

# En route vers l'appartenance

Une étude de cas sur l'élaboration  
d'une stratégie DEI

WEBC EST FINANCÉ PAR DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA POUR LE PACIFIQUE  
CETTE ÉTUDE EST FINANCÉE PAR INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE  
CANADA (ISDE) DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE POUR LES FEMMES EN ENTREPRENEURIAT  
DU GOUVERNEMENT DU CANADA



SUPPORTING  
WOMEN ENTREPRENEURS  
IN BC



Bonjour à tous et à toutes les partenaires et membres de la communauté WeBC,

Cette étude de cas DEI reflète notre engagement continu à intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion à tous les niveaux de notre organisation. Dans le cadre de ce travail, nous avons élaboré une stratégie DEI fondée sur l'écoute de ceux que nous avons aidés et de ceux que nous n'avons pas encore atteints. Cela reflète notre engagement à créer des espaces plus sûrs et plus inclusifs pour les femmes, les personnes non binaires et les chefs d'entreprise issus de la diversité des genres qui s'identifient comme tels.

Notre objectif est de réduire les obstacles à l'accès au capital et aux aides, grâce aux prêts et aux programmes de WeBC, et en plaidant en faveur de produits financiers inclusifs dans l'ensemble de l'écosystème. Pour y parvenir, nous savons que notre apprentissage doit inclure le personnel, les bénévoles, les mentors, les facilitateurs et les ambassadeurs. Nous mettons actuellement en place les mesures de soutien et les critères d'évaluation qui guideront cet apprentissage et cette croissance collectifs.

Nous partageons ce rapport à un moment où de nombreuses organisations sont invitées à réduire leurs efforts en matière de justice sociale. Nous proposons plutôt cette étude de cas comme une invitation : utilisez-la pour susciter la conversation, promouvoir l'apprentissage collaboratif et explorer à quoi pourrait ressembler une stratégie DEI dans votre propre organisation. Il ne s'agit pas d'une boîte à outils à caractère prescriptif contenant des étapes à suivre, et nous vous déconseillons de reproduire notre approche sans écouter votre communauté et réfléchir au sein de votre organisation. Le travail en matière de DEI est complexe, imparfait et profondément personnel pour chaque organisation, mais il est nécessaire.

WeBC a toujours eu la conviction qu'il faut partager les connaissances et construire ensemble. Nous espérons que cette étude de cas contribuera à démystifier le travail, à mettre en lumière les ressources nécessaires et à inspirer d'autres personnes à agir avec courage, humilité et attention. Nous remercions le gouvernement du Canada et le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE) d'avoir accordé un financement à ce travail indispensable et de leur confiance en l'entrepreneuriat inclusif, qui nous a aidés à prendre des mesures audacieuses en faveur du changement.

Avec gratitude et détermination,

*Shauna Harper.*

Shauna Harper - Directrice générale, WeBC

## Contients

Lettre du PDG	i	Réalisation	5
Étude de cas : Introduction	1	Apprentissage	9
Utilisation de l'étude de cas	2	S'engager en faveur du changement	10
Le parcours	3	Réflexions finales	12
Le processus de planification	4	Annexe A : Recommandations	14

# Étude de cas

---

## Introduction

Les chefs d'entreprise de la Colombie-Britannique font face à un large éventail de défis, certains visibles, d'autres non. Chez WeBC, nous voulions mieux comprendre à quoi ressemble le soutien aux personnes dont les expériences sont façonnées par la race, le sexe, la culture, les capacités et d'autres identités croisées.

En 2024, nous nous sommes associés au cabinet de conseil en recherche et évaluation AND Implementation pour écouter attentivement et apprendre des chefs d'entreprise issus de la diversité ce dont ils ont besoin pour se sentir soutenus dans leur parcours professionnel — et comment nous pouvons y répondre avec des programmes et des services qui reflètent leurs réalités.



*Nous avons préparé ce rapport et mené cette recherche depuis Kelowna, le territoire traditionnel, ancestral et non cédé des tr̓xw̓úlaʔxw̓ (terres) du peuple Syilx qui y réside depuis des temps immémoriaux. Nous reconnaissons, honorons et respectons les terres Syilx sur lesquelles nous vivons, travaillons et jouons.*

*WeBC s'engage à travailler en faveur de la vérité et de la réconciliation en poursuivant son apprentissage en tant qu'organisation et équipe.*

# Utilisation de l'étude de cas

Cette étude de cas vise à partager l'approche et les enseignements tirés tout au long du parcours avec d'autres organisations au service des chefs d'entreprise afin de soutenir l'action collective en faveur de l'équité en Colombie-Britannique. Étant donné que toutes les organisations ne disposent pas des fonds, du personnel/des consultants et du temps nécessaires pour mener une analyse approfondie de la DEI comme l'a fait WeBC, l'objectif de cette étude de cas est d'aider les organisations à se lancer dans cette démarche en identifiant ce qu'elles font déjà bien et ce qui est encore nécessaire pour mener à bien un travail efficace en matière d'équité dans leurs contextes respectifs.

**AVERTISSEMENT :** il ne s'agit pas d'un modèle prescriptif de travail en matière de DEI ni d'un ensemble de recommandations applicables à tous les cas. Il est déconseillé aux organisations de reproduire les étapes ou les recommandations du parcours de WeBC afin de raccourcir le travail à la fois important, mais fastidieux, peu gratifiant et imparfait en matière de DEI. Une approche « copier-coller » peut causer du tort.

*Ce document n'est pas une feuille de route prête à l'emploi pour l'inclusion. Cet outil peut plutôt être utilisé pour :*



**Démystifier le travail en matière de DEI pour les organisations qui n'ont pas encore exploré les opportunités et les responsabilités associées**



**Identifier les conseils/l'expertise qui pourraient être nécessaires pour aider les organisations à des moments clés du processus afin d'atténuer les dommages ou les écueils involontaires**



**Favoriser le partage des ressources et la transparence au sein du secteur**



**Promouvoir l'apprentissage collaboratif et l'action collective en tant qu'écosystème**



**Identifier les fonds et les ressources nécessaires pour mener à bien le travail en matière de DEI dans différents contextes organisationnels**



**Suscitez la conversation et l'action en adaptant les leçons apprises grâce à WeBC**

# Le parcours

## Planification

concevoir conjointement une étude DEI pertinente en ancrant ce travail dans des valeurs communes et des objectifs spécifiques au contexte



Commencez par de petites étapes et évitez les modèles ou les stratégies passe-partout qui ne reflètent pas votre organisation

## Réalisation

réaliser une collecte de données exploratoire en recueillant des commentaires pertinents et en s'adaptant si nécessaire



Utilisez ce dont vous disposez, ajoutez au fur et à mesure et restez agile pour tenir compte des nouveaux enseignements

## Apprentissage

faire émerger des réflexions positives et critiques sur la manière dont les stratégies actuelles s'alignent sur les priorités en matière de DEI



Célébrez les victoires et restez curieux des conclusions critiques

## S'engager à changer

: co-créer des stratégies de changement fondées sur les données et les points forts



Abordez la situation dans son ensemble, associez l'action au soutien et honorez votre « recette secrète »

## En collaboration avec les consultants :

### ■ Nous avons mis en lumière ce que la diversité, l'équité et l'inclusion signifient pour nous

Afin de mieux cibler l'étude et de garantir une approche réaliste et réfléchie, des groupes prioritaires<sup>[1]</sup> ont été identifiés pour faire entendre la voix des chefs d'entreprise qui se heurtent à des obstacles systémiques disproportionnés dans le monde des affaires

### ■ Nous avons créé un rythme de communication et d'apprentissage pour

(a) adapter en permanence le projet aux contextes émergents, et  
(b) partager les enseignements au fur et à mesure (plutôt que d'attendre le rapport final)

### ■ Nous avons ancré ce travail dans des valeurs et des attentes communes pour des relations respectueuses et durables

### ■ Nous avons défini des activités de collecte d'informations pour

(a) répondre aux questions et  
(b) impliquer de manière appropriée des personnes ayant des points de vue et des expériences différents (c'est-à-dire le personnel, les clients et les partenaires)

### ■ Nous avons identifié l'objectif, les buts et la portée de l'étude

### ■ Nous avons élaboré des questions directrices pour organiser et ancrer ce travail

<sup>[1]</sup> Pour cette étude, WeBC a défini les groupes prioritaires comme les entrepreneurs qui sont : (a) non binaires, trans et/ou de genre divers, (b) autochtones, (c) situés dans des régions rurales ou éloignées de la Colombie-Britannique et/ou (d) immigrants.

# Le processus de planification

WeBC a bénéficié des ressources nécessaires pour engager des consultants, affecter du temps au personnel en vue de participer à des sessions de planification et de co-création facilitées, et mettre en place un processus personnalisé. Même si toutes les organisations ne disposent pas du même budget pour mener à bien ce travail, les enseignements tirés de ce processus de planification peuvent être partagés.



## Enseignements à tirer du processus de planification :

### 1. Commencez par les valeurs.

Les projets liés à la DEI connaissent des hauts et des bas, des surprises et des moments difficiles. Les valeurs contribuent à apporter clarté et solidité, en particulier dans les moments les plus difficiles. Par exemple, lors de notre première réunion de planification, nous avons convenu que l'attention, la croissance, l'honnêteté et l'utilisation étaient les valeurs directrices de ce travail commun. Lorsque nous avons été confrontés à des points de choix, à des obstacles et à des conclusions difficiles, le fait de revenir à ces valeurs nous a aidés à faire les meilleurs choix possibles pour le projet et l'équipe.

### 2. En matière de DEI, le travail fastidieux et peu gratifiant est la partie la plus importante.

Méfiez-vous des modèles passe-partout, des guides recyclés pour l'apprentissage organisationnel ou des solutions faciles pour atteindre la DEI. Les outils prêts à l'emploi n'offrent pas la même capacité pour ce qui est d'être agile, de s'adapter aux contextes et aux besoins émergents, ou de respecter les forces et le savoir-faire des organisations.

### 3. Élaborez quelques objectifs simples et significatifs ou des questions directrices pour le travail organisationnel en matière de DEI.

Adaptez-vous de manière ciblée à votre organisation et à votre contexte. Compte tenu des ressources dont vous disposez, qu'est-ce qui serait significatif et réalisable pour vous d'explorer dès maintenant afin de servir votre communauté? Cela pourrait ressembler à :

- Vérifier une hypothèse.  
(p. ex., notre organisation parvient-elle à atteindre les personnes visées et à les mobiliser?)
- Explorer une inconnue  
(p. ex., qui [d'autre] notre organisation atteint-elle/mobilise-t-elle?)
- Déballer une proposition de valeur  
(p. ex., qui notre organisation atteint-elle/mobilise-t-elle efficacement?)

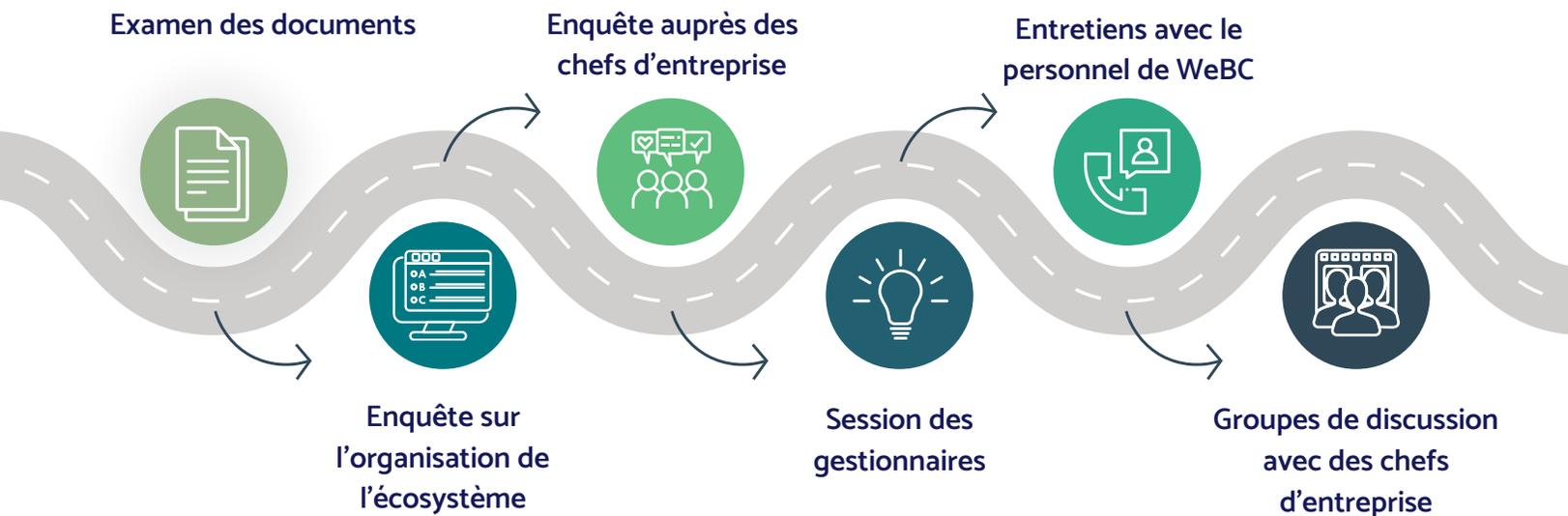
# Réalisation Le parcours emprunté par WeBC

Pour mener à bien cette étude, les activités de collecte de données suivantes ont été mises en œuvre.

- 1. Examen des documents :** les consultants ont examiné les documents existants de WeBC et les études connexes menées dans l'écosystème  
(p. ex., le rapport intitulé État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada) afin de tirer parti des travaux déjà réalisés pour cerner les obstacles systémiques auxquels font face les femmes chefs d'entreprise au Canada.<sup>[1]</sup>
- 2. Enquête sur l'organisation de l'écosystème et enquête auprès des chefs d'entreprise :** l'engagement des parties prenantes visait à déterminer ce que nous pouvons améliorer pour renforcer le sentiment d'appartenance des chefs d'entreprise à notre communauté :
  - a. Une enquête a été lancée auprès des représentants des organisations de l'écosystème afin d'explorer leur engagement antérieur et leur perception actuelle de WeBC (n = 52). Les principaux thèmes abordés comprenaient également les pratiques en matière de données sur le sexe et le genre, les lacunes perçues dans les services et les programmes destinés à leurs clients/membres, et les soutiens qu'ils attendent de notre part.
  - b. Une enquête a été lancée auprès des chefs d'entreprise figurant dans notre base de données afin d'étudier (a) les expériences des chefs d'entreprise en matière d'obstacles systémiques et (b) les perceptions et les expériences des chefs d'entreprise concernant WeBC (n = 247).
- 3. Session des gestionnaires :** sur la base des résultats préliminaires des deux enquêtes et en collaboration avec les consultants :
  - a. Nous avons mis en évidence des enseignements importants.
  - b. Nous avons identifié les stratégies actuelles et potentielles pour aligner la programmation sur les priorités en matière de DEI.
- 4. Entretiens avec le personnel de WeBC :** afin d'approfondir la compréhension, la perception et les expériences du personnel concernant la mise en œuvre des stratégies DEI et le soutien aux chefs d'entreprise prioritaires, les consultants ont mené des entretiens individuels de 30 minutes avec le personnel de WeBC (n = 9).
- 5. Groupes de discussion avec des chefs d'entreprise :** afin d'explorer les expériences et les attentes des chefs d'entreprise vis-à-vis de WeBC en matière de DEI, les consultants ont animé trois groupes de discussion en ligne avec des femmes (y compris des femmes transgenres), des personnes non binaires et/ou des chefs d'entreprise issus de la diversité des genres (n = 13). Avant de participer aux groupes de discussion, les chefs d'entreprise ont été invités à prendre une photo représentant ce que signifie le fait d'être inclus dans les services destinés à soutenir leur entreprise. En nous basant sur les commentaires issus de l'enquête menée auprès des chefs d'entreprise et sur les données démographiques des participants, nous avons décidé d'accueillir les 3 groupes suivants :
  - a. Un groupe de discussion a été organisé pour tous les chefs d'entreprise, la priorité étant donnée aux chefs d'entreprise issus de groupes prioritaires.
  - b. Un groupe de discussion a été organisé uniquement pour les chefs d'entreprise handicapés
  - c. Un groupe de discussion a été organisé uniquement pour les chefs d'entreprise non binaires, transgenres ou issus de la diversité des genres.

<sup>[1]</sup> Centre de connaissances sur l'entrepreneuriat féminin (2023). État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada. Consulté le 15 juillet 2024 à l'adresse <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada-2023/>

# Le parcours emprunté par WeBC



## Réagir aux contextes émergents :

C'est la vie! La mise en œuvre de ce projet a nécessité une certaine flexibilité pour répondre aux contextes émergents et aux nouveaux apprentissages. Nous avons organisé une session stratégique supplémentaire avec les responsables après que les enquêtes ont mis en évidence des réflexions importantes, mais difficiles, sur les lacunes et les négligences dans la prestation de services aux chefs d'entreprise ayant des incapacités/handicapés et à ceux qui sont transgenres, non binaires et issus de la diversité des genres. La conclusion de la réunion a été qu'un travail plus réfléchi était nécessaire pour explorer en toute sécurité les perspectives du personnel et de l'entrepreneuriat. Nous avons donc changé de tactique :

■ **Au lieu d'une enquête auprès du personnel visant à recueillir des commentaires généraux, nous avons organisé des entretiens individuels afin d'approfondir la question.**

■ **Au lieu d'organiser un seul groupe de discussion avec des chefs d'entreprise, nous en avons organisé trois.**

*En raison du pourcentage élevé de répondants à l'enquête ayant des incapacités/handicapés, nous avons proposé un groupe réservé uniquement aux entrepreneurs ayant des incapacités/handicapés.*

*En raison des préoccupations liées à la sécurité soulevées dans l'enquête, nous avons proposé un groupe réservé uniquement aux chefs d'entreprise transgenres, issus de la diversité des genres ou non binaires.*

# L'apprentissage itératif en pratique

Bien que toutes les stratégies de collecte de données ne fonctionnent pas aussi bien (ou de la même manière) dans toutes les organisations, voici quelques enseignements clés tirés de cette expérience :

## 1. Commencez par de petites étapes, utilisez ce dont vous disposez, ajoutez au fur et à mesure et adaptez-vous si nécessaire.

- Examinez les données existantes. Votre organisation a-t-elle déjà accès à des informations utiles? Les données n'ont pas besoin d'être sophistiquées pour être utiles. Vous devrez peut-être consulter les comptes rendus de réunion pour obtenir des commentaires sur un programme passé, discuter avec les collègues qui détiennent toute la mémoire institutionnelle, compter le nombre de courriels et d'appels téléphoniques nécessaires pour établir une nouvelle relation, ou parcourir les formulaires de commentaires des événements passés.
- Comparez vos données aux objectifs et aux questions ci-dessus, et identifiez ce qui manque. Avez-vous besoin de nouvelles données? Si oui, de quelles informations avez-vous besoin (de qui, à propos de quoi)? Si non, tant mieux. Il n'est pas nécessaire d'en ajouter davantage.
- Envisagez différentes options pour collecter des données pertinentes au moyen d'outils adaptés et pertinents pour votre communauté. Voici ce dont nous avons discuté lors de la planification de ce projet :
  - Les enquêtes sont familières à la plupart des gens et sont très utiles lorsqu'il s'agit de rassembler beaucoup d'informations sur quelques sujets spécifiques. Toutefois, tout comme les publicités pop-up, les enquêtes peuvent être considérées comme une nuisance sociale. Les gens ont besoin d'une forte incitation pour y participer (par exemple, un lien avec l'organisation ou une compensation financière). En fin de compte, ce projet a opté pour deux enquêtes, car il disposait d'un budget pour organiser une tombola, d'une liste existante, d'un service de communication pour rédiger des messages percutants (et des rappels), et l'objectif était d'obtenir les commentaires d'un grand nombre de personnes.
  - Les entretiens sont également familiers à la plupart des gens, il en existe des variantes formelles et informelles, et ils sont très utiles lorsque (a) il est important de recueillir des informations plus approfondies auprès d'un petit nombre de personnes et (b) il existe une ouverture à l'apprentissage (par exemple, explorer un domaine inconnu). Mais les entretiens nécessitent de la confiance. Ce projet s'est orienté vers des entretiens après que l'enquête a révélé des résultats inattendus, et il était important d'approfondir la question et d'explorer les inconnues.
  - Les groupes de discussion ne sont peut-être pas aussi familiers ou aussi sûrs que les entretiens. Ils fonctionnent bien lorsque l'objectif n'est pas seulement de recueillir des informations approfondies auprès de quelques personnes, mais aussi de saisir la sagesse du groupe (par exemple, les points d'accord et de désaccord). Cependant, les groupes de discussion nécessitent un animateur solide et une attention particulière à la dynamique de groupe et aux éventuels problèmes de sécurité. Par exemple, les commentaires transphobes dans l'enquête nous ont incités à organiser un groupe de discussion réservé uniquement aux chefs d'entreprise transgenres, issus de la diversité des genres et non binaires afin de privilégier la sécurité.
  - Les données issues des arts peuvent être moins familières. Cette nouveauté peut contribuer à créer des occasions uniques pour les personnes de s'exprimer. Les techniques artistiques fonctionnent bien lorsque (a) il est important de recueillir des réflexions plus approfondies auprès d'un petit nombre de personnes, (b) vous explorez un sujet difficile à aborder directement (par exemple, l'inclusion) et (c) il existe une ouverture à l'apprentissage. Ce projet a utilisé une activité de photo-interview (photo-elicitation) pour inviter les chefs d'entreprise à réfléchir à ce que signifie le sentiment d'appartenance et a abouti à une série de caractéristiques clés de ce que font ou ne font pas les mesures de soutien aux entreprises inclusives.
- Essayez une seule collecte de données à la fois pour voir ce qui fonctionne et vous laisser une marge de manœuvre pour vous adapter si nécessaire.

## 2. La collecte de données démographiques est compliquée

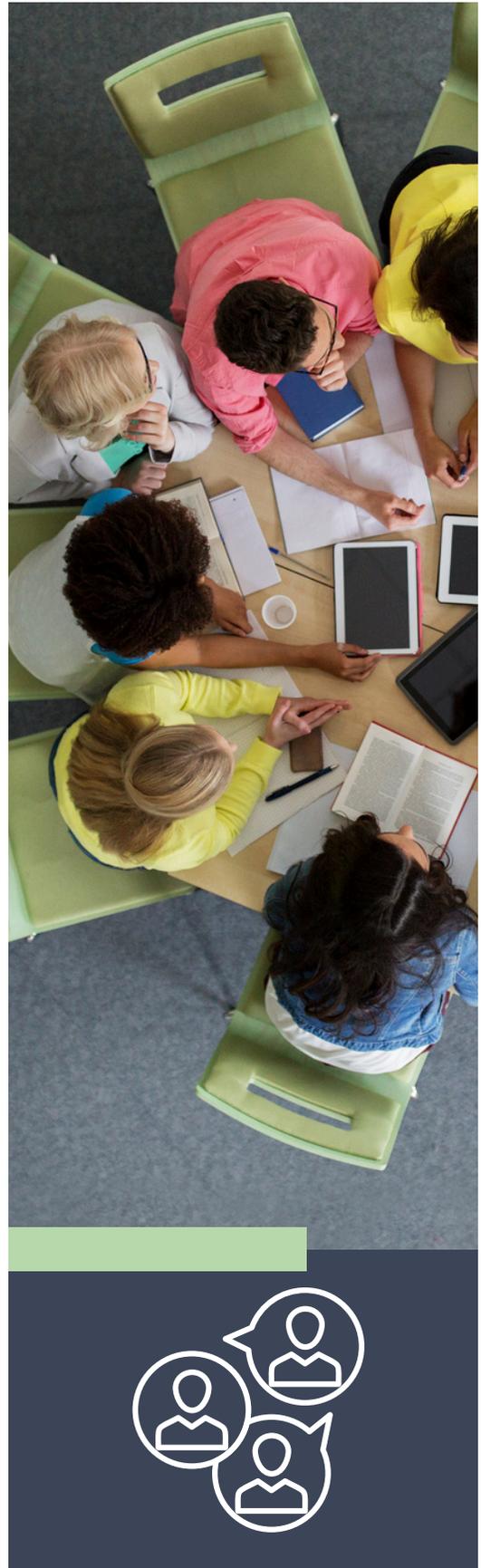
Est-il sûr, respectueux, utile ou nécessaire de poser des questions aux gens sur leur identité? Quels aspects de leur identité? Comment décrire et démêler les marqueurs d'identité interconnectés?

Quelle est l'expérience de cocher une ou plusieurs cases pour représenter la complexité de qui vous êtes?

Nous nous sommes penchés sur toutes ces questions (et bien d'autres encore) pour décider quelles questions poser, à qui et quand. Il n'y a pas de réponse unique.

En fin de compte, voici ce que nous avons trouvé utile :

- Commencez par penser à l'utilisation. Bien que la méthode ne soit pas parfaite, nous avons procédé en ne posant que les questions nécessaires afin de minimiser le gaspillage de données et la lassitude liée au fait de cocher des cases. Nous n'avons demandé que les informations que nous avions l'intention d'utiliser.
- Nous avons utilisé une combinaison de cases à cocher et d'options ouvertes afin que les personnes puissent choisir parmi les catégories existantes ou se décrire comme elles le souhaitaient. Les réponses ouvertes ont nécessité plus de travail pour être nettoyées et analysées, cette option doit donc être proposée lorsque les ressources nécessaires à la gestion des données sont disponibles.
- Conformément à notre valeur qui consiste à adopter une vision intersectionnelle de l'identité, nous avons expliqué pourquoi ces données étaient demandées et avons précisé qu'il s'agissait d'une stratégie imparfaite pour comprendre la complexité de l'identité des personnes. Le fait de nommer cette limitation dès le départ et d'affirmer que les personnes ne sont pas une somme de cases à cocher visait à atténuer l'anxiété des participants à l'idée de répondre à ces questions.



# Apprentissage

Nous avons constaté que nos principaux atouts reposent sur la culture organisationnelle de WeBC et sur l'engagement de notre équipe à soutenir les chefs d'entreprise afin de promouvoir l'équité économique pour les femmes, ce qui se reflète dans nos programmes et nos services. Les thèmes de la bienveillance, de l'accueil et de l'entraide ont été fortement mis en avant dans les groupes de discussion. La plupart des organisations qui ont participé à l'enquête ont estimé que nous nous attaquons aux obstacles systémiques et que nous proposons des programmes et des services pertinents et adaptés.

Dans le même temps, les données ont indiqué que le personnel n'est pas sur la même longueur d'onde quant à la signification de la DEI pour notre organisation. Des préoccupations spécifiques ont été soulevées concernant notre capacité, notre intention et notre aptitude à élargir notre mandat afin de soutenir les chefs d'entreprise transgenres, non binaires et/ou issus de la diversité des genres, en plus de notre mandat actuel qui consiste à soutenir les femmes. Les données ont également démontré les lacunes de WeBC en matière d'accessibilité, ainsi que nos efforts pour engager délibérément des chefs d'entreprise ayant des incapacités ou handicapés. Comme nous n'avions pas de stratégie DEI, les données n'ont pas permis d'identifier des efforts concrets ou cohérents en matière de DEI dans l'ensemble.

## Leçons tirées de la phase d'apprentissage :



Il a été réconfortant d'apprendre ce que nous faisons bien et où nos efforts ont porté leurs fruits. Dans le même temps, les erreurs et les commentaires critiques nous ont appris beaucoup de choses. Voici ce qui a bien fonctionné dans le cadre de cet apprentissage difficile :

- 1. Faire remonter les résultats au niveau des décisions ou des modes de comportement et des politiques/protocoles de l'organisation afin d'éviter de blâmer ou d'incriminer des individus.**  
De cette manière, nous partageons tous et toutes la responsabilité et l'obligation de rendre compte de l'apprentissage.
- 2. Les consultants ont pris soin de venir à toutes les sessions consacrées à la stratégie en apportant des preuves des résultats positifs obtenus, afin de célébrer les victoires.**
- 3. Faire preuve de curiosité à l'égard des commentaires critiques et poser des questions de suivi.**  
En approfondissant les détails, nous avons pu laisser les sentiments désagréables remonter à la surface et réfléchir à des solutions plutôt que de nous attarder sur les erreurs.

# S'engager en faveur du changement

À la suite de ces conclusions, nous avons organisé une session de travail afin de co-créer des recommandations fondées sur des données et les points forts (voir annexe A).

Les préoccupations et les préférences spécifiques des chefs d'entreprise et des organisations de l'écosystème ont été utilisées pour s'assurer que les recommandations répondent aux attentes de l'écosystème et s'alignent sur les souhaits et les besoins. En tenant compte du financement et de la faisabilité, les stratégies ont été revues à la baisse afin de soutenir des mesures concrètes.

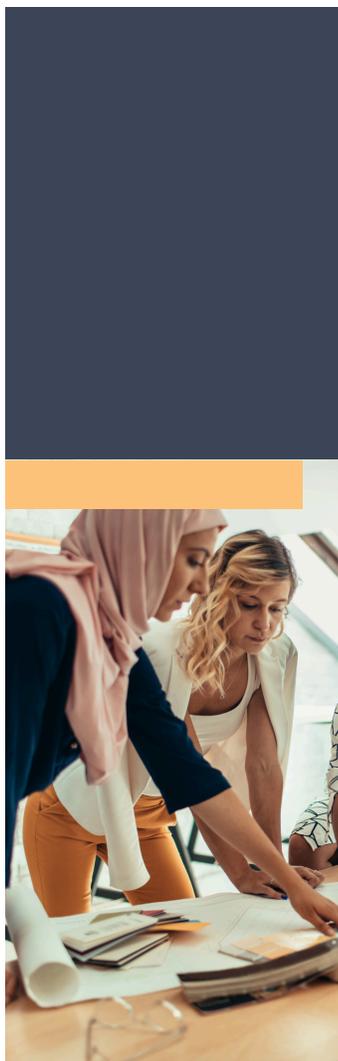
## Les leçons à partager de l'engagement en faveur du changement :

Tout comme se mettre à la place de quelqu'un d'autre, les recommandations peuvent ne pas convenir à d'autres organisations ou ne pas leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Voici ce que nous avons appris du processus de co-création de recommandations pour soutenir le travail futur de conception d'une stratégie DEI :

- 1. Commencez par une vue d'ensemble ou par la question « Que faut-il faire? ». Pour orienter le travail en matière de DEI, il est important que les organisations adoptent une position claire et comprennent le « Pourquoi? » ou le « Que faut-il faire? » de cette position.**

Dans le cadre de ce projet, il était important d'ancrer toutes les recommandations dans le mandat. Nous avons pour mandat de soutenir l'égalité des sexes et la participation pleine et sans entrave des femmes à l'économie canadienne. Cependant, ce travail sur la DEI a soulevé une question importante concernant notre capacité et notre responsabilité à servir les chefs d'entreprise non binaires (c'est-à-dire les personnes non binaires, bispirituelles, agenres, de genre fluide ou queer) dont la participation économique est entravée par des obstacles systémiques.

Les chefs d'entreprise participant à cette étude ne souhaitent pas qu'on leur impose un genre, qu'on les considère comme un sous-groupe des femmes ou qu'on les efface/ignore en refusant de les reconnaître ouvertement dans le mandat. Nous avons donc choisi de préciser que nous sommes au service des femmes (y compris les femmes transgenres) et des chefs d'entreprise issus de la diversité des genres. Cette décision et sa justification seront communiquées publiquement (afin d'atténuer la confusion) et utilisées pour éclairer les étapes suivantes du plan DEI.



## 2. Les recommandations de ce projet combinent stratégiquement « l'action » et le « soutien ».

Comme les résultats ont montré que nos points forts résident dans la culture organisationnelle et la norme selon laquelle les membres du personnel se soutiennent mutuellement, chaque suggestion de changement (par exemple, adopter une nouvelle stratégie ou s'engager dans un nouvel apprentissage) est associée à une stratégie de soutien au personnel (par exemple, avec du temps dédié à la conversation et au dépannage, ainsi que des ressources). De cette manière, le travail en matière de DEI devient une extension de notre culture organisationnelle.

Cette combinaison atténue également les risques que le travail en matière de DEI devienne punitif ou que la responsabilité de défendre l'ensemble de l'organisation incombe à quelques membres du personnel.

## 3. Ne perdez pas de vue ce qui fonctionne.

Identifiez les points forts (et ce qui est nécessaire pour maintenir un travail efficace). Le travail en matière de DEI ne devrait pas faire perdre aux organisations ce qu'elles font déjà bien et ce qu'elles apportent à leurs communautés. Les recommandations de ce projet visent à renforcer et à approfondir les points forts afin que les stratégies DEI soient authentiques et durables.

Par exemple, chaque étape de ce projet comprend un mélange d'éléments à mettre en place/modifier et à maintenir.

## 4. Faites les choses difficiles

Les chefs d'entreprise qui ont participé à cette étude ont déclaré qu'ils attendaient de l'organisation qui les sert qu'elle fasse le travail difficile de l'apprentissage, de l'adaptation et de la croissance. Les chefs d'entreprise veulent voir les actions et les engagements reflétés dans les paroles. Pas d'excuses. Pas de raccourcis. À ce titre, sous la direction à la fois de WeBC et des chefs d'entreprise auxquels ils doivent rendre des comptes, les recommandations issues de ce projet sont ambitieuses.

Elles nous obligent à examiner nos préjugés, à désapprendre les pratiques ou les hypothèses néfastes, à prendre des décisions importantes et à nous engager en faveur du changement. Et, en démontrant leur engagement à travailler dur, à faire des erreurs et à persévérer, les organisations peuvent gagner, maintenir et restaurer la confiance au sein de leurs communautés. Dans notre cas, les chefs d'entreprise qui étaient auparavant sceptiques ou mécontents envers WeBC en raison d'erreurs passées ont été reconquis et sont devenus prudemment optimistes grâce à cette étude sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi qu'à notre engagement à donner suite aux commentaires.

# Réflexions finales

---

Il n'existe pas de raccourci pour garantir que les organisations deviennent plus diversifiées, inclusives et équitables. Un travail significatif et durable en matière de DEI nécessite des relations, des ressources et des engagements concrets. Nous espérons que cette étude de cas aidera votre organisation dans son propre parcours vers l'équité, la diversité et l'inclusion. Comme il n'existe pas de « méthode unique » pour mettre en œuvre la DEI, les leçons apprises et les idées partagées sont des exemples de ce qui a bien fonctionné pour nous.

Plutôt que de servir de feuille de route ou de modèle pour d'autres organisations, nous espérons que les exemples et les considérations présentés ici contribueront à susciter des idées et une réflexion critique chez d'autres organisations.

De même, comme nous avons choisi de partager les enseignements tirés de ce travail en matière de DEI à un moment où les organisations sont soumises à une pression croissante pour dissimuler ou mettre fin à leurs efforts en faveur de la justice sociale, nous espérons que d'autres organisations utiliseront cette étude de cas comme une invitation à s'engager, à partager leurs enseignements et à soutenir l'action collective et la responsabilité en faveur du changement.



WE-BC.CA





# Annexe A :

## Feuille de route de WeBC vers une plus grande inclusion

Les recommandations suivantes ont été formulées à partir de l'étude.

Cette section présente la manière dont nous mettons en œuvre chacune des étapes décrites ci-dessous afin de mettre en pratique les enseignements tirés.



### Mandat

1. Comme les données indiquaient clairement un manque de clarté dans notre mandat au service des chefs d'entreprise issus de la diversité de genre, nous avons commencé par clarifier notre mandat avant de donner suite aux recommandations suivantes afin d'assurer la cohésion et d'éviter de refaire le travail.

Réexaminer le mandat de l'organisation afin de clarifier ou d'adapter les définitions du genre afin de garantir soit (a) qu'il existe une définition inclusive du genre pour les chefs d'entreprise du réseau WeBC qui inclut explicitement les femmes transgenres, les personnes non binaires et les chefs d'entreprise issus de la diversité des genres, soit (b) qu'il existe une limite clairement définie à l'inclusion fondée sur le genre.

- Nous avons décidé de soutenir les personnes issues de la diversité des genres et devons donc déterminer quel langage inclusif est le plus significatif, approprié et précis pour représenter les chefs d'entreprise qui bénéficieront de nos services (p. ex. : devons-nous utiliser les termes « non binaire », « la diversité des genres », « de genre inclusif », « bispirituel » [spécifiquement pour les personnes autochtones], « de genre étendu », « agenre », « de genre fluide », « de genre queer », etc.).
- Rendre publics les résultats de cette décision afin qu'ils soient clairs en interne (par exemple, pour le personnel, le conseil d'administration, les bénévoles, les conférenciers) et pour les communautés (c'est-à-dire les chefs d'entreprise et les partenaires de l'écosystème).
- Envisager d'inclure un calendrier pour revoir le mandat afin de continuer à adapter les définitions du genre à mesure que le langage et les contextes évoluent.

# Feuille de route de WeBC vers une plus grande inclusion

## Point focal

2. Avant l'élaboration d'un plan DEI (et conformément au mandat actualisé), identifier un point focal pour notre apprentissage et notre croissance afin de déterminer clairement le ou les groupes de chefs d'entreprise que nous souhaitons soutenir et pour lesquels nous souhaitons réduire les obstacles systémiques dans le cadre du plan à venir. Il s'agit du premier d'une série de plans alignés sur l'orientation stratégique de l'organisation. Une priorité initiale est juste un point de départ pour rendre ce travail faisable; elle n'exclut pas les priorités et les groupes futurs et ne se fait pas au détriment de ceux-ci.

## Plan d'apprentissage DEI

3. En accord avec le mandat et le point focal, élaborer une stratégie claire et cohérente en matière de DEI ainsi qu'un plan de mise en œuvre correspondant qui permet de :
  - Définir ce que signifie la DEI dans le contexte de WeBC (c'est-à-dire ce que ces mots phares veulent dire spécifiquement pour nous dans le contexte de la stratégie de DEI).
  - Articuler des objectifs SMART (c'est-à-dire ce que nous voulons voir se produire grâce à ce plan, dans quel délai et par rapport à quoi dans l'orientation stratégique).
  - Pour chaque département ou domaine de service :
    - Définir des objectifs SMART qui correspondent aux étapes clés du département (par exemple, ce qui peut être fait cette année et ce qui devrait être fait d'ici la fin de la stratégie DEI).
    - Créer des politiques, des processus et/ou des tâches qui seront utilisés pour atteindre ces objectifs.
    - Définir à la fois (a) les attentes envers le personnel du département pour mener à bien ce travail afin d'atteindre les objectifs et (b) les ressources ou le soutien mis à leur disposition pour accomplir ce travail.
    - Identifier les indicateurs qui démontrent les progrès accomplis vers chaque objectif.
    - Élaborer un calendrier pour montrer le déploiement des nouvelles initiatives.
  - Décider comment nous allons prévenir et traiter les cas de préjudice intentionnel résultant de la discrimination, des préjugés non examinés et de l'exclusion pour :
    - Les bénévoles, les animateurs, les mentors, les ambassadeurs et toute autre personne qui nous représente (p. ex., Comment seront-ils amenés à travailler à la réalisation des objectifs de ce plan et comment seront-ils soutenus pour apprendre et s'adapter? Quel soutien leur est proposé pour accomplir ce travail? Quelles sont les conséquences s'ils ne répondent pas aux attentes?)
    - Les chefs d'entreprise qui s'engagent avec nous (p. ex., Comment devront-ils se comporter les uns envers les autres et envers le personnel? Comment ces attentes seront-elles communiquées afin que les chefs d'entreprise comprennent leurs responsabilités dans le maintien d'un environnement sûr et inclusif? Quelles sont les conséquences [le cas échéant] d'un comportement préjudiciable?)

# Feuille de route de WeBC vers une plus grande inclusion

## Plan d'apprentissage DEI

- Identifier les ressources nécessaires pour garantir la bonne réalisation de ce travail (p. ex., allouer un budget, protéger le temps des personnes impliquées et déterminer si des compétences supplémentaires sont nécessaires).
  - *Continuer à établir et à renforcer les relations au sein de l'écosystème afin de favoriser le partage des ressources (p. ex., la possibilité d'offrir aux partenaires les enseignements tirés de ce travail et la possibilité pour les partenaires de fournir des ressources en nature ou des conseils afin de mieux servir les chefs d'entreprise prioritaires) et l'harmonisation des efforts visant à remédier aux inégalités (p. ex., savoir qui d'autre fait ce travail, comment notre plan DEI peut soutenir des résultats mutuellement bénéfiques pour les chefs d'entreprise prioritaires).*
- Désigner un responsable ou un groupe de travail qui nous rendra compte de la mise en œuvre du plan.
- Identifier des indicateurs globaux pour le plan qui démontrent les progrès réalisés et à quel moment (et si les stratégies ne fonctionnent pas, comment saurons-nous qu'il faut changer de tactique et essayer quelque chose d'autre).

## Soutien du personnel

4. Pour lutter contre les préjugés inconscients et non atténués du personnel (p. ex., les idées fausses, les stéréotypes, les microagressions) :
  - Clarifier les attentes à l'égard du personnel pour que le personnel représente notre position et nos valeurs et comprenne donc ce qui lui est demandé.
  - Identifier les possibilités de soutien et d'apprentissage pour le personnel par les moyens suivants :
    - *Donner la priorité aux possibilités de formation qui correspondent au point focal et au plan DEI.*
    - *Rassembler les ressources pertinentes pour le personnel afin de disposer d'une source cohérente d'informations pour obtenir des guides rapides ou des réponses aux questions les plus fréquemment posées.*
    - *Créer un guide de communication qui montre comment utiliser un langage nouveau ou en constante évolution dans le marketing, l'éducation, les programmes et les documents administratifs.*
  - *Continuer à consacrer du temps au personnel pour poser des questions, partager des préoccupations et résoudre des problèmes ensemble afin de normaliser l'idée que le personnel peut avoir des préjugés non abordés et que WeBC fournira un soutien pour faciliter l'apprentissage ou pour se libérer de ces préjugés.*
  - *Créer un canal sûr pour le personnel, les chefs d'entreprise et les bénévoles afin qu'ils puissent communiquer les questions émergentes concernant les préoccupations ou les expériences de préjudice ou de discrimination sans crainte de représailles. Vérifier régulièrement si ce canal fonctionne (p. ex., lorsque personne ne soulève de problèmes, est-ce parce qu'il n'y a pas de problèmes ou parce que personne ne se sent en sécurité pour faire part de ses préoccupations).*

# Feuille de route de WeBC vers une plus grande inclusion

## Soutien du personnel

5. Revoir les politiques d'embauche, les stratégies ou les voies de promotion, les politiques relatives aux conseils d'administration et les plans de succession des dirigeants afin d'explorer les possibilités d'une représentation plus pertinente des chefs d'entreprise prioritaires (en particulier les chefs d'entreprise issus de la diversité des genres, les chefs d'entreprise ayant des incapacités/handicapés et les chefs d'entreprise de couleur et/ou autochtones) :
- Aux étapes du recrutement et de l'embauche (c'est-à-dire, qui attirons-nous; y a-t-il des possibilités pour tous les membres de notre communauté de faire du bénévolat et de travailler chez WeBC?)
  - Aux étapes de la fidélisation et de la promotion (c'est-à-dire, comment nous engageons-nous à assurer la réussite des employés, en particulier ceux issus de groupes marginalisés ou minoritaires; quels sont les soutiens et les stratégies mis en place pour atténuer les risques des effets de « diversité de façade », de « falaise de verre » ou de « goulot d'étranglement »?)
  - Au niveau des dirigeants (c'est-à-dire, comment nous engageons-nous à faire en sorte que les personnes dans les espaces de prise de décision représentent les meilleurs intérêts des communautés censées bénéficier de la stratégie DEI; comment allons-nous garantir que, lorsque les dirigeants actuels se retireront, prendront leur retraite ou termineront leur mandat au sein du conseil d'administration, des postes [et du soutien] seront disponibles pour les nouveaux dirigeants issus de groupes qui ont été/continuent d'être sous-représentés chez nous?)

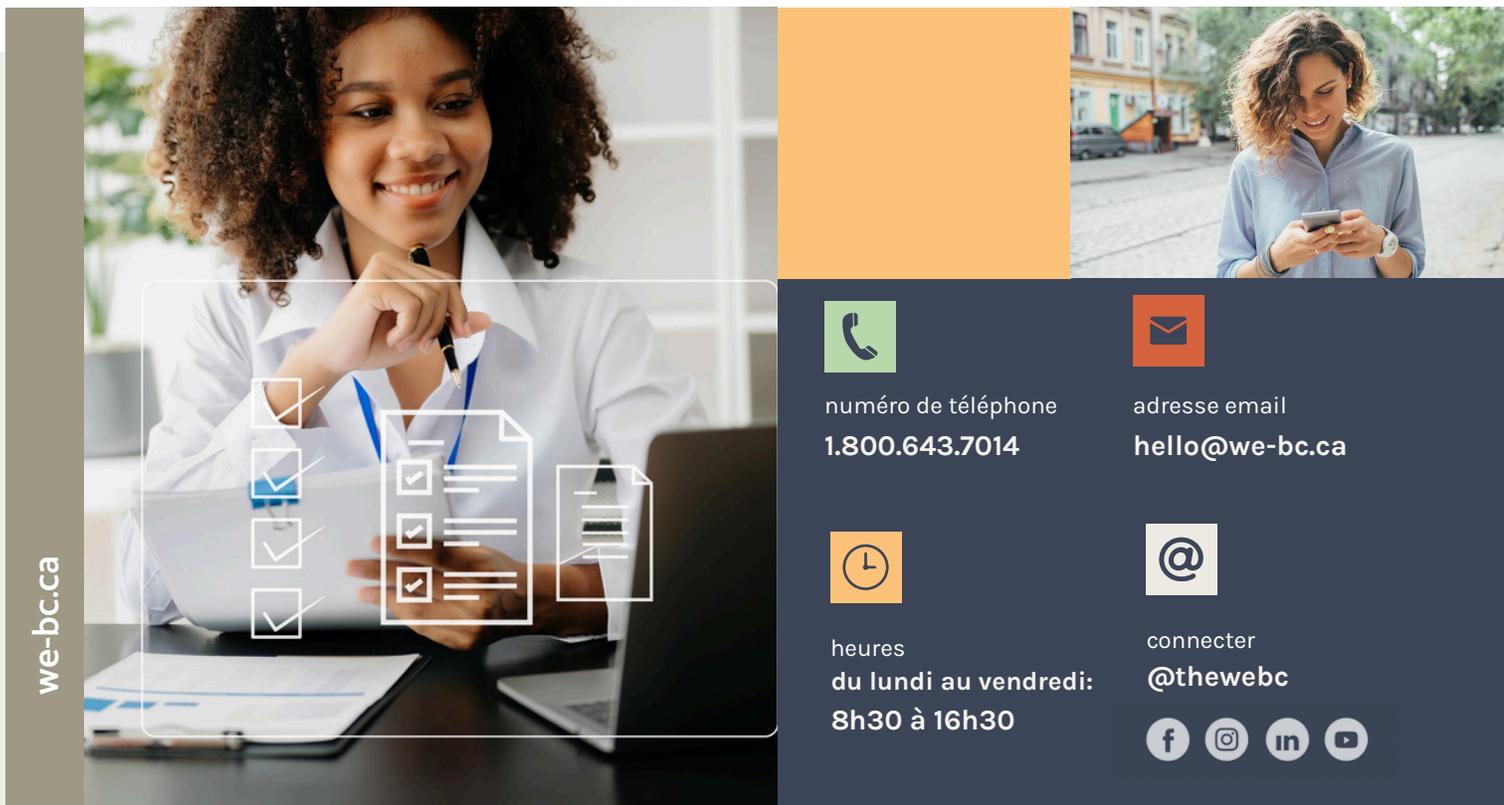
## Données et évaluation

6. Conformément à la stratégie DEI, revoir les pratiques en matière de données afin de s'assurer que :
- La collecte de données soit alignée sur les objectifs DEI (c'est-à-dire, comment les données collectées seront utilisées pour réaliser ou comprendre les progrès vers les objectifs) et ne serve pas uniquement à répondre aux exigences des bailleurs de fonds.
  - Des stratégies existent pour atténuer les préjudices involontaires tels que la collecte de données fastidieuse ou contraignante, le consentement peu clair, le gaspillage de données ou le langage/les cases démographiques problématiques.
  - Il existe des possibilités significatives pour la communauté de donner son avis afin de soutenir l'apprentissage et la croissance.
  - Il existe un budget, un temps et des ressources suffisants pour :
    - *Collecter et utiliser des données de haute qualité*
    - *Maintenir une base de données*
    - *Adapter les stratégies de collecte, de nettoyage et d'utilisation des données au fil du temps afin de maintenir leur pertinence et d'atténuer le gaspillage de données*

# Feuille de route de WeBC vers une plus grande inclusion

## Poursuite d'un travail efficace

7. Continuer à travailler pour réduire les obstacles à l'accès au capital en interne (c'est-à-dire les prêts de WeBC) et en externe (c'est-à-dire plaider pour des produits et des politiques inclusifs dans les institutions financières) afin d'augmenter la probabilité que les chefs d'entreprise appartenant à la catégorie des femmes et des personnes non binaires/issues de la diversité des genres demandent et obtiennent des prêts ou des lignes de crédit en fonction de leurs besoins.
8. Continuer à proposer des programmes et des services qui impliquent les chefs d'entreprise issus de la diversité et s'alignent sur leurs priorités. En évaluant régulièrement les programmes, afin d'obtenir des informations significatives sur l'évolution des priorités et des besoins des chefs d'entreprise au fil du temps. Cette étude a démontré qu'à l'heure actuelle, les chefs d'entreprise prioritaires manifestent le plus grand intérêt pour :
  - Des programmes à faible barrière ou gratuits
  - Des programmes qui donnent aux chefs d'entreprise issus de la diversité le sentiment de se sentir reconnus dans leur participation



we-bc.ca

numéro de téléphone  
**1.800.643.7014**

adresse email  
**hello@we-bc.ca**

heures  
du lundi au vendredi:  
**8h30 à 16h30**

connecter  
**@thewebc**

f i l y



SUPPORTING  
WOMEN ENTREPRENEURS  
IN BC

### WeBC est financé par



Pacific Economic  
Development Canada

Développement économique  
Canada pour le Pacifique

Cette étude est financée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) dans le cadre de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement du Canada.