

Introduction à l'équité,
la diversité et l'inclusion
en enseignement
supérieur et en
recherche

Quoi et pourquoi?



Avec la participation financière de



Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : Quoi et pourquoi?

Ève Langelier

Professeure titulaire au département de génie mécanique à l'Université de Sherbrooke et titulaire de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

Jade Brodeur

Professionnelle de recherche pour la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

Remerciements

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec remercie les personnes suivantes pour leur contribution :

Bibiana Pulido	Karima Mokarram
Brigitte Leduc	Mélissa Goupil-Landry
Fanny Eugène	Militza Jean
Fatima Bousadra	Sophie Brière
Hélène Laurendeau	Sylvain Le May
Joëlle Pelletier-Nolet	Vincent Belletête

La réalisation de ce projet a été rendue possible grâce à nos partenaires : le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologie (FRQNT), le Secrétariat à la condition féminine (SCF) et l'Université de Sherbrooke.

Janvier 2020

© Chaire pour les femmes en sciences et en génie



À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie (CFSG) au Québec a pour objectif global d'accroître la représentation féminine en sciences et en génie (SG). Pour ce faire, deux volets sont développés afin d'atteindre les objectifs du Programme de chaires du CRSNG, soit un volet **d'activités** et un volet de **recherche**.

L'objectif général du volet **d'activités** est de faire tomber les barrières, souvent inconscientes et involontaires, qui se dressent devant les filles et les femmes à différents moments de leur vie et qui limitent leur accès à une carrière heureuse en SG.

L'objectif général du volet de **recherche** est d'étudier l'état de la situation des femmes en SG au Québec, puis d'évaluer des solutions pour favoriser leur progression dans ces domaines.

Pour les activités et les recherches proposées d'ici la fin du 1^{er} mandat, la CFSG au Québec poursuivra les objectifs spécifiques suivants :

1. Démystifier les SG;
2. Faire connaître la portée sociale des carrières en SG;
3. Présenter des modèles de femmes qui œuvrent en SG pour contrer les stéréotypes;
4. Outiller les femmes qui ont choisi de faire carrière en SG et sensibiliser leur milieu;
5. Soutenir les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire en science et technologie (ST);
6. Comprendre et faire état de la situation des femmes en SG au Québec;
7. Développer des stratégies de recrutement et de rétention d'étudiantes et de femmes professeures en SG.



Sommaire

« Si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis »

– Saint Exupéry

Au Québec, au Canada, aux États-Unis et en Europe, un mouvement global pour l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) s'est installé et prend de l'ampleur du point de vue des instances gouvernementales, des institutions, des villes et des entreprises privées. Ce mouvement se traduit entre autres « dans le 5^e objectif de développement durable de l'ONU et, plus proche de nous, dans la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2017-2022 ou dans la Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021 » (Quirion, 2019). L'ÉDI est de plus en plus intégré dans les plans stratégiques et les plans d'action. Bref, on observe un accroissement de l'institutionnalisation de l'ÉDI et une plus grande formalisation des pratiques en matière d'ÉDI.

Qu'en est-il en enseignement supérieur et en recherche? Dans la vision contemporaine, les cégeps et les universités sont des lieux de formation, d'innovation, d'avancement et de production des connaissances. De ce point de vue, ils participent directement au développement de notre société. Puis, pour bien représenter les intérêts de l'ensemble de la communauté, les cégeps et les universités doivent eux-mêmes être porteurs de valeurs telles que l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) et les exprimer à différents niveaux : auprès des directions, du personnel et de la clientèle étudiante.

Afin de répondre à ces attentes sociales, des politiques ainsi que des stratégies déclinant l'équité, la diversité et l'inclusion doivent être développées et mises en œuvre. La formation intitulée *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : Quoi et pourquoi?* a été développée dans cette perspective. À l'aide d'exemples et de références sur ces enjeux, cette formation vise à sensibiliser les personnes occupant des postes décisionnels, les professeures et professeurs, les personnes aux ressources humaines et au service de la recherche, puis les comités de recrutement, pour ne nommer que ceux-là. Elle comprend quatre capsules multimédias et ce document de référence téléchargeable que vous pourrez consulter au moment qui vous conviendra le mieux. Le présent document est un support pour la formation offrant un contenu enrichi basé sur des écrits scientifiques et professionnels. Il peut également servir de repère pour les personnes formatrices intervenant dans des cadres portant sur ces sujets. Il ne s'agit toutefois pas d'un recensement exhaustif des écrits, mais plutôt d'une initiation à l'ÉDI.



Table des matières

À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec.....	3
Sommaire	4
Table des matières	5
1. Introduction	7
1.1 L'objectif global	8
1.2 Les objectifs spécifiques	8
2. Les principaux concepts	9
2.1 Diversité.....	9
2.2 Groupes désignés.....	9
2.3 Intersectionnalité.....	12
2.4 Égalité et équité	14
2.5 Inclusion.....	16
3. L'état de la situation	18
3.1 Représentation des groupes désignés au Québec et au Canada	18
3.2 Représentation des femmes à l'Université au Canada.....	19
3.3 L'autodéclaration	21
3.4 Des initiatives d'ici et d'ailleurs.....	22
4. Pourquoi établir des cibles en ÉDI?	24
4.1 Triade objectifs-cibles-indicateurs	24
4.2 Indicateurs	25
4.3 La nécessité d'avoir des cibles	26
4.4 Les cibles quantitatives établies par les CRC pour favoriser l'ÉDI	27
5. Les avantages de la diversité à l'université	30
5.1 La présence de modèles	30
5.2 Un large éventail de préoccupations	31
5.3 Un recrutement d'étudiantes et d'étudiants diversifié	32
5.4 Le développement des compétences des étudiantes et des étudiants	33
5.5 La résolution de problèmes et les prédictions	34
5.5.1 La diversité cognitive comme solution à la résolution de problèmes et aux prédictions	34
5.5.2 Le modèle du coffre à outils utilisé en résolution de problèmes et en prédictions.....	35
5.5.3 Résumé	38
5.6 Une amélioration de la capacité à interagir	39
5.7 Une diminution du phénomène de pensée de groupe.....	39
5.8 Une augmentation de la performance	40
5.9 Un accroissement de l'innovation	41
5.9.1 La diversité comme moteur à l'innovation	41
5.9.2 L'innovation comme moteur à la diversité.....	43
5.10 Résumé	44
6. Les défis potentiels de la diversité	45
6.1 La présence de difficultés personnelles	45
6.2 La présence de problèmes de communication	45

6.3 La présence de difficultés associées aux préférences fondamentales et instrumentales.....	46
6.3.1 Les préférences fondamentales	46
6.3.2 Les préférences instrumentales	47
6.4 Le besoin d'une masse critique.....	47
6.5 Résumé	48
7. Tirer profit de la diversité	49
Références	50
Annexe.....	56



1. Introduction

En avril 2017, la ministre canadienne des Sciences et du Sport, Kirsty Duncan, a annoncé sa volonté d'améliorer l'équité et la diversité dans l'attribution des chaires de recherche du Canada (CRC).

When I became Minister of Science, I made it clear that I expected the universities to meet the equity and diversity targets that they had agreed to meet a decade ago, [...]. For the most part, they've failed to do so. It's been a decade, and there simply hasn't been enough progress. (Hannay, 2019)

Puis, dans une lettre ouverte à l'intention des recteurs des universités en date du 10 mai 2017, le Comité directeur du Programme des CRC confirme cet engagement et impose des exigences aux universités.

*Je vous écris au nom du Comité directeur du Programme des chaires de recherche du Canada afin de donner suite à ma lettre d'avril 2016 dans laquelle **j'enjoignais les établissements à unir leurs efforts pour régler la question de la sous-représentation des quatre groupes désignés (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes de minorités visibles) dans les mises en candidature pour les chaires de recherche du Canada.** Depuis, les résultats de l'évaluation quinquennale du Programme ont confirmé qu'il est nécessaire que les établissements fassent preuve d'une plus grande transparence et d'une meilleure reddition de comptes à la population en ce qui concerne la sélection des titulaires de chaire et l'attribution des postes de chaire, afin de veiller à ce qu'ils atteignent leurs cibles en matière d'équité et de diversité. [...] Dans la foulée de sa réponse à l'évaluation quinquennale, le Comité directeur est heureux de vous transmettre le Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion du Programme des chaires de recherche du Canada. Ce plan vise à améliorer la gouvernance, la transparence et le suivi de l'équité et de la diversité dans le cadre du Programme. Il comporte des mesures qui aideront les établissements à réaliser rapidement des progrès en vue d'atteindre leurs cibles en matière d'équité et de diversité. Ces mesures, qui permettront également au Programme de renforcer ses principes essentiels en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, **comprennent des exigences supplémentaires à l'intention des établissements**, dont certaines devront être remplies d'ici octobre 2017, et d'autres, d'ici décembre 2017. (Hewitt, 2017)*

Les exigences imposées comprennent une obligation, pour les établissements, d'élaborer leur propre plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Voici le passage qui le mentionne dans le plan d'action des CRC :

Tous les établissements auxquels cinq chaires ou plus ont été attribuées sont tenus d'élaborer un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion qui les guidera pour maintenir la représentation, ou remédier à la sous-représentation (en fonction des écarts en matière d'équité mesurés dans les établissements), des personnes des quatre groupes désignés dans l'attribution de ces chaires. L'établissement doit produire chaque année un rapport destiné au public et au Programme, dans lequel il fait état des progrès effectués dans l'atteinte de ses objectifs. Ce plan doit inclure des objectifs percutants en matière

d'équité, de diversité et d'inclusion qui permettront de réaliser des progrès rapidement pour ce qui est de remédier aux désavantages que subissent actuellement les personnes des quatre groupes désignés en ce qui concerne l'accès au Programme et les avantages à en tirer. (CRC, 2018a)

La présente formation *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : Quoi et pourquoi?* a été élaborée dans cette optique. Elle vise à répondre à un plan d'action et à sensibiliser les directions de cégeps et d'universités, de facultés et de départements, de même que les assemblées professorales aux retombées positives de la diversité d'une part, et aux défis qui lui sont associés, d'autre part.

Bien que cette formation ait été développée pour répondre aux exigences des CRC en ce qui a trait à l'attribution de chaires, elle peut s'appliquer dans un cadre plus large incluant notamment l'embauche et la progression en emploi de personnel en enseignement supérieur et en recherche à l'université, mais aussi dans d'autres milieux ou institutions.

1.1 L'objectif global

Cette formation vise une sensibilisation à l'équité, à la diversité et à l'inclusion pour une meilleure représentation et une plus grande intégration des groupes désignés en enseignement supérieur et en recherche.

1.2 Les objectifs spécifiques

Les objectifs de cette formation sont :

1. Déterminer les situations représentatives des concepts associés à l'ÉDI;
2. Décrire sommairement le contexte actuel en ÉDI;
3. Expliquer l'importance de se doter de cibles pour un meilleur déploiement de l'ÉDI;
4. Définir les avantages et les défis potentiels de la diversité en enseignement supérieur et en recherche.





2. Les principaux concepts

Pour débiter, il importe de comprendre les concepts qui représentent les enjeux centraux de cette formation.

2.1 Diversité

La diversité fait référence à un groupe d'individus qui possèdent des caractéristiques différentes par leur identité, leur origine géographique, culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur genre, leur orientation sexuelle, leur discipline, etc. Par exemple, la diversité culturelle peut se définir comme suit :

La diversité culturelle renvoie à la multiplicité des formes par lesquelles les cultures des groupes et des sociétés trouvent leur expression. Ces expressions se transmettent au sein des groupes et des sociétés et entre eux. La diversité culturelle se manifeste non seulement dans les formes variées à travers lesquelles le patrimoine culturel de l'humanité est exprimé, enrichi et transmis grâce à la variété des expressions culturelles, mais aussi à travers divers modes de création artistique, de production, de diffusion, de distribution et de jouissance des expressions culturelles, quels que soient les moyens et les technologies utilisés. (UNESCO, 2005, p. 14)

Compte tenu de l'objectif global de cette formation, la notion de diversité inclut également les individus qui ont des limitations physiques ou intellectuelles.

2.2 Groupes désignés

Il s'agit de groupes pour lesquels des mesures de redressement temporaires seront mises en place pour assurer une meilleure représentativité (Gouvernement du Canada, 2016). Au Canada, la Loi sur l'équité en matière d'emploi désigne quatre groupes qui font face à des obstacles persistants en matière d'emploi, par exemple lors de leur embauche, au moment de l'attribution d'un poste ou durant leur progression en emploi : les femmes, les peuples autochtones, les personnes ayant un handicap et les minorités visibles (Emploi et développement social Canada, 2011). Puis, ces quatre groupes sont visés par le *Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion* du Programme des chaires de recherche du Canada (Conseil des académies canadiennes, 2012).



Les définitions des quatre groupes visés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi sont les suivantes (Gouvernement du Canada, 2016) :

Femmes : Toute personne qui s'identifie comme une femme.



Peuples autochtones : Un Autochtone est toute personne faisant partie du groupe des Indiens de l'Amérique du Nord ou de Premières Nations, ou un Métis ou un Inuit. Les termes « Indiens de l'Amérique du Nord » et « Premières Nations » signifient les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits et les Indiens couverts par traités.

Personnes handicapées : Une personne ayant un handicap est une personne qui a une déficience durable ou récurrente soit de sa capacité physique, mentale ou sensorielle, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et qui :

- considère qu'elle a des aptitudes réduites pour exercer un emploi;
- pense qu'elle risque d'être classée dans cette catégorie par son employeur ou d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience.



Minorités visibles : Un membre de minorité visible au Canada est une personne (autre qu'un Autochtone défini ci-dessus) qui n'a pas la peau blanche, peu importe son lieu de naissance, et qui appartient à l'un des groupes suivants : Afro-Américain, Chinois, Philippin, Japonais, Coréen, Asiatique du Sud ou Indien de l'Est (Indien de l'Inde, Bangladais, Pakistanais, Indien de l'Est originaire de la Guyane, de la Trinité, de l'Afrique orientale, etc.), Asiatique du Sud-Est (Birman, Cambodgien, Laotien, Thaïlandais, Vietnamien, etc.), Asiatique de l'Ouest non blanc, Nord-Africain non blanc ou Arabe (Égyptien, Libyen, Libanais, etc.), Latino-Américain non blanc (Amérindiens de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud, etc.), personnes d'origine mixte (dont l'un des parents provient de l'un des groupes ci-dessus), autre minorité visible.

Les groupes désignés peuvent varier en nombre et en définition. Voici brièvement ce qu'il en est au Québec et dans d'autres organismes subventionnaires.

Québec : D'une part, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* identifie des groupes victimes de discrimination en emploi, soit les femmes, les personnes ayant un handicap, les peuples autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques qui sont les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais (Gouvernement du Québec, 2019). D'autre part, la *Charte des droits et libertés de la personne* stipule que « toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur [...], la couleur [de peau], le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap » (Éditeur officiel du Québec, 2019).

CRSNG : Dans son *Énoncé sur l'équité, la diversité et l'excellence dans la recherche en sciences naturelles et en génie*, le CRSNG souligne que l'équité n'est pas encore atteinte notamment pour les femmes, les membres des minorités visibles, les peuples autochtones, les personnes ayant diverses identités de genre et les personnes en situation de handicap (CRSNG, 2017a).

IRSC : Sur le site Web des IRSC, on peut lire : « Il existe un certain nombre de groupes/populations qui peuvent être victimes de préjugés au sein des systèmes de financement des IRSC, et un bon nombre de variables qui pourraient contribuer à des inégalités potentielles. Selon les analyses préliminaires de données internes et de la littérature disponible, on présume que les facteurs ci-dessous [sexe, stade de la carrière, la langue, l'identité d'Autochtone, la taille et le lieu de l'établissement] pourraient engendrer des préjugés contre certains groupes. Ils seront examinés dans le cadre de la Stratégie des IRSC en matière d'équité » (IRSC, 2019).

CRSH : Le CRSH s'est engagé en 2015 à mettre en œuvre l'*Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)* (CRSH, 2018a). Il s'agit d'une « approche analytique » qui sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur les femmes, les hommes et les personnes de divers genres. Le « plus » dans ACS+ met en relief le fait que l'analyse va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre). L'identité de chacun est déterminée par de multiples facteurs qui se recoupent; l'ACS+ tient compte de ces facteurs, qui incluent [...], l'ethnicité, la religion, l'âge ainsi que les déficiences physiques et intellectuelles. Pour en savoir plus : <https://cfc-swc.gc.ca/gba-acs/course-cours-fr.html>

Fonds de recherche du Québec : Sur le site Web du Scientifique en chef, on peut lire : « Dans le cadre de leurs planifications stratégiques 2018-2022, les Fonds de recherche du Québec (FRQ) s'engagent à renforcer la prise en compte des principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'évaluation scientifique » (Gouvernement du Québec, 2016). On n'y énonce toutefois pas les groupes désignés.

Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies : Le FRQ-NT reconnaît que des obstacles à la pleine participation en sciences et en génie persistent pour plusieurs groupes, dont les femmes, les peuples autochtones, les personnes racisées, les personnes en situation de handicap et les minorités sexuelles et de genre (FRQ-NT, s.d.).

Il est important de noter que la notion de groupes désignés est une **notion collective** (Terrier, 2012). Elle réfère aux difficultés rencontrées collectivement par un groupe. En comparant par exemple les femmes aux hommes, on observe que les femmes, collectivement, vivent davantage de difficultés en matière d'emploi. Cependant, individuellement, certaines femmes peuvent vivre moins de difficultés que certains hommes.



Selon l'illustration, le niveau de difficulté vécu par un individu est associé au ton de gris utilisé pour représenter cet individu. Plus un individu vit de la difficulté, plus le gris utilisé est foncé. On observe que, en moyenne, le ton de gris est plus foncé pour les femmes que pour les hommes. Toutefois, certaines femmes sont illustrées en gris pâle et certains hommes, en gris foncé.

En terminant, pour savoir si un groupe rencontre des difficultés en matière d'emploi ou de subvention, par exemple, des données sont requises. C'est pourquoi des organismes subventionnaires mettent en place un système de déclaration volontaire aussi nommé autodéclaration ou auto-identification. Ce sujet sera abordé un peu plus loin.

2.3 Intersectionnalité

Dans le contexte de l'ÉDI, l'intersectionnalité renvoie au croisement, à l'intersection, entre les groupes désignés. L'intersectionnalité fait référence aux désavantages historiques multiples comme les difficultés rencontrées en matière d'emploi. Par exemple, les femmes à la peau foncée font souvent face à plus de défis que les femmes à la peau claire, qui elles, font souvent face à plus de défis que les hommes à la peau claire.

Ce concept est présenté par Kimberlé W. Crenshaw dans le but de définir le sexisme et le racisme que les femmes afro-américaines subissent. Elle l'explique comme suit :



Intersectionality is just a metaphor for understanding the ways that multiple forms of inequality or disadvantage sometimes compound themselves and they create obstacles that often are not understood within conventional ways of thinking about anti-racism of feminism or whatever social justice advocacy structure we have. (NAIS, 2018)

L'intersectionnalité est simplement une métaphore pour comprendre comment des formes multiples d'inégalité et de désavantage s'agrègent parfois et créent des obstacles souvent incompris à l'aide des façons de penser traditionnelles contre le racisme ou pour le féminisme ou pour quelque structure de défense de la justice sociale. [Traduction libre]



Il importe aussi de prendre conscience que les réalités des différents groupes désignés et des groupes intersectionnels ne sont pas les mêmes. Ainsi, une personne d'un groupe désigné ne peut pas parler pour l'ensemble des groupes désignés. Par exemple, une femme à la peau claire ne peut pas exprimer la réalité d'une femme à la peau foncée.

2.4 Égalité et équité

Mise en situation

Justin et Felipe sont deux candidats à un poste en recherche dans une faculté de génie.

Justin a fait ses études dans un laboratoire de cette faculté et provient donc de l'interne. Il connaît bien les groupes de recherche, les équipements, et les ressources disponibles.

Felipe arrive de l'étranger. Il a principalement accès à l'information disponible sur Internet. Il n'a aucun contact au sein de l'établissement.

Les deux candidatures sont évaluées selon les mêmes critères, notamment leur vision de leur intégration au sein de l'établissement.

Est-ce que l'évaluation est :

Égalitaire?

Équitable?



Réponse : Puisque les deux candidatures sont évaluées selon les mêmes critères, l'évaluation est égalitaire. Pour que l'évaluation soit équitable, on pourrait, par exemple, avoir une grille d'évaluation avec des éléments de réponses attendus pour les candidats internes et des éléments de réponses attendus pour des candidats externes.

L'égalité est un concept qui signifie que chaque personne a accès aux mêmes chances. Par exemple, pour le gouvernement canadien actuel, l'égalité des sexes signifie « l'égalité des droits, des responsabilités et des chances pour toutes les personnes, indépendamment de leur sexe – féminin, masculin ou autre » (Condition féminine Canada, 2018).

Toutefois, le chemin pour accéder à ces chances n'est pas le même pour tous. Souvent, les membres de groupes désignés rencontreront davantage d'obstacles systémiques sur leur route. Ces obstacles systémiques sont une « institutionnalisation de la discrimination par voie de politiques et de pratiques d'apparence neutre, mais qui entraînent, de façon volontaire ou non, de la discrimination à l'égard de nombreux groupes minoritaires » (MIHR, s.d.).

Au sens large, l'équité réfère à un sentiment ou une perception de justice par rapport à une situation donnée. Dans le contexte de l'ÉDI, l'équité désigne une démarche pour corriger les désavantages historiques existant entre des groupes. Par exemple, selon l'UNESCO, l'équité entre les sexes signifie un « traitement différencié, visant à rétablir l'équilibre entre les genres, et accordé aux femmes ou aux hommes afin de compenser le déséquilibre historique et social qui les empêche de participer activement et de façon égale au développement de leur société. L'équité est un moyen utilisé afin d'atteindre l'égalité » (Institut de statistique de l'UNESCO, 2019).

Un autre exemple est le principe d'équité salariale selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail où « faire l'équité salariale, c'est : attribuer à des emplois traditionnellement occupés par des femmes un salaire égal à celui d'emplois traditionnellement occupés par des hommes, même si ces emplois sont différents, pourvu qu'ils soient de même valeur ou de valeur comparable dans l'entreprise. Le principe de l'équité salariale va plus loin que celui stipulant *un salaire égal pour un travail égal*, puisqu'il exige *un salaire égal pour un travail différent, mais équivalent* » (CNESST, 2016).

Ainsi, l'équité est une approche visant à traiter chaque personne de façon juste, en tenant compte de sa situation particulière et en éliminant les obstacles systémiques. En milieu universitaire, on trouve des exemples d'actions pour une meilleure équité dans l'amélioration de la transparence des processus décisionnels et la sensibilisation aux préjugés involontaires (*unconscious biases*). Les Chaires de recherche du Canada (CRC) définissent les préjugés involontaires comme suit :

Un préjugé inconscient [ou involontaire] est une attitude implicite, un stéréotype, une motivation ou une présomption qui peut surgir dans l'esprit d'une personne à son insu, d'une façon qui échappe à son contrôle et à sa volonté. Les préjugés inconscients résultent de nos expériences personnelles et touchent des gens de toutes sortes. Les préjugés sexistes, les préjugés culturels, l'âgisme, les préjugés d'ordre linguistique et les préjugés institutionnels sont tous des exemples de préjugés inconscients. (CRC, 2018b)

Les préjugés involontaires peuvent mener à la discrimination, qui, au sens de la Charte des droits et libertés de la personne, « se définit comme une distinction, exclusion ou préférence ayant pour effet de détruire ou de compromettre le droit à l'égalité » (CDPDJ, 2018). On discerne trois formes de discrimination :

- **La discrimination directe** qui se produit « lorsqu'une personne est soumise à un traitement différent reposant sur un motif de discrimination prohibé, et ce, de façon ouverte et avouée » (Eid, Magloire et Turenne, 2011). À titre d'exemple, un employeur qui met « un employé à pied après avoir été informé qu'il est porteur du VIH » est une discrimination fondée sur le handicap » (CDPDJ, 2018).
- **La discrimination indirecte** qui « se produit généralement sans intention de discrimination. La situation discriminatoire découle plutôt de l'application uniforme d'une norme, d'une politique, d'une règle ou d'une pratique, neutre à première vue, ayant néanmoins un effet discriminatoire auprès d'un individu ou d'une catégorie d'individus en leur imposant des obligations, des peines ou des conditions restrictives non imposées à autrui » (CDPDJ, 2018). Par exemple, si l'on interdit les animaux domestiques dans les lieux publics, sans tenir compte de certaines clientèles comme des personnes en situation de handicap, cela peut être jugé discriminatoire (CDPDJ, 2018).
- **La discrimination systémique** est le résultat de « la somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination » (CDPDJ, 2018).

Pour plus d'information sur la différence entre égalité et équité :

- **Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC)**, anciennement Condition féminine Canada, a développé une formation sur l'*Analyse comparative entre les sexes plus* (ACS+) utilisée par le gouvernement du Canada. Une vidéo y explique la différence entre égalité et équité. Il est possible de la visionner à l'adresse suivante : https://www.swc-cfc.gc.ca/gba-acsc/course-cours/fra/mod02/mod02_02_01.html
- **Emploi Québec** définit les termes *égalité* et *équité* comme suit :

Égalité : « Principe qui affirme que tous les individus bénéficient des droits et libertés proclamés et garantis par les chartes. C'est également un principe qui vise à éliminer toute forme de discrimination en vertu des aspects que couvrent la Charte des droits et libertés de la personne, du Québec, et la Charte canadienne des droits et libertés » (Groupe Conseil Continuum, 2005).

Équité : « Principe fondé sur le sentiment de ce qui est juste et de ce qui est injuste, au-delà des normes juridiques. L'équité tient compte des caractéristiques particulières des individus ou des groupes afin de les placer sur un plan d'égalité. Elle s'oppose à l'uniformité dans l'application systématique d'une norme sans tenir compte des différences et de la diversité de la société. L'équité est invoquée pour éviter une application uniforme qui équivaldrait à une injustice » (Groupe Conseil Continuum, 2005).

2.5 Inclusion

L'inclusion fait référence à l'action de mettre en place un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser leur bien-être et leur accomplissement. C'est un engagement soutenu visant l'accueil, l'intégration, l'accompagnement et le cheminement pour les groupes désignés.



Quelques exemples de pratiques inclusives :

- La mise en place de rampes pour les personnes en fauteuil roulant;
- La désignation non genrée de toilettes, accessibles à toutes les personnes, peu importe le genre auquel elles s'identifient ou ne s'identifient pas;
- La mise en place de stratégies soutenant le recrutement ou la progression en emploi des personnes appartenant à des groupes désignés;
- La mise en place d'horaires flexibles qui aident les parents ou les proches aidants;
- La révision des horaires d'activités sociales ou de formation en soirée ou la fin de semaine pour permettre la participation des parents ou des proches aidants;
- L'adoption d'une approche pédagogique inclusive en offrant aux clientèles étudiantes ayant des difficultés plus de temps pour réaliser une épreuve;
- L'installation de réfrigérateurs dans les milieux de travail ou d'étude pour les mères qui allaitent et veulent conserver leur lait;
- La création d'espaces pour la prière.

Veillez noter que des pratiques d'inclusion qui fonctionnent bien à un endroit peuvent donner des résultats différents ailleurs. Il est nécessaire de tenir compte du contexte particulier de chaque organisation. Des essais et des ajustements peuvent être nécessaires.

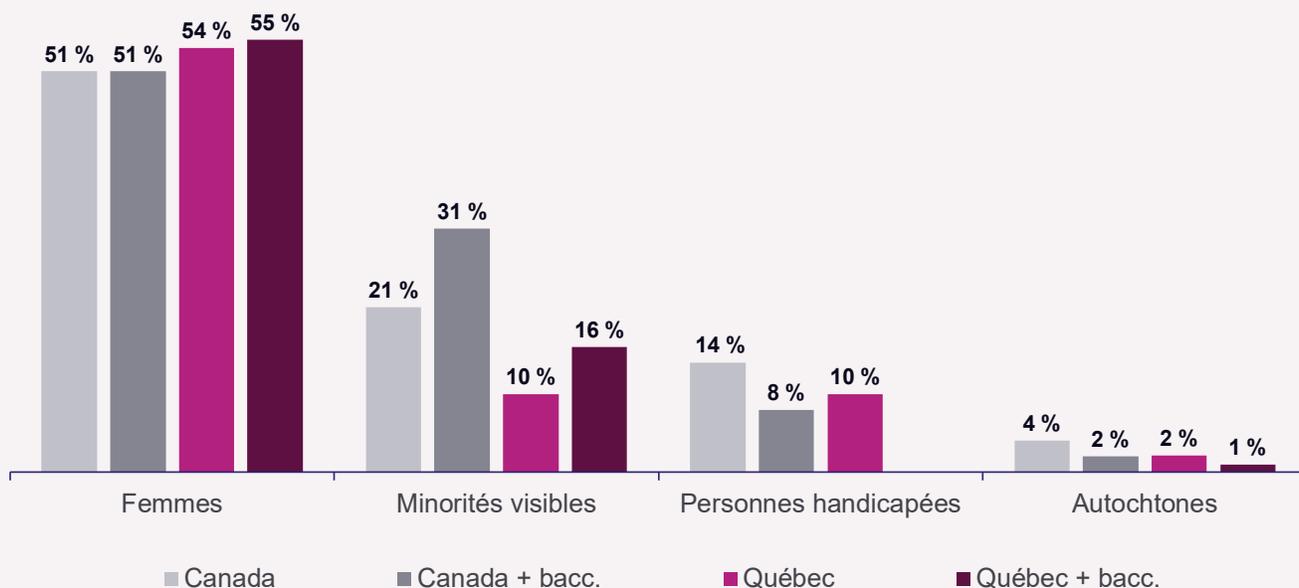


3. L'état de la situation

Pour dresser un portrait de la situation au Québec et au Canada, nous élaborerons sur la représentation des groupes désignés et des femmes à l'université. Nous présenterons aussi le formulaire d'autodéclaration. Afin d'élargir nos horizons, nous présenterons ensuite quelques initiatives d'ici et d'ailleurs.

3.1 Représentation des groupes désignés au Québec et au Canada

Afin de bien comprendre les enjeux de la sous-représentation des groupes désignés, il importe d'abord de dresser un portrait de la situation actuelle.



Représentation des groupes désignés dans les populations canadiennes et québécoises

Données tirées du recensement 2016 et de l'enquête canadienne de 2012 sur l'incapacité (Statistique Canada)

Le graphique ci-dessus expose la représentation des groupes désignés dans les populations canadienne et québécoise. À noter que la distinction entre la population générale et celle détenant un baccalauréat a été faite afin d'offrir un portrait se rapprochant de celui de la clientèle universitaire. Voici les principales observations :

- **Les femmes** composaient 54 % de la population québécoise et constituaient 55 % de l'ensemble des personnes détenant un baccalauréat au Québec en 2016. *Remarque : Comme présenté précédemment, on considère que les femmes constituent un groupe désigné qui rencontre des obstacles persistants en matière d'emploi, même si les statistiques montrent qu'elles sont légèrement majoritaires.*
- **Les personnes de minorités visibles** étaient proportionnellement moins présentes au Québec (10 %)

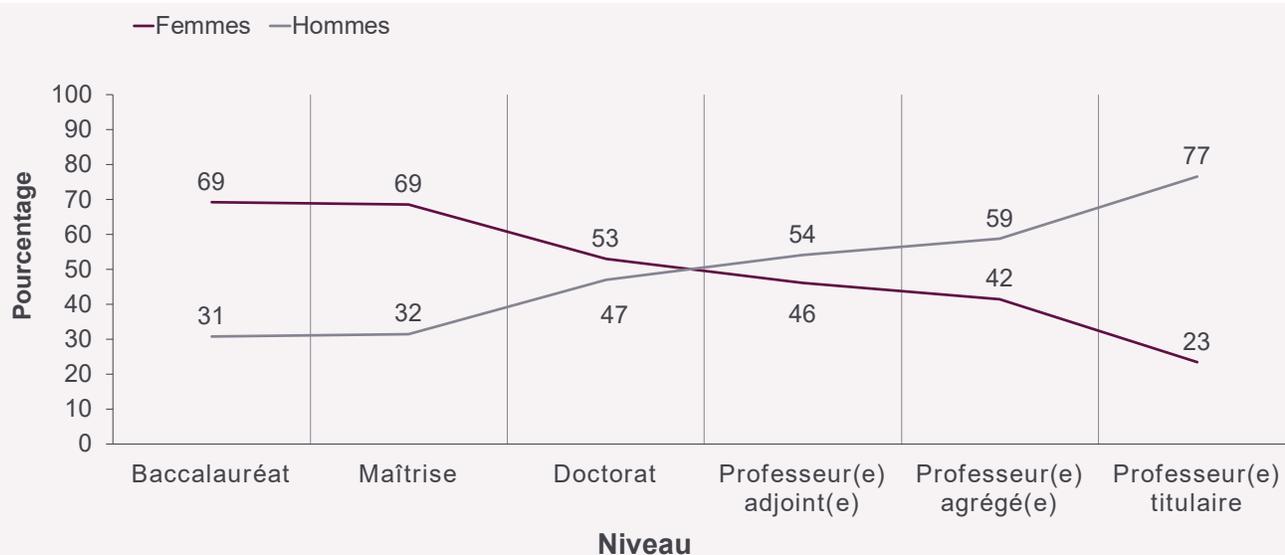
qu'au Canada (21 %). Par contre, leur représentation était plus grande dans la population détenant un baccalauréat à la fois au Québec (16 %) et au Canada (31 %).

- **Les personnes vivant avec un handicap** étaient proportionnellement moins présentes au Québec (10 %) qu'au Canada (14 %). De plus, leur représentation était plus faible dans la population détenant un baccalauréat au Canada (8 %). Toutefois, nous ne pouvons pas comparer la représentation des personnes handicapées détenant un baccalauréat entre le Canada et le Québec, puisque ce dernier ne recense pas de données.
- **Les peuples autochtones** représentaient une faible portion de la population québécoise (2 %) et canadienne (4 %). Leur représentation était encore plus faible dans la population détenant un baccalauréat au Québec (1 %) et au Canada (2 %).

Les enjeux liés à l'ÉDI dépassent grandement les statistiques. Toutefois, ces statistiques indiquent qu'environ 65 % de la population québécoise fait partie d'au moins un groupe désigné qui rencontre des obstacles en matière d'emploi.

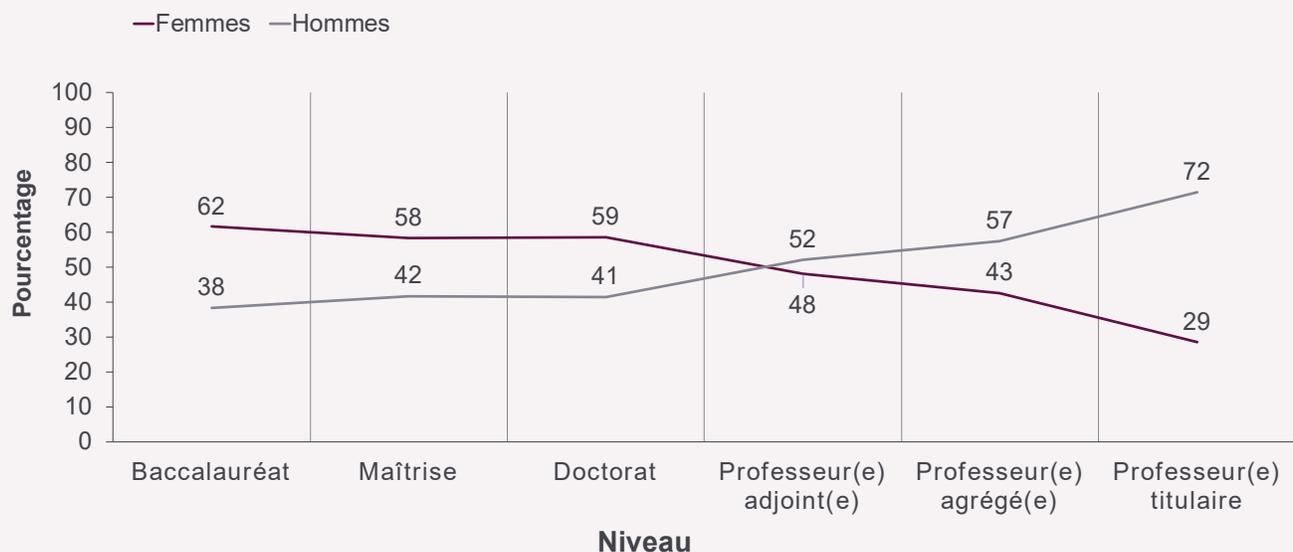
3.2 Représentation des femmes à l'université au Canada

Les figures suivantes montrent la représentation féminine et la représentation masculine à diverses étapes de la formation et de la carrière universitaire dans les différents domaines (CRSNG, 2017b; Conseil des académies canadiennes, 2012).



Pourcentage des femmes et des hommes à différents échelons universitaires dans les disciplines des sciences de la vie en 2008-2009

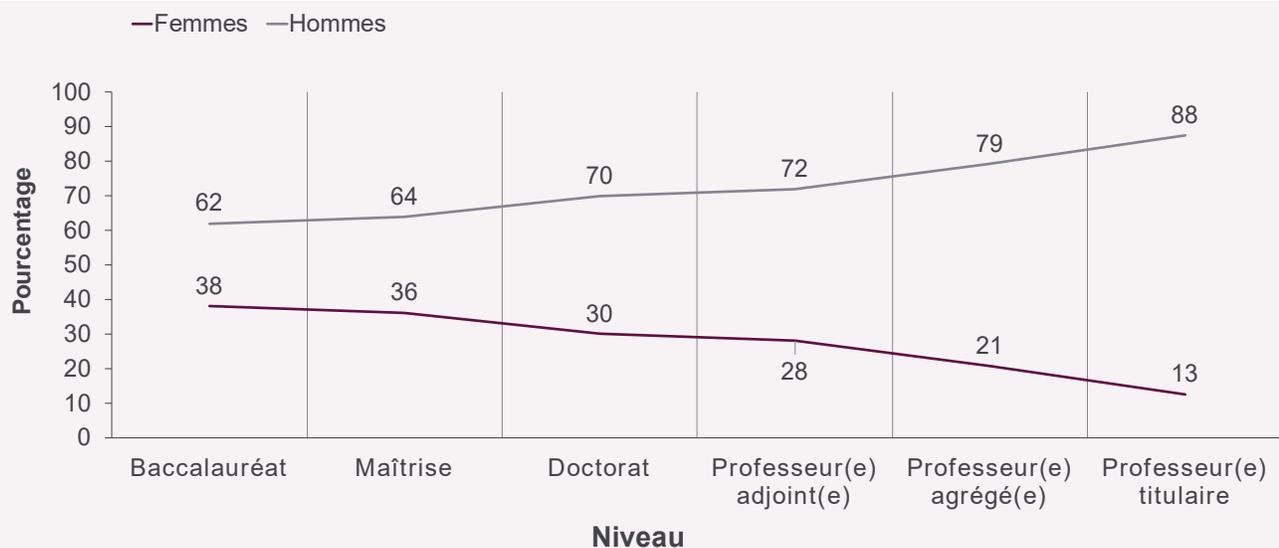
Figure adaptée de Council of Canadian Academies, Expert Panel on Women in University Research. Renforcer la capacité de recherche au Canada : la dimension de genre, 2013.



Pourcentage des femmes et des hommes à différents échelons universitaires dans les disciplines des sciences humaines, des sciences sociales et de l'éducation en 2008-2009

Figure adaptée de Council of Canadian Academies, Expert Panel on Women in University Research. Renforcer la capacité de recherche au Canada : la dimension de genre, 2013.

Pour les domaines des sciences de la vie et celles des sciences humaines, des sciences sociales et de l'éducation, les graphiques évoluent en « ciseau », c'est-à-dire que les courbes se croisent et les tendances s'inversent. En effet, même si les femmes sont majoritaires aux études, elles deviennent minoritaires du point de vue professoral, et leur représentation diminue avec la montée en échelon. Elles sont donc moins présentes aux échelons où sont prises les décisions à propos des priorités de recherche et d'enseignement.



Pourcentage des femmes et des hommes à différents échelons universitaires dans les disciplines des sciences naturelles et du génie en 2010-2011

Figure adaptée de Division de la planification et de la politique organisationnelles, CRSNG. Les femmes en sciences et en génie au Canada, 2017, p. 75.

Quant aux domaines des sciences naturelles et du génie, les femmes sont minoritaires dès le baccalauréat. Du point de vue professoral, on note la même diminution de représentation avec la montée en échelon.

À ce jour, les données pour les autres groupes désignés n'étaient pas aussi bien suivies par les universités et les organismes subventionnaires. C'est pourquoi seules les données de la progression des femmes sont présentées.

Ce genre de données est toutefois pertinent afin d'évaluer les difficultés rencontrées par différents groupes. Ainsi, des corrélations entre les données sur la représentation de groupes et des données de progression en emploi, de niveau de financement en recherche, de taux de succès lors des concours de subvention, etc., sont requises pour mieux comprendre la situation et identifier la présence d'obstacles systémiques.

3.3 L'autodéclaration

Depuis l'été 2018, « le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) [demandent] à tous les candidats aux concours de financement (subventions et bourses) de fournir des renseignements autodéclarés sur leur âge, leur sexe, leur identité autochtone et leur statut de personne handicapée ou en tant que membre d'une minorité visible (Gouvernement du Canada, 2019a). Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) ont aussi commencé récemment à imposer cette exigence (Gouvernement du Canada, 2019a). Ainsi, ces données deviendront éventuellement disponibles. Elles permettront aux organismes subventionnaires d'examiner si les différents groupes vivent ou non des défis supplémentaires en recherche de financement lié à la recherche.

REMARQUES :

- Les données issues de l'autodéclaration sont confidentielles. Par exemple, elles ne sont pas partagées avec les évaluateurs de demandes de subvention. De plus, lors de la diffusion des résultats de corrélations, ces données sont agrégées de façon à ce que les individus concernés ne soient pas identifiables par déduction.
- La déclaration volontaire mène souvent à une sous-estimation des données réelles. En effet, des personnes craignent d'être stigmatisées à la suite d'une déclaration, par exemple certaines personnes vivant avec des défis psychologiques.
- Dans un processus de mesure de la représentation des groupes, il importe de respecter l'auto-identification, en ce sens qu'il s'agit d'un processus individuel, d'une reconnaissance identitaire. Par exemple, à la vue de toutes et de tous, une personne peut sembler appartenir à une minorité visible. Toutefois, cette personne peut ou ne peut pas s'identifier à ce groupe.

3.4 Des initiatives d'ici et d'ailleurs

Bien que cette formation *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : Quoi et pourquoi?* soit née des exigences du *Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion* des CRC, sa portée s'étend au-delà de ce plan d'action. Il faut la situer dans un cadre plus large.

D'autres **organismes subventionnaires fédéraux et provinciaux** travaillent au développement de stratégies ou de plans d'action, comme le programme pilote *Dimensions : équité, diversité et inclusion Canada* qui est encadré par le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie (CRSNG) (CRSNG, 2019) ou la *Stratégie en matière d'équité* des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) (IRSC, 2019). De son côté, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) s'engage, dans son plan ministériel 2018-2019, « à ce que ses occasions de financement soient accessibles au plus grand nombre de candidats qualifiés afin de favoriser et de promouvoir l'excellence de la recherche au Canada » (CRSH, 2018b). D'ailleurs, les demandes de subvention du CRSH ont maintenant une section réservée uniquement à l'équité, la diversité et l'inclusion où l'on doit décrire les mesures concrètes qui seront entreprises pour favoriser la diversité concernant les trois points suivants : la composition de l'équipe et les activités de formation, le processus de recrutement, puis l'inclusion. Dans notre province, les Fonds de recherches du Québec (FRQ) ont fait l'engagement dans leur plan stratégique 2018-2022 de « renforcer la prise en compte des principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'évaluation scientifique » (Gouvernement du Québec, 2016). Ces organismes s'inspirent de ce qui est fait ailleurs dans le monde. En Europe, le programme *Athena-SWAN* (Equality Challenge Unit, 2019) vise à améliorer l'équité des genres en sciences, en technologie, en mathématiques et en médecine. Les institutions participantes qui démontrent leur engagement en vue de l'atteinte des objectifs du programme se voient décerner des médailles de bronze, d'argent ou d'or. L'attribution de ces médailles est basée sur l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs ainsi que la progression continue. Les médailles sont attribuées pour une durée limitée. Les renouvellements sont évalués en fonction de la progression et de la complétion fructueuse des plans d'action précédents. Dans une évaluation du programme (Munir et alt., 2014), la majorité des universités médaillées ont noté des changements positifs sur les questions de genres. Certains ont aussi observé des changements positifs dans le domaine du recrutement de personnel. Le programme *Athena-SWAN* se déploie ailleurs, notamment aux États-Unis à travers *SEA Change* (NSF, 2016) et en Australie à travers *SAGE* (SAGE, 2019). D'ailleurs, le Canada s'est inspiré du modèle Athena-Swan pour créer le projet pilote *Dimensions : équité, diversité et inclusion Canada*.

Aussi, les **gouvernements fédéral et provincial** utilisent également des stratégies pour une meilleure égalité entre les sexes. Par exemple, le gouvernement du Québec utilise l'*Analyse différenciée selon les sexes* (ADS), et celui du Canada, l'*Analyse comparative entre les sexes plus* (ACS+) (SCF, 2017). Il y a également l'analyse comparative fondée sur le sexe et le genre (ACFSG) qui « est un processus analytique utilisé pour évaluer les répercussions des initiatives fédérales sur différents groupes de femmes, d'hommes, de filles, de garçons et de personnes de diverses identités de genre » (Gouvernement du Canada, 2019b). Il y a aussi le cadre juridique qu'il importe de respecter. Au Québec, on pense notamment à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* dans des organismes publics (Gouvernement du Québec, 2019). Cette Loi « institue un cadre particulier d'accès à l'égalité dans l'ensemble des organismes publics qui emploient 100 personnes ou plus. Elle a pour but de corriger la discrimination en emploi dont sont victimes les femmes, les Autochtones, les personnes qui

font partie d'une minorité visible en raison de leur race ou de la couleur de leur peau et les membres d'une minorité ethnique dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais et qui ne sont ni Autochtones ni membres d'une minorité visible.

Il y a également la *Charte des droits et libertés de la personne* (Éditeur officiel du Québec, 2019), dont les articles en lien avec l'équité, la diversité et l'inclusion sont présentés ci-dessous :

01 : Tout être humain a **droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à la liberté** de sa personne. Il possède également la personnalité juridique.

10 : Toute personne a **droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence** fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

16 : **Nul ne peut exercer de discrimination** dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi.

18.1 : Nul ne peut, dans un formulaire de demande d'emploi ou lors d'une entrevue relative à un emploi, requérir d'une personne des renseignements sur les motifs visés dans l'article 10 sauf si ces renseignements sont utiles à l'application de l'article 20 ou à l'application d'un programme d'accès à l'égalité existant au moment de la demande.

86 : Un programme d'accès à l'égalité a pour objet de **corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi**, ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public. Un tel programme est réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la Charte.

Enfin, aux **États-Unis**, si vous postulez pour un poste de professeure ou professeur dans une université, vous devrez probablement fournir une déclaration sur la diversité (Diversity statement) (University of Nebraska-Lincoln, 2019). Il s'agit d'un document expliquant les expériences et engagements des candidats en matière de diversité. Il s'agit d'un ajout relativement nouveau dans les demandes d'emploi pour les professeures et professeurs qui est motivé par les universités qui ont comme mission de soutenir l'inclusion de la population diversifiée que l'on retrouve aux États-Unis.

4. Pourquoi établir des cibles en ÉDI?

De façon générale, lorsque l'on veut atteindre un but dans notre quotidien (p. ex. : courir 5 km en moins de 25 minutes) ou auprès d'une institution ou d'une entreprise (p. ex. : recruter 5 % plus d'étudiantes et d'étudiants au sein d'une université), il est nécessaire de se fixer des objectifs, des cibles et des indicateurs si l'on veut initier du changement. Puis, l'équité, la diversité et l'inclusion n'y échappent pas. Dans cet ordre d'idées, nous verrons quelle est la nécessité d'avoir des objectifs, des cibles et des indicateurs. Aussi, nous présenterons quelle est l'origine des cibles établies par les Chaires de recherche du Canada (CRC) pour encourager l'équité, la diversité et l'inclusion.

4.1 Triade objectifs-cibles-indicateurs

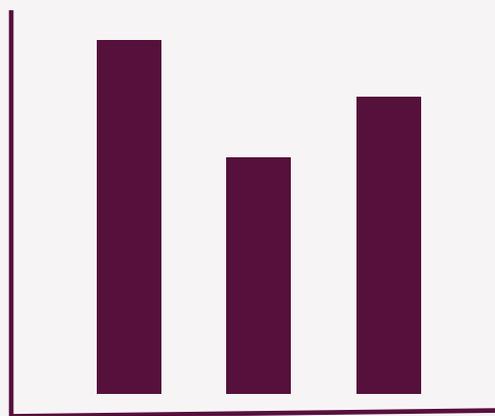
Pour faire en sorte que nos buts se réalisent et qu'ils mènent vers des gestes concrets, il est souhaitable de les associer à des objectifs, des cibles et à des indicateurs. C'est ce qu'on appelle la triade objectifs-cibles-indicateurs.



Objectifs



Cibles



Indicateurs

Les informations présentées dans cette section sont tirées du document *Modernisation de la gestion publique : Guide sur les indicateurs* (D'Auteuil, 2003). Elles sont toutefois agrémentées d'exemples conçus pour cette formation.

Un organisme veut implanter un changement :

- Il exprime son intention à travers un **objectif**.
- Il exprime la « hauteur » du résultat attendu par une ou plusieurs **cibles**.
- Il mesure le résultat obtenu à l'aide d'un ou de plusieurs **indicateurs** et le compare à la cible pour évaluer la progression vers l'atteinte de l'objectif.

Exemple 1

Objectif	Augmenter le nombre de professeures et de professeurs provenant des groupes désignés
Cible	Augmenter de 5 % par rapport à la représentation de 2017-2018
Indicateurs chiffrés pour résultats quantitatifs	Obtenus par exemple à l'aide de l'autodéclaration : <ul style="list-style-type: none">• Pourcentage de professeures et de professeurs provenant des groupes désignés en 2018-2019• Pourcentage de femmes dans le corps professoral en 2018-2019• Pourcentage d'Autochtones dans le corps professoral en 2018-2019

Exemple 2

Objectif	Augmenter le sentiment d'inclusion des membres des groupes désignés
Cibles	<ul style="list-style-type: none">• 40 % des membres se sentent bien inclus• 50 % des membres se sentent moyennement inclus• 10 % des membres se sentent peu inclus
Indicateurs chiffrés pour résultats qualitatifs	Obtenus par exemple à l'aide d'un sondage : <ul style="list-style-type: none">• Pourcentage des membres qui se sentent bien inclus• Pourcentage des membres qui se sentent moyennement inclus• Pourcentage des membres qui se sentent peu inclus

4.2 Indicateurs

Les informations présentées dans cette section sont tirées du document Modernisation de la gestion publique : Guide sur les indicateurs (D'Auteuil, 2003). Elles sont toutefois agrémentées d'exemples conçus pour cette formation.

Les organisations gouvernementales de la majorité des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) utilisent les indicateurs pour évaluer la performance à travers l'atteinte d'objectifs ainsi que d'autres dimensions administratives. Dans un établissement d'enseignement, un organisme subventionnaire ou un centre de recherche, les indicateurs peuvent être utilisés pour évaluer la mise en place et l'efficacité d'un plan d'ÉDI, par exemple.

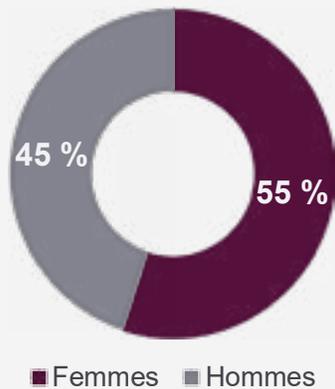
Selon le secrétariat du Conseil du trésor au gouvernement du Québec, un indicateur est : « Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe » (D'Auteuil, 2003). En d'autres mots, l'indicateur permet d'évaluer le niveau d'atteinte d'une cible.

Un indicateur peut être **chiffré**, pour exprimer des **résultats quantitatifs** comme une quantité, un coût, un délai. Un exemple de résultat quantitatif en contexte d'ÉDI est la représentation des groupes désignés dans le corps professoral (pourcentage de femmes, pourcentage de personnes s'identifiant à une minorité visible,

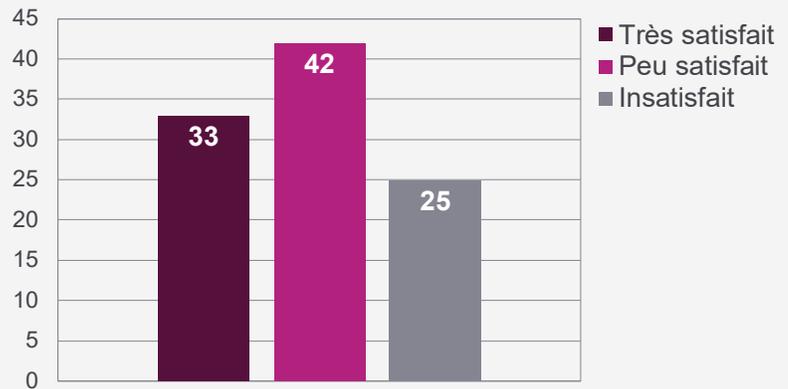
etc.). Ce type d'indicateur peut aussi être utilisé pour rapporter des **résultats qualitatifs**, par exemple un taux de satisfaction ou de sentiment d'inclusion (pourcentage de personnes très satisfaites, pourcentage de personnes se sentant peu incluses).

Un indicateur peut aussi être **non chiffré** pour exprimer des **résultats non quantifiables ou intangibles**. Des exemples sont le dépôt d'un plan d'action et le développement d'un sondage.

Indicateurs **chiffrés**
Résultats **quantitatifs**



Indicateurs **chiffrés**
Résultats **qualitatifs**

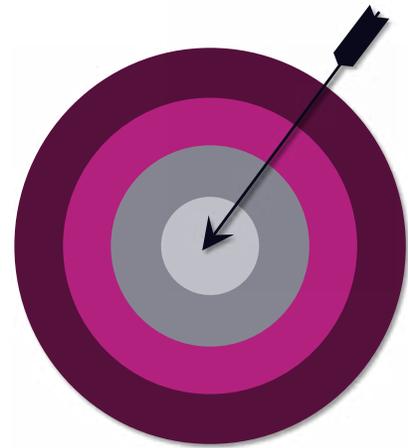


4.3 La nécessité d'avoir des cibles

En 2017, le programme des CRC a fixé aux universités canadiennes des cibles à atteindre dans un horizon de 18 à 24 mois (CRC, 2018c). Établir des cibles est une pratique pertinente à mettre en œuvre. Lors du *Gender Summit 11*, événement qui a rassemblé plus de 650 défenseuses et défenseurs de la diversité dans les domaines des sciences, de l'innovation et du développement, une des conclusions émises est la nécessité de se doter d'indicateurs, d'établir et d'ajuster régulièrement des cibles. Sans cibles définies, il n'y aura pas de résultats.

À ce même sommet, Yves Desjardins-Siciliano, ex-président et chef de la direction de VIA Rail, l'a exprimé explicitement :

My first point is if we want diversity and inclusion to happen, we need leadership. [...] You have to have an objective, state it clearly and enforce it. [...] Objective setting and measurement matters because what doesn't get measured doesn't get done. (CPAC, 2019)



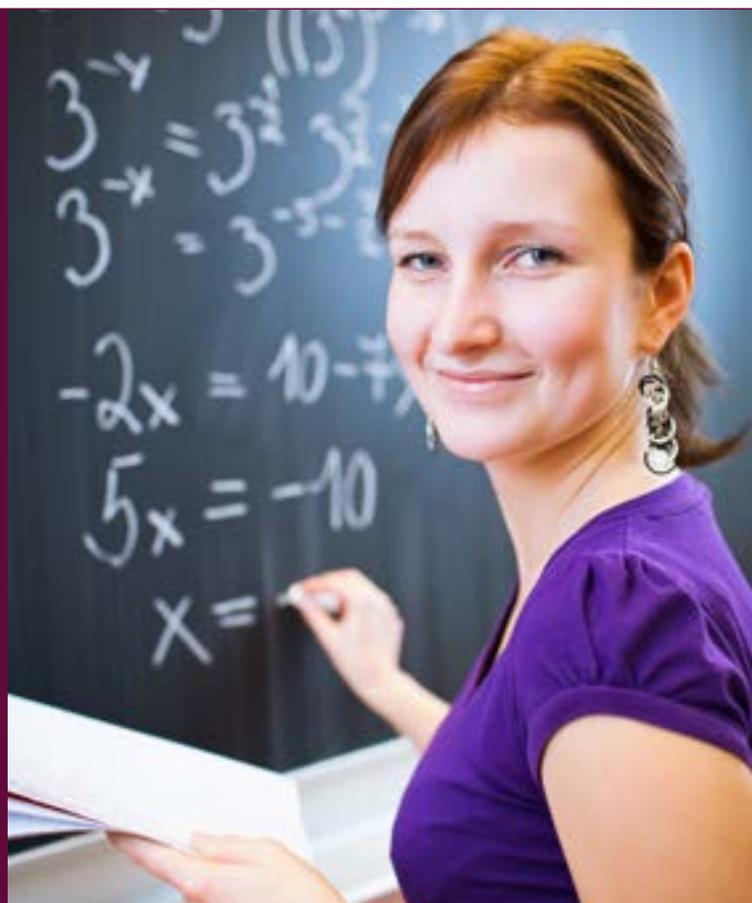
Mon premier point est que si nous voulons promouvoir la diversité et l'inclusion, nous avons besoin de leadership. [...] Vous devez avoir un objectif, le définir clairement et le faire respecter. [...] Dans l'élaboration de votre objectif, il importe aussi d'établir des mesures, car ce qui ne se mesure pas ne se fait pas. [Traduction libre]

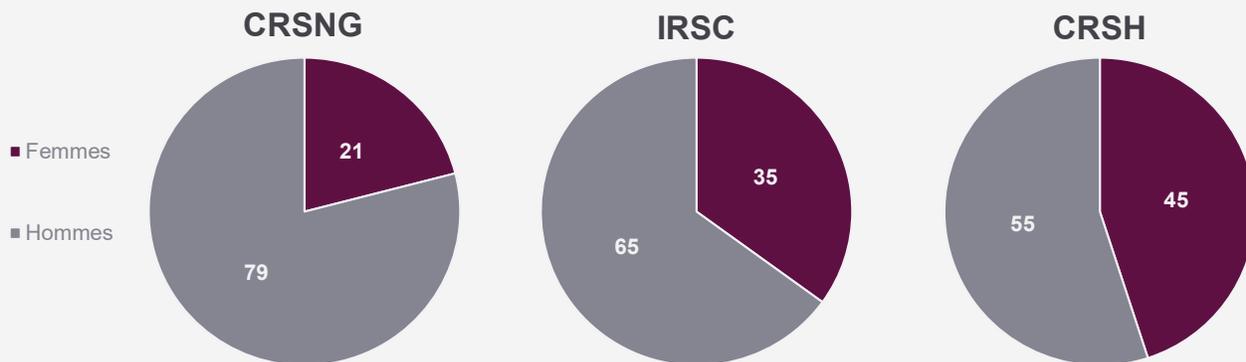
Monsieur Desjardins-Siciliano a mis en pratique sa stratégie (CPAC, 2019). VIA Rail s'est dotée de cibles pour les femmes, les membres des forces armées, les anciens combattants, les Autochtones et les membres du groupe LGBTQ2+ (lesbienne, gai, bisexuel, trans, queer, bispirituel, et autres possibilités). Sous la gouverne de monsieur Desjardins-Siciliano en 2014, les indicateurs dépassaient les cibles établies, à l'exception des membres des forces armées pour lesquels le recrutement est plus difficile. De plus, la société commerciale dont la clientèle est composée à 60 % de femmes s'est donné l'objectif de mieux représenter ses usagères et ses usagers ainsi que la population en exigeant que la moitié des gestionnaires internes soient des femmes. Le conseil d'administration, composé à l'époque de deux femmes et de huit hommes, était composé au moment du *Gender Summit 11* de six femmes et de cinq hommes. De son côté, la composition du Conseil exécutif est passée de huit hommes à cinq hommes et quatre femmes. Enfin, la représentation de femmes occupant des postes de cadres est passée de 10 % à un peu plus de 30 %.

Par ailleurs, il est à noter que la stratégie misant sur des **cibles quantitatives** comme le pourcentage de femmes titulaires de CRC demeure insuffisante. Il est aussi nécessaire de se donner des **cibles qualitatives** en ce qui touche l'inclusion, la progression en carrière et le bien-être.

4. Les cibles quantitatives établies par les CRC pour favoriser l'ÉDI

En 2017, pour définir les bassins de candidates potentielles, donc les cibles à atteindre pour l'attribution des chaires de recherche du Canada, le programme des chaires utilisait comme indicateur la représentation féminine parmi les personnes qui ont déposé des demandes de subvention aux programmes suivants : subvention à la découverte du CRSNG; programme ouvert de subventions de fonctionnement des IRSC; subventions Savoir du CRSH. Cette représentation féminine était de 21 % en sciences naturelles et en génie, de 35 % en sciences de la vie et de 45 % en sciences humaines, sciences sociales et éducation.

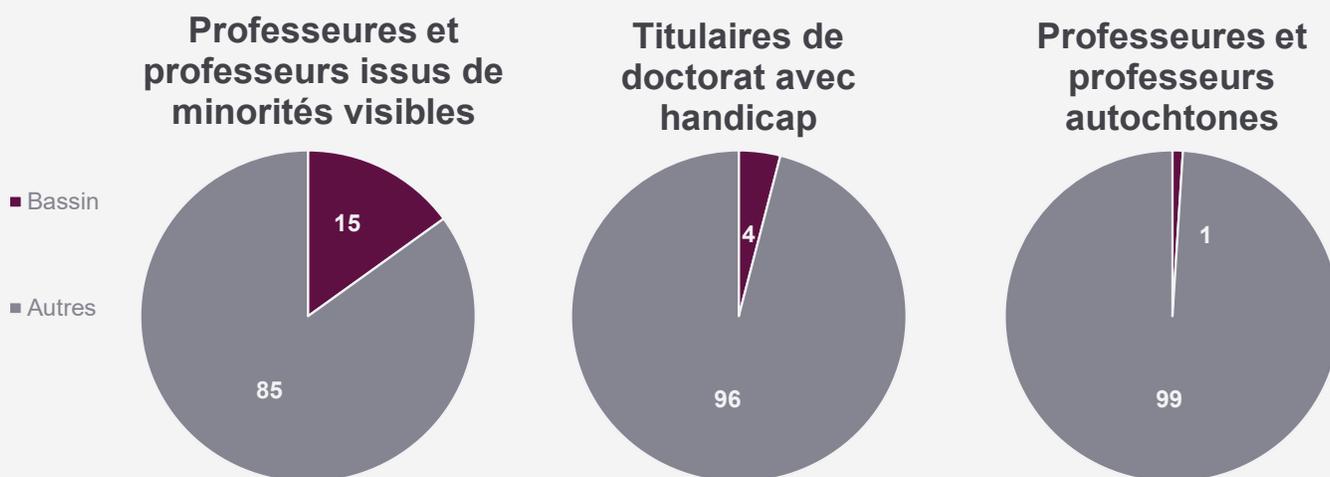




Représentation féminine de la participation aux concours des trois organismes subventionnaires fédéraux

Données tirées des concours suivants : subventions à la découverte du CRSNG (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014); programme ouvert de subventions de fonctionnement des IRSC (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014); subventions Savoir du CRSH (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014).

Pour les autres groupes, les bassins de candidatures étaient constitués à partir des données disponibles. Ainsi, pour les peuples autochtones et les personnes de minorités visibles, les bassins de candidates et de candidats potentiels pour l'attribution des CRC étaient constitués des professeures et professeurs d'université ayant fait une déclaration volontaire. Enfin, pour les personnes handicapées, il était constitué des titulaires de doctorat ayant fait une déclaration volontaire.



Bassins de disponibilité utilisés pour établir chaque cible

Données tirées de l'Almanach de l'ACPPU 2006 (Statistique Canada) et du Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi de 2006 (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

Tout récemment, le programme des chaires a établi de nouvelles cibles à atteindre pour décembre 2029 (CRC, 2019). Cette initiative s'inscrit dans le cadre de l'Addenda de 2019 à l'entente de règlement en matière de droits de la personne ratifiée en 2006 et dans un effort toujours plus grand visant à « augmenter les cibles institutionnelles de représentation des femmes, des minorités visibles (membres issus de groupes racialisés), des personnes handicapées et des Autochtones (les « quatre groupes désignés » ou « QGD ») [...] » (CRC, 2019). Pour fixer les nouvelles cibles, le programme n'emploiera plus les mêmes méthodes. Par exemple, il ne prévoit plus utiliser comme indicateur la représentation féminine parmi les personnes qui ont déposé des demandes de subvention, mais plutôt sur les données du recensement de 2016 sur le pourcentage global de femmes dans la population canadienne. Le même principe sera utilisé pour les minorités visibles. Donc, les cibles sont de 50,9 % pour les femmes et de 22 % pour les minorités visibles. La cible relative aux Autochtones est de 4,9% étant donné qu'elle se base également sur les données du recensement de 2016. Toutefois, elle pourra être modifiée suite à des discussions prévues avec les représentants des communautés autochtones. Pour les personnes handicapées, la cible à atteindre est de 7,5 %, puis elle « sera revue et corrigée au plus tard, dans les cinq ans suivant la signature du présent Addenda, ce qui permettra d'évaluer les progrès accomplis » (CRC, 2019). Au cours des dix prochaines années, les établissements sont invités à établir progressivement ces nouvelles cibles pour finalement les atteindre en décembre 2029.



5. Les avantages de la diversité en enseignement supérieur et en recherche

Développer l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche est essentiel aujourd'hui afin que les citoyennes et citoyens puissent contribuer à bâtir un écosystème dans nos institutions, puis une société plus ouverte, plus créative, plus féconde et plus représentative. De plus, développer l'équité, la diversité et l'inclusion est « rentable ». La prochaine section aborde ce sujet.

5.1 La présence de modèles

Les membres du corps professoral, les chargées et chargés de cours ainsi que les auxiliaires d'enseignement sont des modèles pour les étudiantes et les étudiants. Puis, la présence de modèles faisant partie des groupes désignés aide à briser les stéréotypes auxquels un individu fait face.



En ce sens, Shari Graydon rapporte un exemple révélateur (Graydon, 2016). Vigdis Finnbogadóttir a été présidente d'Islande de 1980 à 1996. Un jour de sa dernière année de présidence, elle regardait les nouvelles à la télévision avec son petit-fils. On y présentait les candidats à la présidence. Et, son petit-fils s'exclama :

Mais grand-mère, ils ne peuvent pas être présidents; ils sont des hommes!

Son petit-fils avait associé la présidence à une femme, puisque c'est tout ce qu'il connaissait.

Pour sa part, Iris Bohnet rappelle que, en 1993, le gouvernement indien a amendé sa constitution. Les conseils de village devaient dorénavant avoir 1/3 de femmes (Bohnet, 2016). Les impacts ont été notables :

- Chez les parents : changement dans les aspirations de carrières pour leurs filles;
- Chez les filles : moins de travaux ménagers et désir de se marier plus tard;
- Chez les autres femmes : plus d'interventions lors des rencontres de village.

Pour ce qui est de l’enseignement supérieur, les étudiantes et les étudiants peuvent plus facilement s’identifier à des modèles qui leur ressemblent. Pour appuyer ce propos, un sondage réalisé auprès de 1 215 professeurs et professeurs dans des départements offrant des doctorats en informatique, en chimie, en génie électrique, en microbiologie et en physique a démontré que, comparativement aux hommes, les femmes dirigent davantage d’étudiantes (Fox, 2003). Donc, nous pouvons supposer que les professeurs sont plus susceptibles d’encourager les étudiantes à se diriger vers les cycles supérieurs, car les étudiantes s’identifient à elles. Pour renchérir sur l’importance de la présence de modèles à l’université, la biochimiste d’origine innue Isabelle Desgagné-Penix, professeure et chercheuse à l’Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), témoigne de son parcours dans un balado (Québec Science, 2019). Elle mentionne que, au début de ses études, elle n’osa jamais révéler qu’elle était d’origine innue par peur du jugement des autres. Aujourd’hui, elle est fière d’être d’origine innue et de cette influence sur ses recherches. Or, elle affirme recevoir beaucoup de témoignages d’étudiantes et d’étudiants qui ont également des origines autochtones. Ces étudiantes et étudiants se confient à elle. Elle devient un modèle pour eux. Ainsi, la professeure Desgagné-Penix met en valeur sa culture dans son travail et cela semble attirer un plus grand bassin d’étudiantes et d’étudiants. Pour sa part, Marie-Dominique Duval, chargée de cours à l’Université de Sherbrooke, a participé à la capsule intitulée « La grande université humaine » mise en ligne par l’Université de Sherbrooke (Université de Sherbrooke, 2019). Elle mentionne dans son témoignage qu’elle est un modèle pour les étudiantes et étudiants qui sont LGBTQ2+. En effet, étant donné qu’elle est elle-même lesbienne, plusieurs étudiantes et étudiants se confient à elle. C’est pourquoi elle parle ouvertement de son homosexualité.

En somme, ces différents exemples illustrent bien que la présence de modèles puisse parfois influencer fortement les individus ou plutôt la communauté étudiante. Ils illustrent également que la présence de modèles influence les plus jeunes en ce qui a trait à leur conception du monde et leur choix de parcours. Plus précisément, ces exemples montrent que nous pouvons tous occuper le rôle qui nous convient dans la société comme d’étudier et de réussir dans un tel domaine. Comme le dit bien l’adage : voir, c’est croire!

5.2 Un large éventail de préoccupations

Notre identité teinte nos préoccupations, soit ce qui nous importe et ce sur quoi nous souhaitons agir. Dans ce sens, les groupes désignés pourront manifester des préoccupations différentes et s’intéresser à des problématiques distinctes.

Voici un exemple tiré des médias et rapporté par Shari Graydon (Graydon, 2016). Une étude a montré que certains sujets sont moins présents dans les publications journalistiques ou plus précisément dans les textes d’opinion lorsque les femmes ne publient pas. Donc, dans la plupart des cas, les femmes et les hommes ne démontrent pas le



même degré de préoccupations pour les mêmes sujets. L'image ci-dessus illustre les sujets qui sont davantage exploités par les femmes dans les textes d'opinion. Il est à noter que plus la police des mots est grande, plus l'écart d'occurrence des sujets traités par les femmes et les hommes est grand. On constate que les sujets le plus souvent traités par les femmes sont les femmes, le besoin, les gens, la loi et les familles.

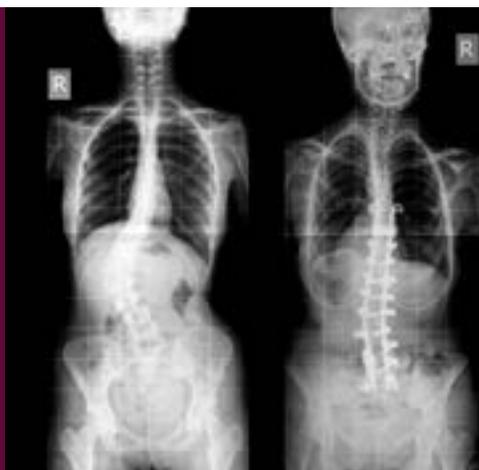
Encore une fois, le témoignage de la professeure Isabelle Desgagné-Penix est révélateur quant aux avantages de la diversité en enseignement supérieur et en recherche (Québec Science, 2019). En effet, elle décrit son parcours de l'enfance à l'âge adulte, puis elle mentionne l'influence de ses origines sur ses intérêts de recherche actuels. Dès l'enfance, elle s'intéresse aux plantes médicinales de par ses longues balades en forêt avec sa grand-mère. Aujourd'hui, elle dirige un laboratoire de recherche à l'UQTR où l'on tente de développer des médicaments à partir de plantes médicinales. Elle s'inspire donc d'un savoir traditionnel transmis par sa grand-mère pour développer ses recherches dans le domaine de la biotechnologie.

Donc, un milieu de travail misant sur l'équité, la diversité et l'inclusion représente davantage les intérêts de tous les citoyennes et citoyens. À plus petite échelle, une institution qui mise sur l'équité, la diversité et l'inclusion favorise l'émergence de nouvelles questions de recherche de la part de son corps professoral ou de ses étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs.

5.3 Un recrutement d'étudiantes et d'étudiants diversifié

La présence d'une plus grande diversité au sein du corps enseignant en enseignement supérieur apporte une diversification des projets scolaires et des recherches qui pourront intéresser un plus grand bassin d'étudiantes et d'étudiants. À titre d'exemple, en génie mécanique, il n'y a pas que des véhicules, des turbines et des structures qui peuvent être abordés comme objets et contextes d'études. On peut aussi s'intéresser aux applications technologiques dans le domaine de la santé.

Par exemple, on peut étudier « la régulation mécanique de la croissance et du développement des tissus osseux en vue de l'exploitation de ces connaissances dans le contexte clinique du traitement de pathologies musculo-squelettiques progressives chez les enfants et adolescents », c'est d'ailleurs le cas d'Isabelle Villemure,



Pour mieux comprendre, l'image ci-jointe illustre une telle pathologie musculo-squelettique. La radiographie de gauche montre une colonne vertébrale scoliotique et celle de droite, une colonne vertébrale traitée de façon traditionnelle avec l'ajout de tiges (implants) pour tenter de la redresser.

professeure et chercheuse à Polytechnique Montréal (Polytechnique Montréal, 2019). Elle travaille entre autres à la conception d'implants minimalement invasifs (concevoir et caractériser in vivo de nouveaux traitements basés sur une modulation de croissance optimale pour la correction des déformations squelettiques pédiatriques progressives) (Polytechnique Montréal, 2019). Ce type d'applications technologiques pour le domaine de la santé intéresse d'ailleurs plusieurs étudiantes. Ainsi, un corps enseignant plus diversifié peut favoriser le recrutement aux cycles supérieurs.

5.4 Le développement des compétences des étudiantes et des étudiants

Plusieurs études ayant examiné l'impact de la diversité ethnique et culturelle sur les compétences développées chez les étudiantes et étudiants sont présentes dans la littérature. Voici quelques résultats.

D'une part, une étude a observé que les étudiantes et les étudiants qui ont connu une plus grande diversité culturelle à l'université et qui ont participé à des activités liées à la diversité ont fait preuve d'une plus grande implication dans les processus de réflexion active, d'une croissance de l'engagement intellectuel, d'une augmentation de leur motivation et de leurs compétences (Gurin, 1999).

D'autre part, une étude a montré que ce type de diversité obligeait les étudiantes et les étudiants à faire face à leurs stéréotypes, à leurs préjugés, élargissait leurs perspectives et stimulait leur pensée critique (American Council on Education et American Association of University Professors, 2000). Selon le corps enseignant interrogé dans les universités grandement diversifiées, l'enseignement en classe diversifiée enrichit l'expérience scolaire des étudiantes et étudiants à la peau blanche.



5.5 La résolution de problèmes et les prédictions



Scott E. Page, professeur des systèmes complexes, de science politique et d'économie à l'Université du Michigan, a développé un modèle où il applique la « diversité cognitive » au processus de résolution de problèmes (peu importe le domaine) et à la réalisation de prédictions, deux activités qui demandent une contribution intellectuelle (Page, 2007). En fait, selon lui, chaque individu s'est construit, au fil du temps, un coffre à outils unique qui lui sert lors de la résolution de problèmes ou lors de l'élaboration de prédictions. Cette section y est consacrée.

5.5.1 La diversité cognitive comme solution à la résolution de problèmes et aux prédictions

La **diversité cognitive** est définie comme un avantage de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans le milieu universitaire et dans la société, puisqu'elle est représentée comme étant la force d'un groupe lors de l'élaboration d'une solution à un problème ou d'une prédiction. Par exemple, plus la diversité cognitive est grande à l'intérieur d'un groupe, plus il y a de probabilités de résoudre un problème complexe. On part du principe que les membres d'un groupe doivent réfléchir et traiter l'information de manière différente dans le but d'élargir les stratégies possibles. En fait, chacun contribue différemment à la résolution d'un problème selon ses perspectives et son expérience, soit par sa **formation scolaire** (administration vs génie vs biologie, etc.), soit selon son **identité** (genre, culture, handicap, etc.). En somme, les membres du groupe se complètent l'un l'autre.



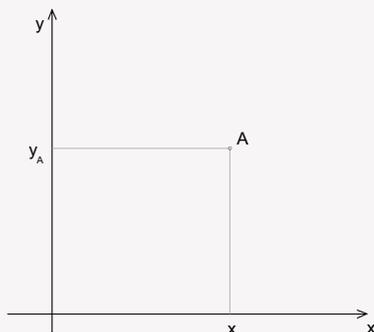
5.5.2 Le modèle du coffre à outils utilisé en résolution de problèmes et en prédictions

Chaque individu s'est construit au fil du temps un coffre à outils unique. Celui-ci comprend des perspectives, des heuristiques, des interprétations et des modèles prédictifs qui lui sont propres. Dans un groupe, plus les boîtes à outils varient, plus il y aura d'outils complémentaires pour résoudre des problèmes et faire des prédictions. Ainsi, une équipe diversifiée du point de vue de la **formation disciplinaire** et de l'**identité** possédera une plus grande diversité cognitive, soit un plus grand éventail d'outils utiles à la résolution de problèmes et à la prédiction en comparaison à une équipe plus homogène. Dans le but de mieux comprendre le modèle, il importe d'expliquer chaque famille d'outils.

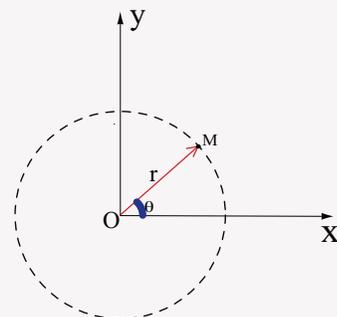
5.5.2.1 Les perspectives

Les perspectives sont des angles de vue, soit des façons de voir ou de représenter des situations ou des problèmes. Considérons la dépression. Ce problème peut être vu avec une entrée biologique, médicale, psychologique ou sociologique. Chacune de ces entrées apporte un angle de vue différent et se pose des questions distinctes sur un même phénomène complexe et contribue ainsi à augmenter et à diversifier les façons d'aborder le problème. Aussi, pour certaines problématiques en sciences naturelles et en génie notamment, le choix d'une représentation plutôt qu'une autre peut contribuer à rendre le problème plus facile à résoudre. Par exemple, dans l'espace euclidien, les systèmes de coordonnées cartésiennes (x,y) et polaires (r,θ) sont des façons de représenter des points. Pour naviguer en avion ou pour modéliser un pendule (mouvement d'un objet autour d'un point), il est beaucoup plus facile d'utiliser la perspective qu'offre le système de coordonnées polaires. En revanche, pour d'autres problèmes, le système de coordonnées cartésiennes sera plus efficace.

En coordonnées cartésiennes, la position d'un point A est donnée par les distances x_A (abscisse à l'origine) et y_A (ordonnée à l'origine) comme il est illustré dans l'encadré ci-dessous (Coordonnées cartésiennes, s.d.). En coordonnées polaires, la position du point M est définie par la distance r et l'angle ϑ comme il est représenté dans l'encadré ci-dessous (Coordonnées polaires, s.d.).



Système de coordonnées cartésiennes



Système de coordonnées polaires

De façon générale, il faut retenir que plus un groupe possède de perspectives, plus il y a d'outils pour résoudre un problème.

5.5.2.2 Les heuristiques

Les heuristiques permettent d'obtenir une solution à un problème. Plus précisément, l'individu développe des algorithmes internes qui lui sont utiles dans la résolution de problèmes ou dans l'élaboration de prédictions (Bédard, Déziel et Lamarche, 2006). Puis, ces algorithmes se développent selon la formation et l'expérience de l'individu (Bédard, Déziel et Lamarche, 2006).

Le professeur Page mentionne que les heuristiques s'appliquent en coopération avec les perspectives dans la résolution de problèmes ou dans l'élaboration de prédictions. Une personne possède une perspective ou une compréhension unique d'un phénomène, tandis qu'une heuristique lui indiquera où chercher de nouvelles solutions ou quelles actions entreprendre pour résoudre un problème.

Un exemple concret prend origine dans le cadre d'une problématique soulevée par une équipe de ski paralympique. Un athlète en ski alpin, qui portait des prothèses de pieds et de mains, adoptait une position trop « assise ». Il faut savoir que pour maximiser la performance du ski, l'athlète doit positionner et déplacer son centre de masse dans une région centrée par rapport à la fixation. L'équipe d'entraîneurs avait une perspective géométrique de la situation et proposait de corriger la position de l'athlète en effectuant une rotation de celui-ci dans l'espace en changeant l'angle des prothèses de pieds. De son côté, l'équipe d'ingénieures et d'ingénieurs avait une perspective physique de la situation. Elle proposait de corriger la position du centre de masse de l'athlète en équilibrant différemment les moments de forces et donc en diminuant la masse des prothèses de mains. Cet exemple montre que chaque discipline détient des heuristiques propres à celle-ci et que la collaboration de plusieurs disciplines, notamment, permet de trouver des solutions à des problèmes complexes.



Nous pouvons déduire que, dans le domaine de la recherche, l'heuristique se décrit davantage comme une manière de penser et de résoudre des problèmes selon une discipline précise : « l'historien regarde l'histoire à sa manière, le sociologue à la sienne, et ainsi de suite » (Lazure, 1990). Dans ce sens, on rentre dans l'univers de l'heuristique où les résultats sont influencés par « un découpage plus ou moins arbitraire en compartiments ou approches scientifiques » (Lazure, 1990). Ce faisant, l'interdisciplinarité est une solution pour y remédier (Lazure, 1990). En somme, la diversité identitaire basée en partie sur l'expérience de l'individu et la diversité disciplinaire sont nécessaires pour trouver des solutions à des problèmes complexes.

5.5.2.3 Des interprétations

Pour le professeur Page, à la différence de la définition qu'on lui donne normalement en psychologie, une interprétation est un processus par lequel nous définissons en mots des d'objets, des situations, des problèmes et des événements. En d'autres mots, les interprétations permettent des représentations partielles d'objets, de situations, de problèmes et d'événements. Aussi, nous pourrions dire que les interprétations sont des façons de catégoriser la réalité ou de partitionner nos perspectives.



Par exemple, nous pouvons affirmer que nous avons créé une interprétation de la lumière visible d'un spectre continu en classifiant celui-ci en mots ou plutôt en couleurs (rouge, bleu, jaune, vert, etc.). Il est également possible de catégoriser les lettres de l'alphabet de nombreuses façons, mais les catégorisations en voyelles et en consonnes sont les structures le plus souvent utilisées. Les voyelles sont produites en laissant passer l'air librement par la bouche, tandis que les consonnes le sont en bloquant le passage de l'air.

Le professeur Page mentionne aussi que les interprétations nous permettent de mieux communiquer entre nous. Donc, la création des couleurs est le résultat d'une interprétation de la lumière visible d'un spectre continu en mots qui nous permettent d'échanger sur un phénomène que nous pouvons tous voir ou presque, mais pour lequel nous ne pourrions pas échanger sans une interprétation précise de celui-ci. Comment savoir que la couleur jaune est jaune si nous n'avons pas décidé au préalable qu'elle l'était?

Dans ce sens, une équipe de recherche diversifiée du point de vue de la formation disciplinaire et de l'identité possédera une plus grande diversité cognitive, puisqu'elle aura dans son coffre à outils davantage de façons d'interpréter les objets, les situations ou les événements. Donc, les interprétations, comme elles sont présentées dans le modèle du professeur Page, résultent de cette diversité cognitive et facilitent la résolution de problèmes.

5.5.2.4 Des modèles prédictifs

Pour le professeur Page, un modèle prédictif décrit ce que nous pensons qu'il va se passer dans certains contextes à la lumière de nos interprétations. En fait, il précise que nous faisons des prédictions sur le futur en nous basant sur nos interprétations du monde ou de notre expérience passée. Par exemple, nous pouvons prédire notre appréciation d'un film dans le cas où nous avons aimé tous les films de ce même réalisateur. Le même scénario est possible pour l'appréciation d'un restaurant, du niveau de service à la clientèle dans un magasin, etc. Puis, il est important de mentionner que deux personnes peuvent avoir un modèle prédictif différent pour un même cas. Si nous reprenons l'exemple du film : une première personne peut supposer qu'elle va apprécier le film et la deuxième personne peut prédire qu'elle n'appréciera pas le film. Cela est possible, puisqu'elles n'ont pas vécu les mêmes expériences passées, puis que leurs interprétations sont différentes. Dans le même ordre d'idées, dans un contexte de recherche ou d'enseignement, une équipe diversifiée permet d'élargir les possibilités de liens de cause à effet et par le fait même les résultats de la recherche.



En somme, les perspectives, les heuristiques, les interprétations et les modèles prédictifs forment nos coffres à outils utiles à la résolution de problèmes et à la réalisation de prédictions. Ils sont influencés par notre identité, puis ils évoluent et se modifient selon nos formations et nos expériences. De plus, une équipe diversifiée au du point de vue de la formation disciplinaire et de l'identité possédera une plus grande diversité cognitive, ce qui est avantageux dans un cadre universitaire et plus particulièrement en recherche. C'est pourquoi il faut valoriser la diversité dans les universités du Québec au sein du corps enseignant, des membres dans le domaine de la recherche, etc.

5.6 Une amélioration de la capacité à interagir

Un aspect important pour la performance d'une équipe est l'aspect social ou plutôt la capacité de l'équipe à interagir de façon optimale. Puis, certains groupes ou certaines personnes à l'intérieur de ces groupes peuvent améliorer cette capacité d'interaction.



Selon leur article « The Role of Gender in Team Collaboration and Performance », Bear et Woolley attestent que la présence de femmes améliorerait grandement la collaboration au sein d'un groupe (Bear et Woolley, 2011). Cette affirmation s'appuie sur des résultats de recherches où l'on a remarqué un lien entre la présence de femmes au sein d'un groupe et de la capacité de ses membres à interagir. D'une part, ceci s'expliquerait par une sensibilité sociale plus accrue chez les femmes qui s'exprimerait par une meilleure aptitude à lire les indices non verbaux et ainsi à déduire plus facilement ce que les autres membres ressentent et pensent. D'autre part, les femmes influenceraient la présence de conversations plus égalitaires au sein d'un groupe. En effet, les femmes auraient tendance à s'exprimer davantage à tour de rôle que les hommes. En somme, il en découlerait une meilleure utilisation des connaissances et des compétences de chacun.

L'expérience multiculturelle est également l'une des dimensions rapportées dans les écrits. Selon Tadmor et ses collaborateurs, elle peut augmenter la créativité collective au sein d'équipes culturellement diversifiées (Tadmor, Satterstrom, Jang et Polzer, 2012). Ceci s'expliquerait par « l'amélioration de la communication interculturelle, par le développement de la volonté générale d'apprendre et de travailler avec des personnes d'autres cultures ainsi que par l'augmentation de la tolérance pour [la diversité culturelle] et la valorisation de [cette] diversité culturelle » (Tadmor, Satterstrom, Jang et Polzer, 2012).

5.7 Une diminution du phénomène de pensée de groupe

Un autre avantage de la diversité est la diminution des risques associés au phénomène psychosociologique de **pensée de groupe** (groupthink). Ce phénomène est le construit de groupes très cohésifs qui en viennent à prendre des décisions malheureuses, puisqu'aucun des membres n'ose remettre en question le travail effectué (Bédard, Déziel et Lamarche, 2006). Tous pensent la même chose et rejettent toute mise en cause

de l'opinion majoritaire (Bédard, Déziel et Lamarche, 2006). Il serait associé à de grandes erreurs, notamment l'explosion de la navette Challenger en 1986 (Janis, 1991) ou bien encore le fiasco de la baie des Cochons survenu en 1961 (Bédard, Déziel et Lamarche, 2006).

Dans une étude, des groupes homogènes et diversifiés devaient résoudre un « meurtre et mystère » (Phillips, Liljenquist et Neale, 2009). Les groupes homogènes avaient plus confiance en leurs résultats, qu'ils aient ou non identifié le bon meurtrier. De leur côté, les groupes diversifiés avaient moins confiance en leurs résultats et percevaient les interactions au sein du groupe comme moins efficaces. Malgré cela, ils ont mieux performé.

Dans une autre étude, des jurys fictifs uniethniques composés de personnes à la peau blanche et multiethniques devaient délibérer sur un procès (Sommers, 2006). Les membres des jurys uniethniques avaient tendance à faire plus de déclarations factuelles erronées, à considérer un spectre plus étroit d'informations et se prêtaient moins aux discussions ayant trait à l'ethnicité lorsqu'ils faisaient partie de jurys uniethniques.

Comme le résume Apfelbaum et coll., « lorsque les gens sont incités à réfléchir aux différences de catégories sociales, comme ils le sont dans des groupes diversifiés, ils sont plus susceptibles de sortir de leurs propres perspectives et moins susceptibles d'instinctivement imposer leurs propres connaissances aux autres » (Apfelbaum, Phillips et Richeson, 2014).



5.8 Une augmentation de la performance

Dans la littérature, il est montré que la diversité engage un degré de performance plus grand, que ce soit la diversité de genre, d'ethnie ou autre.

D'ailleurs, plusieurs études qui proviennent du monde du management démontrent un lien entre la diversité du point de vue décisionnel et la performance. Notamment, une analyse par McKinsey (Hunt, Layton et Prince, 2015) de 366 compagnies en Amérique et en Europe révèle un lien entre la diversité des dirigeants et la performance financière. Les compagnies présentes dans le quartile supérieur en matière de diversité des genres avaient 15 % plus de chances d'avoir un retour financier supérieur à la médiane nationale de l'industrie. D'une manière similaire, les compagnies présentes dans le quartile supérieur en matière de diversité raciale ou ethnique avaient 35 % plus de chances d'avoir un retour financier supérieur à la médiane nationale de l'industrie. Les industries qui s'engagent dans la diversité ont plus de succès. L'inverse est aussi vrai. Les industries se situant dans les quartiles inférieurs sous-performent. Soulignons que, en Amérique du Nord, la relation « significative » entre la diversité des genres et la performance apparaît seulement lorsque les femmes constituent au moins 22 % du comité de direction principal.

Une autre étude a été effectuée dans le domaine de l'industrie bancaire (Richard, 2000). L'échantillon sondé était composé de 63 banques de trois États américains offrant des niveaux de diversité ainsi que des profits et des actifs bancaires variant d'un État à l'autre. Il a été observé que, dans les banques qui ont une stratégie de croissance, la diversité ethnique est positivement reliée à la performance.

Dans son article « Les employés handicapés en France : leçons d'intégration », Philippe Jacquinet mentionne que « le handicap peut être un réel facteur de performance : les entreprises disposent en effet d'une main-d'œuvre compétente et motivée, elles améliorent l'engagement, la fidélité et la mobilisation de l'ensemble de leur personnel et, recevant l'approbation de leurs parties prenantes, elles développent leurs affaires » (Jacquinet, 2009). Cette perspective démontre qu'il ne faut pas seulement voir l'intégration des personnes en situation de handicap comme un défi, mais aussi comme un avantage.

5.9 Un accroissement de l'innovation

Des études suggèrent qu'il y a un lien positif entre la diversité et l'innovation. À ce sujet, Richard Florida, économiste et professeur américain, a publié en 2002 son ouvrage intitulé *The rise of the creative class* (Liefoghe, 2010). Dans cet ouvrage, il développe la théorie de « l'économie créative » qui connaît un grand succès auprès de scientifiques, de politiciens, de municipalités et d'entreprises. Plus précisément, cette théorie défend l'idée que l'innovation et le développement économique d'une ville sont le résultat d'une diversité culturelle et d'un climat de tolérance qui favorisent l'émergence de nouvelles idées. En d'autres mots, les villes qui souhaitent par exemple développer l'innovation technologique ou autre se doivent d'attirer les individus talentueux et créatifs en favorisant une masse critique d'individus issue d'une diversité culturelle. Malgré que cette théorie soit victime de son succès, puisqu'elle connaît de nombreuses critiques, elle demeure, dans le domaine de l'économie, un moteur important de développements et d'innovations.

5.9.1 La diversité comme moteur à l'innovation

La diversité peut être considérée comme un moteur à l'innovation dans le cas où la présence d'un groupe favorise positivement les priorités de recherche dans le monde universitaire ou en entreprise. D'ailleurs, beaucoup d'études démontrent que l'inclusion de différents groupes dans le processus de création diversifie les perspectives et contribue davantage à répondre aux besoins de l'ensemble de la population. C'est d'ailleurs ce que nous tenterons de montrer à partir de différents exemples.

1. Dans le cadre d'une étude en Espagne, un sondage portant sur l'innovation a été effectué auprès de 4277 entreprises. Puis, l'analyse des données a montré que les équipes en recherche et développement qui sont diversifiées du point de vue du genre produisent davantage d'innovations radicales que les autres équipes (Díaz-García, González-Moreno et Sáez-Martínez, 2013).
2. Une autre étude en Espagne auprès de plus de 12 000 entreprises a montré un effet positif sur le développement de l'innovation au sein des équipes en recherche et développement lors de la présence

de ces trois types de diversité, soit la diversité de genre, la diversité de l'éducation et la diversité des compétences (Martinez, Zouaghi et Marco, 2017). Cependant, l'effet de chacun des aspects dépendrait de la nature de l'entreprise (manufacturier vs service) et du type d'innovation (incrémental vs radical). Ce constat a été possible à la suite de l'analyse de données tirées du PITEC (Technological Innovation Panel), qui est un instrument statistique permettant d'étudier les activités d'innovation d'entreprises espagnoles au fil du temps.

3. Monique Frize rapporte un exemple qui s'est produit dans les années 1980 au Nouveau-Brunswick (Frize, 2010). Une ingénieure civile qui travaillait au sein de l'équipe de conception d'un terminal de traversier a placé des tables à langer dans les toilettes des femmes et des hommes en se basant sur son expérience de mère. Aujourd'hui, cette pratique s'est généralisée. On retrouve ces tables à langer dans les centres commerciaux, les aéroports, les restaurants, etc.



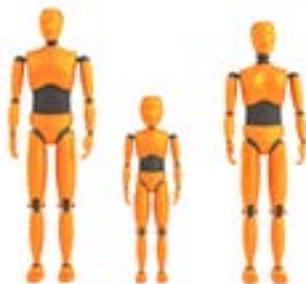
4. Les femmes seraient responsables de 50 % des achats et influenceraient 80 % des décisions d'achat concernant les véhicules (Richard, 2000). Inclure les femmes dans la conception permet de mieux répondre à leurs besoins. Chez General Motors Canada, beaucoup de caractéristiques de sécurité adaptées aux femmes (p. ex. : vision nocturne, localisation satellite en cas d'urgence, verrous de sécurité pour les enfants, ajustement de siège pour s'adapter aux femmes enceintes) ont été introduites par une équipe féminine de conception.

5. On constate que lorsque la diversité est absente du processus de création, les produits, traitements ou services conçus auraient tendance à répondre moins efficacement aux besoins de la population, et des erreurs pourraient même être commises. L'expérience de Google illustre bien ce constat (KPCB, 2016). La compagnie a mis au point une fonction pour télécharger facilement des vidéos sur YouTube à partir d'un téléphone intelligent. Étrangement, 10 % des vidéos s'affichaient à l'envers. L'équipe des développeurs, composée de droitiers seulement, n'avait pas pensé à la différence droitiers-gauchers concernant la manipulation des téléphones. Cette erreur n'a heureusement pas eu de conséquences graves.



6. Des répercussions plus importantes peuvent se produire si l'on ne prend pas en considération, volontairement ou involontairement, les distinctions entre les différents groupes qui composent la société. À titre d'exemple, il y a plusieurs années, 8 médicaments sur 10 sous ordonnance ont été retirés du marché américain parce qu'ils causaient plus de risques pour la santé des femmes que pour celle des hommes (Simon, 2005). La raison est que l'homme blanc de 70 kg servait de référence, et ce, malgré que les différences hommes-femmes sont de plus en plus connues.





Un autre exemple concerne les mannequins de simulation d'impact qui, jusqu'en 2011 aux États-Unis, représentaient un homme de taille moyenne (Shaver, 2012). Lors d'essais d'impact avec une Sienna 2011, le mannequin féminin a enregistré un risque de 20 % à 40 % d'être tué ou sérieusement blessé, comparativement à 15 % pour le mannequin masculin. Enfin, notons les premiers stimulateurs cardiaques qui ont été développés pour une poitrine d'homme et qui étaient trop grands pour les femmes (UNESCO, 2007).

Pour finir, ces exemples témoignent du fait que l'absence d'un groupe [ou sa présence] influe sur les priorités de recherche et de développement (UNESCO, 2007).

5.9.2 L'innovation comme moteur à la diversité

Pour souligner davantage l'innovation comme moteur à la diversité, nous présenterons des données issues du milieu de l'éducation. Au-delà des variables sociales, économiques et politiques, un rapport concernant l'inclusion scolaire et la réussite chez les Autochtones en particulier, présenté au Conseil supérieur de l'éducation du Québec (CSE), démontre que le régime pédagogique québécois n'est pas toujours approprié à leurs besoins éducatifs; des adaptations doivent y être apportées (Campeau, 2019). Ce même rapport cite quelques données statistiques canadiennes de 2011 où l'on remarque « que 58 % des jeunes autochtones de 20 à 24 ans n'avaient toujours pas de diplôme d'études secondaires comparativement à 41 % pour la population allochtone » (Campeau, 2019). Dans un besoin d'approfondir cette culture de l'autre, le Conseil supérieur de l'éducation du Québec (CSE) a effectué une recherche dans deux écoles publiques du niveau primaire au Québec dont la proportion d'élèves autochtones dépasse les 50 %. Puis, la conclusion de la recherche « remet en question certains éléments du curriculum scolaire du Québec qui gagnerait à représenter davantage les réalités et particularités des peuples autochtones » (Campeau, 2019). En conséquence, on propose une « pédagogie autochtone » qui vise une « démarche hybride pour l'intégration de dimensions culturelles autochtones dans l'enseignement au primaire au Québec » (Campeau, 2019). Plus particulièrement, cette démarche hybride consiste en « une proposition de la chercheuse qui permet de lier la pédagogie autochtone et la pédagogie du lieu », c'est-à-dire de partager des méthodes liées à la culture autochtone avec des méthodes déjà enseignées par les enseignantes et enseignants. Cette démarche hybride est concrète et représente une innovation pour notre système d'éducation au Québec dans le but d'intégrer de la diversité dans nos écoles. Certes, la démarche hybride représente également son lot de défis, mais somme toute, elle serait positive pour l'ensemble des étudiantes et étudiants du Québec.

Dans la même veine, le Fonds pour la persévérance scolaire des jeunes autochtones (FPSJA), en partenariat avec le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) et le gouvernement du Québec, a soutenu 22 projets francophones et anglophones chez les jeunes de moins de 20 ans du Québec pour favoriser la persévérance scolaire en milieu autochtone (CTREQ, 2013). À la demande du CTREQ, Natasha Blanchet-Cohen, professeure et chercheuse de l'Université Concordia, a eu comme mandat d'évaluer les retombées de la mise en œuvre de ces 22 projets sur la persévérance scolaire financés par le FPSJA. Les résultats démontrent que la mise en action de ces projets a favorisé la persévérance des jeunes élèves autochtones (PSJA, 2019).

Dans le moment, le financement du FPSJA est terminé, mais la majorité des projets se poursuivent malgré tout. Donc, cette collaboration a démontré la capacité des milieux autochtones à « mobiliser leurs ressources, à intervenir et à mettre en place des solutions pérennes en faveur de la persévérance scolaire de leurs jeunes (PSJA, 2019). Aussi, cette collaboration est innovante et favorisera peut-être la motivation des jeunes autochtones à poursuivre leurs études à l’université et ainsi, à encourager la diversité.

5.10 Résumé

En résumé, la diversité peut avoir de nombreux effets positifs dans le milieu universitaire.

1. La présence de modèles	4. Le développement des compétences des étudiantes et étudiants	7. Une diminution du phénomène de pensée de groupe
2. Un large éventail de préoccupations	5. La résolution de problèmes et les prédictions	8. Une augmentation de la performance
3. Un recrutement d’étudiantes et d’étudiants diversifié	6. Une amélioration de la capacité à interagir	9. Un accroissement de l’innovation

6. Les défis potentiels de la diversité

Malgré tous les avantages potentiels, la diversité peut aussi amener des défis que nous ne pouvons pas négliger.

6.1 La présence de difficultés personnelles

Au sein de nos institutions, les membres de minorités peuvent vivre des difficultés personnelles comme l'exclusion, l'isolement, la discrimination et le harcèlement (Turner, González et Wood, 2008 ; The National Academies of Sciences, Engineering, Medicine, 2007 ; Hurtado, Carter et Kardia, 1998).

Des recherches en psychologie sociale ont démontré que le phénomène normal de catégorisation influe sur les relations interculturelles (PSJA, 2019). En effet, il s'agit d'un phénomène normal où les individus d'un groupe ont tendance à se rassembler, on parle alors de similarité-attraction. Toutefois, ce phénomène peut par exemple créer l'isolement d'un groupe par rapport à un autre.



Dans l'article « Handicap et monde du travail : pratiques et perceptions », des chercheuses et chercheurs de l'Université de Moncton et de l'Université du Québec à Rimouski décrivent deux études qui ont été effectuées auprès de personnes ayant un handicap afin de cerner leur expérience par rapport au marché du travail (Torchia, Calabrò et Huse, 2011). De manière générale, les résultats démontrent que les personnes ayant un handicap sont victimes de discrimination sur le marché du travail et qu'elles font l'objet d'une plus grande stigmatisation. Aussi, les participantes et participants perçoivent comme étant très difficiles les rapports sociaux sur les lieux de travail et sont même convaincus que les interactions avec les autres employés et même avec l'employeur seront tendues.

6.2 La présence de problèmes de communication

Les groupes diversifiés du point de vue de l'identité peuvent rencontrer des problèmes de communication. Tout d'abord, de l'exclusion et de la dominance ont été observées dans des groupes diversifiés du point de vue de l'ethnicité lors de travaux de conception (Chen et Duh, 2010). Aussi, on peut rencontrer des problèmes de communication en raison d'incompréhensions interculturelles, ce qui provoque inévitablement une augmentation de temps par exemple dans la résolution de conflits (Jacobi et Schweers, 2017). Enfin, plusieurs recherches ont démontré un lien entre le genre des interlocuteurs et la fréquence d'interruption

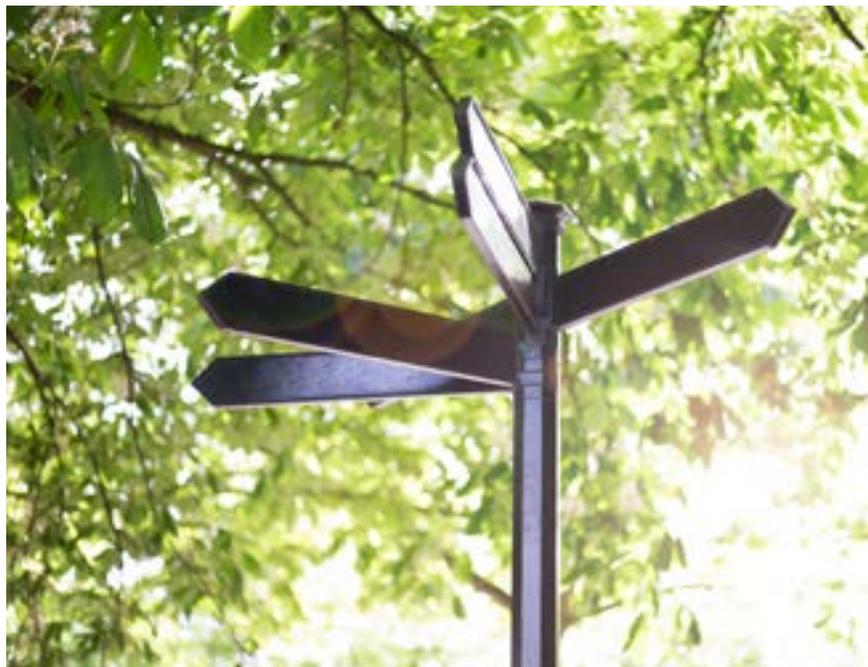
(Jacobi et Schweers, 2017). Plus précisément, une étude récente a observé que les femmes qui se présentent devant la Cour suprême sont interrompues à un taux disproportionnel en comparaison aux hommes lors des débats (KPCB, 2016). En fait, les juges et les avocats masculins interrompent leurs collègues féminines plus fréquemment que leurs collègues masculins.

6.3 La présence de difficultés associées aux préférences fondamentales et instrumentales

Selon Scott E. Page, nous avons tous des préférences fondamentales et instrumentales, qui peuvent dans certains contextes être des obstacles (Page, 2007). Comme il l'explique, les membres appartenant à une équipe diversifiée n'ont pas nécessairement des préférences différentes, mais c'est souvent le cas. Puis, lorsque les préférences sont différentes, cela peut causer des problèmes ou des défis, car elles heurtent par exemple des valeurs profondes.

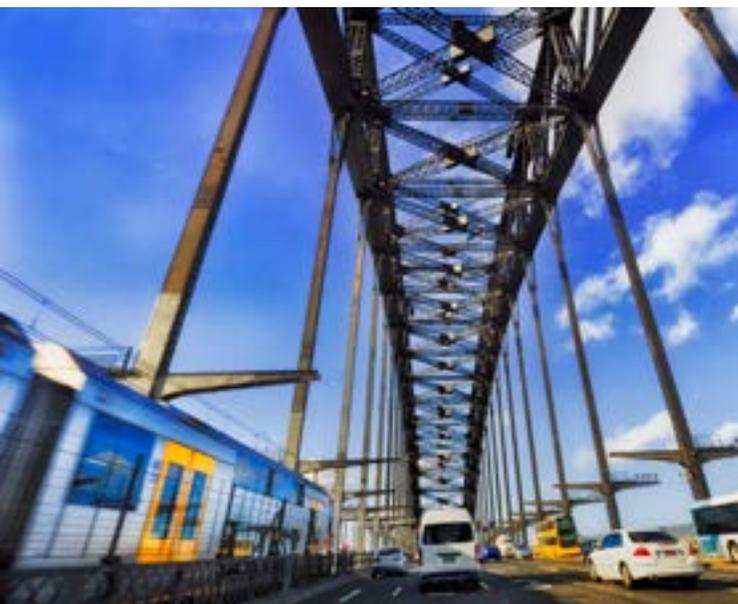
6.3.1 Les préférences fondamentales

Les préférences fondamentales sont en quelque sorte nos buts profonds, nos destinations. Veut-on aller à Montréal, à Québec ou à Trois-Rivières? En fait, les personnes qui ont des préférences fondamentales différentes ont des valeurs différentes. Il est bien de promouvoir la diversité au sein de nos institutions, puisqu'elle apporte plusieurs avantages potentiels, mais les individus doivent avoir les mêmes préférences fondamentales. Dans le cas contraire, il y a un risque que des problèmes se développent entre les individus. Ainsi, un groupe diversifié du point de vue de l'identité fonctionnera mieux si les individus partagent les mêmes préférences fondamentales. Donc si tous les membres visent la même destination.



Par exemple, dans le cadre d'un travail d'équipe à l'université ou dans le milieu du travail, il est important que les membres d'une équipe partagent les mêmes préférences fondamentales en ce qui concerne la base de leur travail, et cela, même si l'équipe est diversifiée. Leurs buts profonds doivent être les mêmes quant à la tâche à accomplir, sinon il peut y avoir de la discorde entre eux et cela peut même faire avorter un projet. Les membres de l'équipe se doivent de regarder dans la même direction.

6.3.2 Les préférences instrumentales



Quant à elles, les préférences instrumentales peuvent être représentées par les moyens pour se rendre à destination. On veut se rendre à Montréal : y va-t-on en voiture, en autobus ou en train? Les personnes qui ont des préférences instrumentales différentes, mais les mêmes préférences fondamentales ont les mêmes valeurs. Toutefois, elles ont des croyances différentes sur le fonctionnement du monde.

Dans un groupe, si les individus ont différentes préférences instrumentales, il est plus facile de gérer les problèmes, car ils ont tous les mêmes valeurs et la même destination en tête. Par contre, la gestion de problèmes ou de conflits peut devenir un défi si un membre du groupe reste sur sa position et n'accepte aucun compromis.

6.4 Le besoin d'une masse critique

Pour que des individus en minorité dans un groupe aient un impact sur celui-ci, une masse critique doit être atteinte comme l'expliquent Torchia et ses collaborateurs (Torchia, Calabrò et Huse, 2011). En fait, ils ont analysé l'influence de la présence de femmes sur les conseils d'administration de 317 entreprises norvégiennes. Sachant que ces conseils d'administration étaient composés de 6 à 12 membres, il a été observé qu'au moins trois femmes étaient requises sur le conseil afin qu'elles interagissent et influencent le style de travail, les processus et les tâches du conseil, et conséquemment influencent positivement le niveau d'innovation organisationnel. Ce nombre de trois faciliterait les interactions entre majorité et minorité, permettant ainsi au conseil de prendre de meilleures décisions.



Une masse critique est aussi requise afin qu'il y ait un nombre suffisant de modèles. À ce sujet, Iris Bohnet explique que la présence d'un faible nombre de modèles féminins peut envoyer le message que c'est difficile par exemple d'atteindre des postes de décision au sein d'entreprises, qu'il y a une compétition intragenre et que la place est déjà prise (Bohnet, 2016). Elle ajoute aussi que cela peut mener à de la discrimination entre femmes.

6.5 Résumé

En somme, la diversité peut amener des défis et parfois être porteuse d'effets négatifs dans le milieu universitaire ou autre.

1. La présence de difficultés personnelles	3. La présence de difficultés associées aux préférences fondamentales et instrumentales
2. La présence de problèmes de communication	4. Le besoin d'une masse critique



7. Tirer profit de la diversité

En conclusion, l'équité, la diversité et l'inclusion ne peuvent pas se définir seulement par des statistiques (p. ex. : le pourcentage de professeures en génie). Il faut également s'attarder à la question du climat, du bien-être, de la sécurisation culturelle, de la contribution, de la progression, etc. La diversité peut entraîner plusieurs effets positifs pour la communauté universitaire et elle peut aussi engendrer des défis non négligeables. Ainsi, pour en tirer profit, il importe d'utiliser des « leviers » associés à la diversité comme l'éducation, le développement et l'application de politiques, la création de milieux plus inclusifs, etc. Pour appuyer ce propos, un rapport du Groupe de travail sur la participation des Autochtones à l'économie pour les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables des Affaires autochtones et les dirigeants autochtones nationaux atteste que « la participation des Autochtones à l'économie est un concept d'inclusion en vertu duquel les communautés et leurs membres contribuent à la croissance et à la prospérité économiques du Canada dans toutes les régions et en tirant davantage profit » (Gouvernement du Québec, 2001). En effet, ce même rapport mentionne que « les bénéfices attendus d'une participation plus importante à l'économie vont des emplois à la création de la richesse pour les particuliers et les entreprises, aux occasions de perfectionnement professionnel pour la main-d'œuvre, à l'instauration d'une infrastructure économique dans les communautés, à des retombées pour les entreprises et l'entrepreneuriat ainsi qu'à des apports de revenus pour les communautés » (Gouvernement du Québec, 2001). Ainsi, nous pouvons comprendre que les avantages de la diversité profitent à la société en général et tout autant aux groupes désignés. Toutes les personnes concernées peuvent en tirer profit!

Engagez-vous à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans votre institution!





Références

- American Council on Education et American Association of University Professors. (2000). *Does diversity make a difference : Three research studies on diversity in college classrooms*. Repéré à : <https://www.aaup.org/NR/rdonlyres/97003B7B-055F-4318-B14A-5336321FB742/0/DIVREP.PDF>
- Apfelbaum, E.P., Phillips, K.W. et Richeson, J.A. (2014). Rethinking the baseline in diversity research : Should we be explaining the effects of homogeneity?. *Perspect Psychol Sci*, 9(3), 235-44. <https://doi.org/10.1177%2F1745691614527466>
- Bear, J. B. et Woolley, A. W. (2011). The role of gender in team collaboration and performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36(2), 146-153. <https://doi.org/10.1179/030801811X13013181961473>
- Bédard, L., Déziel, J. et Lamarche, L. (2006). *Introduction à la psychologie sociale: vivre, penser et agir avec les autres* (2e éd.). Montréal, Québec : Pearson.
- Bohnet, I. (2016). *What works : Gender equality by design*. Cambridge, Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cable Public Affairs Channel (CPAC). (2019). *Gender Summit 2017 : Perspectives within the industrial sector*. Repéré à : <http://www.cpac.ca/en/programs/public-record/episodes/55086875>
- Campeau, D. (2019). *Pédagogie autochtone et pédagogie du lieu : démarche hybride pour l'intégration de dimensions culturelles autochtones dans l'enseignement au primaire au Québec* (Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke). Repéré à : <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/15042>
- Chaires de recherche du Canada (CRC). (2018a). *Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion*. Gouvernement du Canada. Repéré à : http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/action_plan-plan_action-fra.aspx
- Chaires de recherche du Canada (CRC). (2018b). *Les préjugés inconscients et le processus d'évaluation par les pairs* [Vidéo en ligne]. Module de formation portant sur les préjugés involontaires. Repéré à : <http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/bias/module-fra.aspx>
- Chaires de recherche du Canada (CRC). (2018c). *Guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste visant à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion*. Repéré à : http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx
- Chaires de recherche du Canada (CRC). (2019). *Addenda de 2019 à l'entente de règlement en matière de droits de la personne ratifiée en 2006*. Repéré à : https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/2019_addendum-fra.aspx
- Chen, V.H-H. et Duh, H.B-L. (2010). Exploring the influence of cultural diversity in collaborative design teams : Preliminary findings. Dans : P. Forbrig, F. Paternó et A. Mark Pejtersen (dir.), *Human-Computer Interaction* (p. 246- 254). Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg. Repéré à : http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-15231-3_24
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). (2018). *Les formes de discrimination*. Guide virtuel - Traitement d'une demande d'accommodement. Repéré à : <http://www.cdpedj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/formes-discrimination.html>

- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (2016). *Qu'est-ce que l'équité salariale?*. Repéré à : <http://www.ces.gouv.qc.ca/equite-salariale/equite.asp>
- Condition féminine Canada. (2018). *Introduction à l'ACS+*. Repéré à : http://swc-cfc.gc.ca/gba-ac/courses-cours-2017/fra/global/glossary_glossaire.html#E
- Conseil des académies canadiennes. (2012). *Renforcer la capacité de recherche au Canada : la dimension de genre*. Rapport du comité d'experts sur les femmes dans la recherche universitaire, Ottawa. Repéré à : <http://www.deslibris.ca/ID/235230>
- Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). (2018a). *Analyse comparative entre les sexes plus*. Repéré à : http://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au_sujet/publications/dp/2018-2019/gba-ac-fra.aspx
- Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH). (2018b). *Plan ministériel 2018-2019*. Repéré à : http://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au_sujet/publications/dp/2018-2019/2018-2019_DP_FinalF.pdf
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie au Canada (CRSNG). (2019). *Dimensions : équité, diversité et inclusion Canada*. Repéré à : http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/Dimensions_Dimensions_fra.asp
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie au Canada (CRSNG). (2017a). *Énoncé sur l'équité, la diversité et l'excellence dans la recherche en sciences naturelles et en génie*. Repéré à : http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/Politiques-Politiques/Wpolicy-Fpolitique_fra.asp
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie au Canada (CRSNG). (2017b). *Les femmes en sciences et en génie au Canada*. Division de la planification et de la politique organisationnelles. Repéré à : http://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/Reports-Rapports/WISE2017_f.pdf
- Coordonnées cartésiennes. (s.d.). Dans *Encyclopédie libre Wikipédia en ligne*. Repéré à : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Coordonn%C3%A9es_cart%C3%A9siennes&oldid=152203977
- Coordonnées polaires. (s.d.). Dans *Encyclopédie libre Wikipédia en ligne*. Repéré à : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Coordonn%C3%A9es_polaires&oldid=152016593
- D'Auteuil, C. (2003). *Modernisation de la gestion publique : guide sur les indicateurs*. Secrétariat du Conseil du trésor. Repéré sur le site du Gouvernement du Québec : https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/publication_148.pdf
- Díaz-García, C., González-Moreno, A. et Sáez-Martínez, F.J. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation : Management Policy Practice*, 15(2), 149-60. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.149>
- Éditeur officiel du Québec. (2019). *Charte des droits et libertés de la personne*. Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-12>
- Eid, P., Magloire, J. et Turenne M. (2011). *Profilage racial et discrimination systémique des jeunes racisés : rapport de la consultation sur le profilage racial et ses conséquences*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Repéré à : <http://www.deslibris.ca/ID/228496>
- Emploi et développement social Canada. (2011). *Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi*. Programme du travail, Bibliothèque numérique canadienne (Firme). Repéré à : <http://www.deslibris.ca/ID/245232>

- Equality Challenge Unit. (2019). *Athena SWAN Charter*. Repéré à : <https://www.ecu.ac.uk/equality-charters/athena-swan/>
- Fonds de recherche du Québec-Nature et technologies (FRQ-NT). (s.d.). *Lignes directrices sur la prise en compte de l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'évaluation des regroupements stratégiques*. Repéré à : http://www.frqnt.gouv.qc.ca/documents/10179/4748671/RS_EDI_lignes_directrices.pdf/8fca9d29-79cc-4048-a2d8-6eab7e4ba306
- Fox, M.F. (2003). Gender, Faculty, and Doctoral Education in Science and Engineering. Dans L.S. Horning (dir.), *Equal Rites, Unequal Outcomes. Innovations in Science Education and Technology* (vol. 15, p. 91-109). Dordrecht : Springer Netherlands. Repéré à : http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-94-010-0007-9_5
- Frize, M. (2010). *The bold and the brave : A history of women in science and engineering*. Ottawa, Ontario : University of Ottawa Press. Repéré à : <https://muse.jhu.edu/book/4423>
- Gouvernement du Canada. (2016). *Équité en matière d'emploi*. Repéré à : <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/emplois-gc/equite-matiere-emploi.html>
- Gouvernement du Canada. (2017). *Loi sur l'équité en matière d'emploi : rapport annuel 2016*. Repéré à : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2016.html>
- Gouvernement du Canada. (2019a). *Collecte de renseignements autodéclarés à l'appui de l'équité, de la diversité et de l'inclusion*. Repéré à : http://www.science.gc.ca/eic/site/063.nsf/fra/h_97615.html
- Gouvernement du Canada. (2019b). *L'analyse comparative fondée sur le sexe et le genre en action à Santé Canada*. Repéré à : <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/plan-d-action-analyse-comparative-fondee-sur-sex-genre.html>
- Gouvernement du Québec. (2001). Favoriser la participation des Autochtones à l'économie : rapport du groupe de travail sur la participation des Autochtones à l'économie pour les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables des Affaires autochtones et les dirigeants autochtones nationaux. Repéré à : https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications_documentation/publications/fptaabopartreportfinalfrench.pdf
- Gouvernement du Québec. (2016). *Équité, diversité et inclusion*. Scientifique en chef. Repéré à : <http://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/dossiers/equite-diversite-et-inclusion/>
- Gouvernement du Québec. (2019). *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.01>
- Graydon, S. (2016). *OMG! What if i really AM the best person : The top 7 reasons women should speak up*. Canada.
- Groupe conseil Continuum. (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Repéré à : http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf
- Gurin, P. (1999). The compelling need for diversity in education. *Expert Reports in Defense of the University of Michigan*, 32(2), 36-62.
- Hannay, C. (2017). Ottawa to universities : Improve diversity or lose research chair funds. *The Globe and Mail*. Repéré à : <https://www.theglobeandmail.com/news/politics/ottawa-to-pull-research-chair-funding-unless-diversity-issue-addressed-at-universities/article34905004/>

- Hewitt, T. (2017). *Lettre ouverte de la part du Programme des chaires de recherche du Canada à l'intention des recteurs des universités*. Repéré sur le site des Chaires de recherches du Canada (CRC) : http://www.chairs-chaire.gc.ca/whats_new-quoi_de_neuf/2017/letter_to_presidents-lettre_aux_presidents-fra.aspx
- Hunt, V., Layton, D. et Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company. Repéré à : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- Hurtado, S., Carter, D.F. et Kardia, D. (1998). The climate for diversity : Key issues for institutional self-study. *New Directions for Institutional Research*, (98), 53-63. Repéré à : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ir.9804>
- Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). (2019). *Accès équitable au financement de la recherche en santé*. Repéré à : <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/50068.html>
- Institut de statistique de l'UNESCO. (2019). *Équité entre les sexes*. Repéré à : <http://uis.unesco.org/fr/node/334643>
- Jacobi, T. et Schweers, D. (2017). *Justice, interrupted : The effect of gender, ideology and seniority at supreme court oral arguments*. Rochester, NY : Social Science Research Network. Repéré à : <https://papers.ssrn.com/abstract=2933016>
- Jacquinet, P. (2009). Les employés handicapés en France : leçons d'intégration. *Gestion*, 34(3), 116-27. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-116.htm>
- Janis, I. (1991). Groupthink. Dans E. Griffin (dir.), *A First Look at Communication Theory* (p. 235 - 246). New York : McGrawHill.
- Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPCB). (2016, 9 février). *Decoding diversity: Unconscious bias at work* [Vidéo en ligne]. Repéré à : <https://www.youtube.com/watch?v=Y7EzKQWGFIE>
- Le centre de transfert pour la réussite éducative au Québec (CTREQ). (2013). *Fonds pour la persévérance scolaire des jeunes autochtones (FPSJA)*. Repéré à : <https://www.ctreq.qc.ca/realisation/fonds-pour-la-perserverance-scolaire-des-jeunes-autochtones-du-quebec-fpsja/>
- Lazure, J. (1990). Où est l'avenir de la sociologie?. *Cahiers de recherche sociologique* (14), 1923-5771, 51-73. Repéré à : <https://www.erudit.org/fr/revues/crs/1990-n14-crs1516363/1002086ar/>
- Liefoghe, C. (2010). Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche. *Innovations*, 31(1), 181-97. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2010-1-page-181.htm>
- Martinez, M.G., Zouaghi, F. et Marco, T.G. (2017). Diversity is strategy : the effect of R&D team diversity on innovative performance. *R&D Management*, 47(2), 311-29. <https://doi.org/10.1111/radm.12244>
- Mining Industry Human Resources Council (MIHR). (s.d.). *Vaincre les obstacles systémiques en matière d'équité entre les sexes dans l'industrie minière*. Repéré à : https://www.mihr.ca/pdf/publications/Addressing-Systemic-Barriers_FR.pdf
- Munir, F., Mason, C., McDermott, H., Morris, J., Bagilhole, B. et Nevill, M. (2014). *Evaluating the effectiveness and impact of the athena swan charter : Executive summary*. School of sport, Exercise and Health Sciences, Loughborough University. Repéré à : <https://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/external/evaluating-the-effectiveness-and-impact-of-the-athena-swan-charter.pdf>

- National Association of Independent Schools (NAIS). (2018, 22 juin). *Kimberlé Crenshaw : What is intersectionality?* [Vidéo en ligne]. Repéré à : <https://www.youtube.com/watch?v=ViDtnfQ9FHc>
- National Science Foundation (NSF). (2016). *Creating a national higher education rating system for STEM equality achievement (SEA) : The SEA change workshop*. Repéré à : https://www.nsf.gov/awardsearch/showAward?AWD_ID=1632847
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). (2005). *La convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Paris, France : UNESCO Publishing. Repéré à : https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/2913_16_passport_web_f.pdf
- Page, S.E. (2007). *The difference : How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, New Jersey : Princeton University Press.
- Persévérance scolaire des jeunes autochtones (PSJA). (2019). *À propos de la PSJA*. Repéré à : <http://psja.ctreq.qc.ca/a-propos/>
- Phillips, K.W., Liljenquist, K.A. et Neale, M.A. (2009). Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(3), 336-50. Repéré à : https://www.researchgate.net/publication/23679810_Is_the_Pain_Worth_the_Gain_The_Advantages_and_Liabilities_of_Agreeing_With_Socially_Distinct_Newcomers
- Polytechnique Montréal. (2019). Répertoire des expertises : Isabelle Villemure. Repéré à : <https://www.polymtl.ca/expertises/villemure-isabelle>
- Québec Science. (2019). *Entrevue avec Isabelle Desgagné-Penix, biochimiste d'origine innue* [Vidéo en ligne]. 20 % : un balado où des femmes en science et en techno se racontent. Repéré à : <https://www.quebecscience.qc.ca/balados/20-pourcent/>
- Quirion, R. (2019). *Équité, diversité et inclusion : les fondations d'un changement de culture en recherche*. Repéré sur le site de l'Acfas : <https://www.acfas.ca/publications/decouvrir/2019/02/equite-diversite-inclusion>
- Richard, O.C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance : A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-77. <https://doi.org/10.5465/1556374>
- Science in Australia Gender Equity (SAGE). (2019). *Equity & diversity in science, technology, engineering, mathematics & medicine* (STEMM). Repéré à : <https://www.sciencegenderequity.org.au/>
- Secrétariat à la condition féminine (SCF). (2017). *Ensemble pour l'égalité : stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021*. Repéré à : <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/Egalite/strategie-egalite-2021.pdf>
- Shaver, S. (2012). Female crash dummy upends safety ratings for some top-selling cars. *The Washington Post*, Bangor Daily News. Repéré à : <http://bangordailynews.com/2012/03/26/health/female-crash-dummy-upends-safety-ratings-for-some-top-selling-cars/>
- Simon, V. (2005). Wanted : Women in clinical trials. *Science*, 308(5728), 1517-1517. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1115616>
- Sommers, S.R. (2006). On racial diversity and group decision making : Identifying multiple effects of racial composition on jury deliberations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 597-612. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.90.4.597>

- Tadmor, C. T., Satterstrom, P., Jang, S. et Polzer, J. T. (2012). Beyond individual creativity : The superadditive benefits of multicultural experience for collective creativity in culturally diverse teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(3), 384-392. <https://doi.org/10.1177/0022022111435259>
- Terrier, J. (2012). Personnalité individuelle et personnalité collective selon Émile Durkheim et Georg Simmel. *Sociologie et sociétés*, 44(2), 235–259. <https://doi.org/10.7202/1012928ar>
- The National Academies of Sciences, Engineering, Medicine. (2007). *Beyond bias and barriers : Fulfilling the potential of women in academic science and engineering*. Washington, D.C. : The National Academies Press.
- Torchia, M., Calabrò, A. et Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards : From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Turner, C.S.V., González, J.C. et Wood, J.L. (2008). Faculty of color in academe : What 20 years of literature tells us. *Journal of Diversity in Higher Education*, 1(3), 139-68. Repéré à : https://pdfs.semanticscholar.org/3202/76e31dc8a9db88372b2491e6ac8ab0381d8e.pdf?_ga=2.186062569.137655584.1562600946-250170571.1562600946
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2007). *Science, technology and gender : An international report*. Paris, France : UNESCO Publishing. Repéré à : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154045>
- University of Nebraska-Lincoln. (2019). *Writing a diversity statement*. Repéré à : <https://www.unl.edu/gradstudies/connections/writing-diversity-statement>
- Université de Sherbrooke. (2019, 20 février). *La grande université humaine* [Vidéo en ligne]. Repéré à : <https://www.youtube.com/watch?v=mbkl4qu4uQ4>



Annexe

Tableau 1 : Représentation des groupes désignés dans les populations canadienne et québécoise

	Groupes désignés				Intersectionnalité – Femmes et autres groupes désignés		
	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorité visible	Femmes autochtones	Femmes handicapées	Femmes issues d'une minorité visible
Canada							
Population	51 %	4 %	14 %*	21 %	2,3 %	8 %**	11 %
Bacc. ou +	51 %	2 %	8 %*	31 %	1,0 %	-	16 %
Québec							
Population	54 %	2,2 %	10 %*	10 %*	1,1 %	-	5 %*
Bacc. ou +	55 %	1,0 %	-	16 %*	0,7 %	-	8 %*

Données tirées du recensement 2016 (Statistique Canada)

* Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) de 2012.

** Estimé basé sur le recensement de 2016 et l'ECI de 2012

Tableau 2 : Pourcentage de femmes participant aux concours des trois organismes subventionnaires fédéraux

Organisme subventionnaire fédéral	CRSNG	IRSC	CRSH
Pourcentage de femmes qui présentent une demande	21 %	35 %	45 %

Les données proviennent des concours suivants : subventions à la découverte du CRSNG (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014); programme ouvert de subventions de fonctionnement des IRSC (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014); subventions Savoir du CRSH (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014)

Tableau 3 : Bassin de disponibilité utilisé pour chaque cible

Indicateur de disponibilité (déclaration volontaire)	Groupe désigné	Cible
Pourcentage de professeurs d'université qui s'identifient comme Autochtones*	Autochtones	1 %
Pourcentage de titulaires de doctorat qui ont un handicap**	Personnes handicapées	4 %
Pourcentage de professeurs d'université qui peuvent être désignés comme faisant partie d'une minorité visible*	Personnes de minorités visibles	15 %

* Source : Statistique Canada, Almanach de l'ACPPU, Tableau 2.20. Professeurs d'universités canadiennes de minorité visible, autochtones et d'autres origines, 2006, Statistique Canada, 2014, calcul semi-personnalisé (communiquer avec l'ACPPU).

**Source : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi de 2006, Tableau 8. Répartition de la population selon le plus haut grade, certificat ou diplôme et selon les groupes désignés suivants : femmes, Autochtones, minorités visibles et personnes handicapées, Ottawa, 2006