Harvard Law School Program on Negotiation.
- [How to review benefit plans to ensure diversity and inclusion](#), Gallagher.
- [How to Assess Skills and Negotiate Competencies](#), Immigrant Employment Council of BC.
- [The role of employee benefits in fostering diversity and inclusion](#), WTW.

Conclusion

La diversification de la main-d'œuvre de votre entreprise présente de nombreux avantages, notamment des employé·e·s plus heureux·euses et plus engagé·e·s, une meilleure résolution des problèmes, une augmentation des bénéfices, une meilleure réputation et une amélioration de la créativité. En adaptant votre processus d'embauche pour qu'il soit plus inclusif, vous renforcerez la culture de votre entreprise et attirerez les meilleur·e·s candidat·e·s pour vos fonctions.

Nous espérons que cet outil vous sera utile pour évaluer et mettre à jour votre processus d'embauche.

Quelle est la prochaine étape?

Bien que cette trousse à outils soit un excellent point de départ, il est essentiel de noter que la DÉI est en constante évolution et qu'il en va de même pour votre processus d'embauche. Continuez à lire des articles et à assister à des événements sur ce sujet afin de vous tenir au courant des tendances et des meilleures pratiques en matière de DÉI. Nous vous encourageons également à entamer ou à poursuivre des consultations avec des groupes en quête d'équité sur la manière dont vous pouvez revoir et améliorer vos pratiques d'embauche organisationnelles.

Pour obtenir de l'aide sur les prochaines étapes, [consultez nos autres troussees à outils](#).

Références

1. [Diversity & Inclusion Workplace Survey](#), Glassdoor, 2020.
2. [Addressing employee diversity to foster their work engagement](#), Journal of Business Research, 2019.
3. [Mere Membership in Racially Diverse Groups Reduces Conformity](#), Social Psychological and Personality Science, 2017.
4. [Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential](#), Social and Personality Psychology Compass, 2019.
5. [Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse](#), Harvard Business Review, 2017.
6. [Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity](#), Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2017.
7. [The New Analytics of Culture](#), Harvard Business Review, 2020
8. [Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity](#), Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2017.
9. [Diversity wins: How inclusion matters](#), McKinsey & Company, 2020.
10. [How Diverse Leadership Teams Boost Innovation](#), BCG, 2018.
11. [Diversity & Inclusion Workplace Survey](#), Glassdoor, 2020.
12. [Key Insights on Diversity & Inclusion](#), HRP et Diversio, 2020.
13. [Innovation, diversité et croissance du marché](#), COQUAL, 2013.
14. [Survey finds HR leaders believe accountability for DEI extends across employers](#), Benefits Canada, 2023.
15. [The Dangers Of Mistaking Diversity For Inclusion In The Workplace](#), Forbes, 2019.
16. [Tokenism: What It Is & How It Affects Our Workplaces](#), InHerSight, 2020.
17. [Tokenism: What It Is & How It Affects Our Workplaces](#), InHerSight, 2020.
18. [Glossaire \(PDF\)](#), CCDI, 2022.
19. [Psychological Safety and DEI](#), Michigan State University, s.d.
20. [Building Psychological Safety Starts Within The Recruitment Process](#), LinkedIn, 2019.
21. [Building Psychological Safety Starts Within The Recruitment Process](#), LinkedIn, 2019.
22. [Measuring diversity and inclusion with recruitment KPIs](#), Manatal, s.d.
23. [Measuring diversity and inclusion with recruitment KPIs](#), Manatal, s.d.
24. [Measuring diversity and inclusion with recruitment KPIs](#), Manatal, s.d.
25. [Measuring diversity and inclusion with recruitment KPIs](#), Manatal, s.d.
26. [Measuring diversity and inclusion with recruitment KPIs](#), Manatal, s.d.
27. [What are the candidate journey touchpoints and how to map it](#), Recruitee, 2021.
28. [Genuine v. Performative: How To Be Sure Your DEI Efforts Are Authentic](#), the Diversity Movement, 2022.
29. [The Benefits of Using Inclusive Photos on Your Website](#), SHRM, 2022.
30. [How to make your web content accessible and D&I friendly](#), Texthelp, 2020.
31. [Employee Resource Groups: Your Complete Guide](#), Indeed, s.d.
32. [Employee Resource Groups: Your Complete Guide](#), Indeed, s.d.
33. [Build Trust in DEI Efforts to Advance Talent](#), Business Strategy, The Wall Street Journal, 2023.

34. [Metrics, Accountability, and Transparency: A Simple Recipe to Increase Diversity and Reduce Bias](#), Université du Massachusetts Amherst, s.d.
35. [How Transparency Can Accelerate Your Diversity Goals](#), Control Y, 2021.
36. [Reporting on workforce diversity](#), BC Hydro, s.d.
37. [How Transparency Can Accelerate Your Diversity Goals](#), Control Y, 2021.
38. [Emplois](#), CBC/Radio-Canada, consulté le 30 mars 2023.
39. [Jobs](#), CBC/Radio-Canada, accessed March 30, 2023.
40. [Careers](#), Ville de Calgary, consulté le 30 mars 2023.
41. [Une carrière chez Deloitte](#), Deloitte, consulté le 30 mars 2023.
42. [Careers](#), Dentons, consulté le 30 mars 2023.
43. [Travailler à l'aéroport](#), Autorité aéroportuaire du Grand Toronto, consulté le 31 mai 2023.
44. [Carrières](#), HSBC, consulté le 30 mars 2023.
45. [Careers at ICBC](#), ICBC, consulté le 30 mars 2023.
46. [Careers](#), Ottawa-Carleton District School Board, consulté le 30 mars 2023.
47. [Carrières](#), Banque Scotia, consulté le 1er juin 2023.
48. [Prospective Employees](#), Université Simon Fraser, consulté le 30 mars 2023.
49. [Carrières](#), Sodexo, consulté le 30 mars 2023.
50. [84% of Canadian employees in favour of pay transparency law: survey](#), Benefits Canada. 2022.
51. [Inclusive Language within Job Adverts](#), Meridian, 2021.
52. [Say This, Not That: A Guide for Inclusive Language](#), Le mouvement de la diversité, 2020.
53. [Junk the Jargon](#), Milkround, 2019.
54. [Junk the Jargon](#), Milkround, 2019.
55. [Why Employers Should Avoid Jargon In Job Postings](#), Forbes, 2021.
56. [How to Write Job Adverts With Diversity and Inclusion](#), Monster, s.d.
57. [Men Apply For A Job When They Meet Only 60% of The Qualifications, But Women Apply Only If They Meet 100% of Them. Here's Why.](#), LinkedIn, 2019.
58. Tableau tiré de [Les étapes pour rédiger des offres d'emploi inclusives](#), Optez pour le Talent, 2021.
59. [What are the candidate journey touchpoints and how to map it](#), Recruitee, 2021.
60. [Job Interviews Have Become Predictable and Ineffective – Here Are 10 Ways to Change That](#), LinkedIn, 2017.
61. [Here Is How Bias Can Affect Recruitment In Your Organisation](#), Forbes, 2018.
62. [Here Is How Bias Can Affect Recruitment In Your Organisation](#), Forbes, 2018.
63. [7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process](#), Harvard Business Review, 2017.
64. [How to remove unconscious bias from your hiring process](#), Robert Walters Group, s.d.
65. [How To Establish Diverse Interview Panels](#), Indeed, s.d.
66. [La discrimination fondée sur le handicap et l'obligation d'accommodement : Renseignements à l'intention des employeurs](#), Commission ontarienne des droits de la personne, s.d.
67. [Accommodating Candidates with Disabilities During Interviews](#), McGill, 2020.
68. [Obligation d'accommodement](#), Commission ontarienne des droits de la personne, s.d.
69. [Accommodations: Working With Your Disability](#), Alis, s.d.

70. [Politique pour un milieu de travail sans parfum](#), Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2023.
71. [Guide and Service Dogs](#), University of Alberta, s.d.
72. [Hearing loss - lipreading](#), Better Health Channel, 2017.
73. [What to do when interviewing an autistic person for a job](#), Université de Bath, s.d.
74. [How to create a flexible interview scheduling process that improves candidate experience](#), Greenhouse, 2019.
75. [Accommodating Candidates with Disabilities During Interviews](#), McGill, 2020.
76. [What to do when interviewing an autistic person for a job](#), Université de Bath, s.d.
77. [How to Make the Hiring Process Accessible](#), Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario, 2018.
78. [Making Your Interview Process Inclusive for People with Disabilities](#), LinkedIn, 2021.
79. [How To Write an Email Interview Request \(With Examples\)](#), Indeed, 2023.
80. [How To Write an Email Interview Request \(With Examples\)](#), Indeed, 2023.
81. [How To Write an Email Interview Request \(With Examples\)](#), Indeed, 2023.
82. [Too Many Cooks: How Many Interviewers Is Optimal?](#), LinkedIn, 2020.
83. [FAQ: How Many Interviews Are Too Many? \(With Tips\)](#), Indeed, 2022.
84. [How To Write an Email Interview Request \(With Examples\)](#), Indeed, 2023.
85. [How To Write an Email Interview Request \(With Examples\)](#), Indeed, 2023.
86. [How to Take the Bias Out of Interviews](#), Harvard Business Review, 2016.
87. [A Look Into the Benefits of Standardized Interview Processes](#), Cangrade, n.d.
88. [10 Behavioral Interview Questions \(With Advantages\)](#), Indeed, 2022.
89. [Behavioral Interviewing: The Achilles Heel of Diversity, Equity, and Inclusion](#), Bowdoin Group, 2020.
90. [Holding Inclusive Interviews](#), Vancouver Island University, s.d.
91. [6 Best Practices to Creating Inclusive and Equitable Interview Processes](#), Harvard Business School, 2021.
92. Questions et justification adaptées de [Inclusive Interview Questions](#), Accessible Employers, 2021 ; [How to Assess Skills and Negotiate Competencies](#), Immigrant Employment Council of BC, 2014.
93. [Equity Considerations in Virtual Interviews](#), Université de la Colombie-Britannique, s.d.
94. [What are the candidate journey touchpoints and how to map it](#), Recruitee, 2021.
95. [Building a compensation strategy: Your roadmap to fair pay culture](#), Ceridian, 2023.
96. [Building a compensation strategy: Your roadmap to fair pay culture](#), Ceridian, 2023.
97. [Building a compensation strategy: Your roadmap to fair pay culture](#), Ceridian, 2023.
98. [Building a compensation strategy: Your roadmap to fair pay culture](#), Ceridian, 2023.
99. [Building a compensation strategy: Your roadmap to fair pay culture](#), Ceridian, 2023.
100. [Building a compensation strategy: Your roadmap to fair pay culture](#), Ceridian, 2023.
101. [Building a compensation strategy: Your roadmap to fair pay culture](#), Ceridian, 2023.
102. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
103. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
104. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
105. [Paternity leave, which comes with multiple benefits, is more widely offered than ever before. So, why aren't more men taking it?](#), BBC, 2021.

106. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
107. [What are Flexible Benefits and How do They Work?](#), Olympia Benefits, 2021.
108. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
109. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
110. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
111. [10 Inclusive Employee Benefits That Can Help Create a More Supportive Workplace](#), LinkedIn, 2021.
112. [Women and minorities ask for – and are offered – lower salaries than white men. It’s a problem called the ‘ask gap’ – and fixing it can pay major dividends](#), BBC, 2021.
113. [Counteracting Negotiation Biases Like Race and Gender in the Workplace](#), Harvard Law School, 2020.
114. [Women and minorities ask for – and are offered – lower salaries than white men. It’s a problem called the ‘ask gap’ – and fixing it can pay major dividends](#), BBC, 2021.
115. [How to reject candidates without burning bridges](#), Workable, n.d.
116. [How to reject candidates without burning bridges](#), Workable, n.d.
117. [Why you should ask for candidate feedback](#), Qualtrics, n.d.
118. [Why you should ask for candidate feedback](#), Qualtrics, n.d.