



## Réagir aux problèmes sociaux

Le « quand » et le « comment » des réactions sur le lieu de travail

Trousse d'outils  
Août 2022



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

[www.ccdi.ca](http://www.ccdi.ca)

## Introduction

Au printemps 2022, le CCDI a organisé une table ronde intitulée « Comment réagir aux questions sociales en milieu de travail », à laquelle ont participé des panélistes de trois employeurs affiliés du CCDI : la région de Peel, Hyundai et Deloitte. Les participant.e.s à la séance comprenaient 60 personnes provenant de 45 employeurs affiliés répartis dans 14 secteurs. La discussion entre les panélistes, les commentaires des participant.e.s et leurs réponses à un sondage pendant et après l'événement ont révélé plusieurs considérations clés pour réagir aux questions sociales.

Les panélistes ont été invité.e.s à discuter d'un problème important auquel leur organisation a réagi, de la façon dont il.elle.s ont abordé la décision de réagir, de la réaction de l'organisation et des leçons apprises tout au long du processus. Le sondage, auquel 21 participant.e.s ont répondu pendant et après la séance, comportait les questions suivantes :

- Quels facteurs clés votre organisation tient-elle compte dans sa décision de réagir à un problème social?
- Réfléchissez à un problème social auquel votre organisation (ou d'autres organisations) a répondu efficacement. Quelles sont les actions concrètes qui ont été prises et qui ont eu une résonance positive pour vous?
- Alors qu'elles font des plans pour l'avenir, comment les entreprises peuvent-elles être mieux préparées à réagir aux questions sociales?
- Réfléchissez à un problème auquel votre organisation n'a pas répondu efficacement. Quelle a été la plus grande erreur que votre organisation a commise?
- Réfléchissez à un problème auquel votre organisation a choisi de ne pas réagir. Pour quelles raisons a-t-elle choisi de ne pas réagir?
- Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait.e de la réponse de votre organisation aux questions sociales? (Réponse sur une échelle de 1 à 5)

Cette trousse à outils, conçue à partir des renseignements recueillis lors de cette table ronde, vise à aider les employeur.se.s à déterminer s'il.elle.s doivent réagir à un problème social ou à un événement et à élaborer leur propre cadre de travail sur la manière d'y réagir. Bien qu'il n'existe pas d'approche unique, nous espérons que ce document fournira aux organisations les outils nécessaires pour réagir de manière à ce que leurs employé.e.s et leurs communautés se sentent soutenu.e.s et entendu.e.s.



## Événements récents et leur impact

Souvent, les questions de justice sociale peuvent soudainement entrer dans la conscience du public par le biais d'un événement déclencheur qui devient viral grâce aux médias sociaux. Mais ces événements mettent en lumière des problèmes qui affectent négativement certaines personnes depuis bien plus longtemps. Par exemple :

- En 2017, le mot-clic #MeToo est devenu viral et a attiré l'attention sur le problème mondial de la violence sexuelle et les systèmes qui la maintiennent en place.<sup>1</sup>
- Le meurtre de George Floyd le 25 mai 2020 et les manifestations de Black Lives Matter ont mis en lumière les inégalités de longue date dans le système judiciaire, la brutalité policière contre les Noirs et le racisme envers les Noirs.<sup>2</sup>
- La pandémie de COVID-19 a révélé beaucoup de choses sur les inégalités au Canada et dans le monde. Les sujets du racisme et de la xénophobie anti-asiatiques,<sup>3</sup> de la santé mentale,<sup>4</sup> de l'inégalité des richesses<sup>5</sup> et des genres ont tous été mis en avant.<sup>6,7</sup>
- La confirmation de tombes anonymes sur les sites des pensionnats à travers le Canada a mis en évidence la sinistre réalité du traitement des peuples autochtones au Canada, historiquement et actuellement.<sup>8</sup>
- Le meurtre de la famille Afzaal à London, en Ontario, le 6 juin 2021, a révélé la persistance de l'islamophobie au Canada.<sup>9</sup>

Ces événements, et les questions plus larges qu'ils portent à la connaissance du public, peuvent et doivent être un déclencheur de changement social. Chaque événement a provoqué des conversations difficiles et précieuses sur des questions que beaucoup de gens avaient ignorées jusqu'alors. Bien que ces problèmes puissent sembler surgir soudainement pour une personne non concernée, il est essentiel de comprendre qu'ils affectent les personnes concernées depuis un certain temps.

## Pourquoi réagir?

À mesure que ces événements se produisent, les gens demandent aux organisations de prendre publiquement position contre les problèmes sociaux. Dans un rapport de HRP et Diversio, 92 % des employé.e.s souhaitent voir leur PDG s'exprimer sur la diversité et les questions d'égalité.<sup>10</sup> Dans le même sondage, 73 % des consommateur.trice.s ont indiqué qu'il.elle.s n'achèteraient pas un produit si la marque ne soutient pas la justice sociale, et 90 % souhaitent voir les organisations s'engager pour soutenir l'égalité. Cependant, il est important de noter que 78 % de ces consommateur.trice.s ont indiqué qu'il.elle.s effectuent des recherches pour s'assurer que l'organisation est authentique.<sup>11</sup> En outre, le baromètre de confiance d'Edelman 2022 a révélé que 52 % des consommateur.trice.s achèteraient ou recommanderaient des marques en fonction de leurs croyances, et que 6 employé.e.s sur 10 choisiraient des employeur.se.s en fonction de croyances et de valeurs partagées. Enfin, une étude de Gartner indique que 65 % des employé.e.s recherchent des employeur.se.s ayant une forte conscience sociale et environnementale, notamment en faisant des déclarations publiques sur les questions sociales et en prenant des mesures.<sup>12</sup>

La démographie du lieu de travail évolue rapidement, avec davantage de groupes méritant l'équité au sein de la main-d'œuvre :

- Entre 2016 et 2036, la proportion de travailleur.euse.s immigrant.e.s au Canada devrait augmenter, passant de 1 sur 4 à 1 sur 3.<sup>13</sup>
- 47 % des travailleur.euse.s de plus de 15 ans sont des femmes<sup>14</sup> et 53 % des travailleur.euse.s formé.e.s à l'université sont des femmes.<sup>15</sup>
- La population s'identifiant comme autochtone au Canada connaît une croissance significativement plus rapide que la population non autochtone.<sup>16</sup>
- La proportion de personnes handicapées au sein de la main-d'œuvre est passée de 4,9 % à 9,1 % entre 2006 et 2016.<sup>17</sup>

Comme ces groupes sont plus susceptibles d'être touchés par des problèmes sociaux, il est de plus en plus important que les personnes concernées se sentent soutenues par leurs employeur.se.s. De plus, les employé.e.s recherchent des employeur.se.s qui partagent leurs valeurs.<sup>18</sup> Selon une étude Gartner de 2019, lorsque les organisations prennent position par rapport aux organisations qui se taisent, 18 % plus d'employé.e.s montrent des niveaux élevés d'effort discrétionnaire.<sup>19</sup> De plus, le fait de voir leur employeur.se s'impliquer dans des questions sociales a amélioré l'engagement de leurs pairs pour 60 % des employé.e.s.

### Helpful resources

- [Why Engaging with Social and Political Issues Is a Non-Negotiable for Your Employee Value Proposition](#), Gartner, 2022.
- [Brands can benefit by taking stand on social issues, but risks exist](#), Deloitte, 2022.

## Risques liés à la réaction et à l'absence de réaction

Les risques associés à la réaction aux questions sociales découlent généralement d'un manque d'examen de la question de savoir si l'organisation doit réagir, ce dont nous parlerons en détail dans le reste de la boîte à outils. La réaction de Refinery29 au meurtre de George Floyd en 2020 donne un exemple avec des conséquences presque immédiates.<sup>20</sup> Le site Web de mode et de beauté prétendait donner la priorité à la diversité dans le contenu, les mannequins et le personnel, et était l'une des nombreuses entreprises qui ont réagi au meurtre de George Floyd en publiant du contenu Black Lives Matter sur Instagram.



Hey @Refinery29, cool blacked out homepage! But you know what real allyship looks like? Paying your Black employees fairly, having Black women in top leadership positions & addressing the microaggressions your Black employees deal with from management on a daily basis.

10:39 AM · Jun 2, 2020

Cependant, la réaction de l'entreprise à cet événement et son engagement global envers la diversité ont été contestés par les employé.e.s noir.e.s et les ancien.ne.s employé.e.s, qui ont utilisé les médias sociaux pour révéler que la réaction externe de l'entreprise ne correspondait pas à la culture interne de l'organisation.

Cette réaction a engendré le mot-clic #BlackAtR29, où des dizaines d'autres histoires ont été partagées qui ont révélé que la culture de Refinery29 n'était pas ce que l'entreprise faisait croire. Au bout du compte, cet événement a conduit Christene Barberich, rédactrice en chef et cofondatrice de Refinery29, à démissionner.<sup>21</sup>

Il existe également des risques associés aux personnes qui peuvent être en désaccord avec la position de l'organisation. Lorsque Nike a produit une campagne publicitaire célébrant le droit du joueur de la NFL Colin Kaepernick de protester contre l'injustice raciale en s'agenouillant pendant l'hymne national, la réaction défavorable a été intense.<sup>22</sup>

La marque a cependant tenu bon et sa déclaration audacieuse a finalement été un succès. Depuis la campagne publicitaire controversée, les perceptions des consommateur.trice.s de Nike se sont largement améliorées ou sont restées les mêmes.<sup>23</sup>



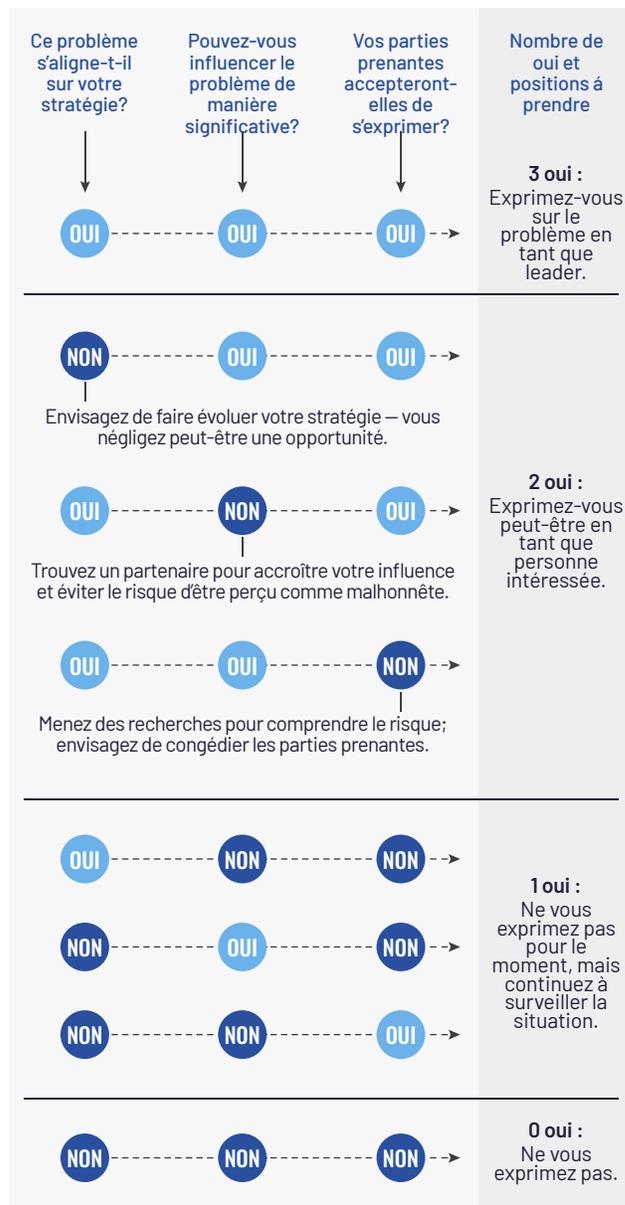
Phil Knight, PDG de Nike, a déclaré : « *Le nombre de personnes qui détestent votre marque importe peu, tant qu'un nombre suffisant de personnes l'aiment. Tant que vous avez cette attitude, vous ne pouvez pas avoir peur d'offenser les gens. Vous n'avez pas besoin de faire des concessions. Vous devez prendre position pour quelque chose, ce qui est finalement la raison pour laquelle la publicité Kaepernick a fonctionné.* »<sup>24</sup>

Enfin, quels sont les risques de ne pas prendre position sur les questions sociales? Un manque de réaction peut envoyer un message fort si un problème a un impact négatif sur vos employé.e.s ou vos client.e.s. Par exemple, les employé.e.s de Netflix ont organisé un débrayage en réponse à la façon dont l'entreprise a traité le contenu transphobe de l'émission spéciale de l'humoriste Dave Chappelle, hébergée sur la plateforme de diffusion en continu. Les employé.e.s avaient soulevé des préoccupations au sujet du contenu à l'interne, qui ont été rejetées par la direction. Le débrayage a été largement médiatisé, des célébrités se joignant à la protestation et critiquant Netflix. La société a depuis publié une déclaration disant que la société a « *beaucoup à faire, tant au sein de Netflix que dans notre contenu* ». <sup>27</sup>

## Quand et comment réagir

À ce jour, la recherche la plus approfondie sur la réaction aux questions sociales sur le lieu de travail a été réalisée par Paul Argenti, professeur de communication d'entreprise au Dartmouth College. Dans Harvard Business Review, M. Argenti propose un cadre pour aider à guider la prise de décision sur le moment de réagir. Veuillez noter que ce cadre examine le processus décisionnel du point de vue commercial et ne tient pas compte des questions morales complexes qui accompagnent certains problèmes.

Chaque problème est unique et chaque organisation a son ensemble unique de parties prenantes et de valeurs. Les organisations doivent également considérer comment équilibrer la moralité entourant une réaction donnée, l'intensité de l'émotion associée à certaines parties prenantes et les conséquences de l'absence de réaction. Bien que d'autres considérations puissent être requises pour certains problèmes, ce cadre peut être utile pour aider votre équipe à bâtir son propre arbre décisionnel.



Graphique du cadre pris de :  
When Should Your Company Speak Up About a Social Issue?  
Paul A. Argenti, Harvard Business Review, 2020.

Dans le sondage auquel les participant.e.s à la table ronde ont répondu, nous avons demandé quels étaient les principaux facteurs pris en compte par leur organisation pour décider de réagir à une question sociale. Les résultats n'étaient pas loin du cadre d'Argenti, les considérations suivantes étant mentionnées le plus souvent :

- l'impact et la pertinence du problème pour les employé.e.s, les client.e.s ou les consommateur.trice.s, et la communauté élargie dans laquelle l'organisation exerce ses activités;
- si l'organisation peut prendre des mesures significatives;
- si le problème s'harmonise avec la stratégie et les valeurs de l'organisation.

Des exemples de ces considérations mises en œuvre par les panélistes de notre table ronde sont décrits ci-dessous.

## Qui est touché par le problème?

Pour la région de Peel, la première question lorsqu'un problème social survient est : « Est-ce que cela affecte la santé et le bien-être de nos employé.e.s ou des résident.e.s de Peel? ». Après le meurtre de George Floyd en 2020, l'impact était indéniable. Les dirigeant.e.s de l'organisation et l'équipe Culture et inclusion ont reçu de nombreux courriels des employé.e.s exprimant leur inconfort et leur demandant si l'organisation prévoyait reconnaître la situation. Pour apprendre comment mieux soutenir les employé.e.s noir.e.s, la région de Peel a organisé des séances de discussion appelées « conversations courageuses ». Ces séances ont créé un espace où les employé.e.s noir.e.s peuvent partager leurs pensées, leurs sentiments et leurs expériences sans crainte de répercussions. Par conséquent, l'organisation a appris ce dont ses employé.e.s avaient besoin et comment elle pourrait réagir au racisme, à la discrimination et à l'impact des événements externes de manière authentique et significative. Vous trouverez ci-dessous de plus amples informations sur ces conversations.



### Conversations courageuses dans la région de Peel

Les groupes de discussion « Conversations courageuses » ont commencé après un événement tragique, mais ils se sont transformés en un programme substantiel qui a permis à la région de Peel de mieux soutenir tous les employé.e.s.

Après la série initiale de conversations tenues avec les employé.e.s noir.e.s suite au meurtre de George Floyd, l'organisation a ouvert des conversations avec tous les employé.e.s discutant de plusieurs dimensions de la diversité, y compris 2SLGBTQ+, Asiatiques de l'est, Asiatiques du sud, Autochtones, handicaps, foi/religion et plus encore.

Ces discussions, ainsi que les résultats de l'[enquête auprès de la main-d'œuvre](#), ont permis de rédiger un rapport de recommandations qui est maintenant [mise en œuvre](#) dans toute l'organisation.

## Prendre des mesures significatives

Y a-t-il quelque chose que l'organisation peut faire au-delà de la communication? Comment la réaction fera-t-elle une différence pour les personnes touchées? Si une action significative n'est pas possible, la réaction d'une organisation risque d'être perçue comme performative. Un point qui est revenu à plusieurs reprises dans les conversations lors de la table ronde et dans les réponses au sondage est de s'assurer que votre organisation a effectué le travail interne requis avant d'entreprendre toute action externe. Par exemple, qu'a fait l'organisation pour étayer sa prise de position publique? C'est la première question que Hyundai s'est posée lorsqu'elle a décidé si elle devait réagir au meurtre de George Floyd. La société a finalement décidé que ses efforts internes n'étaient pas encore assez solides pour étayer une déclaration publique. Au contraire, Hyundai a déployé des efforts considérables pour soutenir ses employé.e.s noir.e.s en interne et créer une culture activement antiraciste. Consultez ci-dessous pour plus de détails sur les mesures prises par Hyundai.

## Un moment pour le changement chez Hyundai

Après avoir reconnu que l'organisation avait du travail à faire avant de pouvoir faire une déclaration authentique, Hyundai a mis en œuvre les actions suivantes :

- Séances d'apprentissage à l'échelle de l'organisation appelées « un moment pour le changement »
- Discussions de groupe et en tête-à-tête entre la direction et les employé.e.s noir.e.s
- Établissement d'un groupe-ressource des employé.e.s
- Engagement signé avec la Black North Initiative
- Mise en œuvre de stratégies de recrutement pour accroître la représentation des Noir.e.s
- Création de bourses d'études pour les étudiant.e.s noir.e.s dans les programmes automobiles



## Harmonisation avec la stratégie et les valeurs organisationnelles

Les réponses authentiques et intentionnelles sont souvent liées à la stratégie et aux valeurs fondamentales de l'organisation. Ce concept est illustré par la réaction de Deloitte à la confirmation de l'existence de tombes anonymes dans les anciens pensionnats du Canada. Deloitte a fait des efforts sur le chemin de la réconciliation depuis la publication du Plan d'action de réconciliation (PAR) officiel de l'entreprise, le premier du genre dans le monde des affaires au Canada. Celui-ci s'aligne sur l'objectif de Deloitte de « créer un impact qui compte pour nos client.e.s, nos collaborateur.trice.s et nos communautés. »

L'intégration de la réconciliation dans sa stratégie d'entreprise a permis à l'entreprise d'être en mesure de répondre d'une manière significative et soutenue par des actions. En partenariat avec l'Université des Premières Nations du Canada et Reconciliation Education, et dans le cadre du pilier éducation du PAR, Deloitte a lancé un programme de formation obligatoire de sensibilisation culturelle pour tous les employé.e.s, intitulé « 4 saisons de réconciliation ». Après les confirmations des sépultures, l'entreprise a investi dans 30 000 licences supplémentaires pour ce programme afin de les partager avec les client.e.s, les familles et les ami.e.s et d'étendre la portée de cette formation importante. Vous trouverez ci-dessous de plus amples renseignements sur le PAR de Deloitte.

## La réconciliation chez Deloitte

L'Appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation demande aux entreprises canadiennes de s'engager envers la réconciliation. À titre de réponse, Deloitte a créé son plan d'action de réconciliation (PAR) pour tenir l'entreprise responsable. Le PAR de Deloitte comporte quatre piliers :

- Inclusion
- Éducation
- Emploi
- Autonomisation économique

Ces piliers s'alignent sur les objectifs du programme de relations progressistes avec les autochtones du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et sur les objectifs de développement durable de l'ONU, comme l'exige la Commission de vérité et réconciliation.

Lisez ici le plan d'action de réconciliation de Deloitte.

### Helpful resources

- [When Should Your Company Speak Up About a Social Issue?](#) Paul A. Argenti, Harvard Business Review, 2020.
- [Should your brand take a stance on social issues? Here's how to decide](#), Fast Company, 2022

## Préparation aux événements futurs

Dans notre sondage, nous avons demandé aux participant.e.s à la table ronde comment les entreprises peuvent mieux se préparer afin de pouvoir réagir aux problèmes sociaux à l'avenir. Les deux thèmes les plus courants dans les réponses, qui correspondent aux travaux précédents dans ce domaine, étaient la création d'une stratégie et l'écoute des personnes touchées. Ces considérations, qui sont liées et qui fonctionnent ensemble, sont décrites ci-dessous.

### Communiquer et écouter



Lorsqu'une organisation prend position sur des questions sociales et la soutient par des actions internes, elle envoie un message d'attention et de sécurité aux employé.e.s touchés par la question. Cependant, pour le faire efficacement, l'organisation doit d'abord savoir qui, dans son organisation, pourrait être concerné et quels messages et actions les soutiendraient le mieux.

Il existe un dicton commun, « rien sur nous sans nous », qui est souvent utilisé par les défenseurs des personnes handicapées, mais qui s'applique à tous les groupes. Par conséquent, votre organisation doit élaborer une stratégie pour les réponses futures avec l'apport de toute la diversité de votre organisation. L'un des moyens d'y parvenir, que plus d'un.e répondant.e au sondage a mentionné, est de sonder votre organisation ou votre communauté pour savoir ce qui compte pour elles et quel type de réponse les toucherait.





Considérez qui doit prendre part à la conversation, depuis l'intérieur de l'organisation (employé.e.s individuel.elle.s, groupes-ressources des employé.e.s, comités, unités opérationnelles, direction, etc.) jusqu'aux parties prenantes externes et aux communautés. Établissez des relations à partir desquelles vous pouvez bâtir la confiance et des voies de communication ouvertes. Une fois votre stratégie élaborée et mise en œuvre, permettez aux employé.e.s de donner de la rétroaction. Créez un système de rétroaction, à la fois pour cette stratégie et d'autres initiatives de DEI, qui permet aux employé.e.s de se sentir en sécurité pour fournir librement des commentaires sans crainte de punition.

En bref, écoutez!

## Créer une stratégie



Dans son ouvrage sur la réponse aux questions sociales, Paul Argenti recommande de prendre le temps de se tenir au courant des questions d'actualité, de décider à l'avance des questions sur lesquelles votre organisation a un point de vue et de travailler avec votre équipe de communication pour créer un cahier des charges qui vous guidera pour savoir quand et comment réagir. Ce thème était également courant dans les réponses à notre sondage, qui mentionnaient la création d'une stratégie concrète, d'un guide, d'une ligne directrice, de critères ou d'un processus pour savoir à quelles questions réagir et comment y réagir.

Le cadre d'Argenti, dont il a été question plus tôt dans cette trousse d'outils, fournit un guide pour l'élaboration de votre propre guide ou stratégie. Voici les domaines à prendre en compte pour créer votre guide, inspirés par ce cadre et les participant.e.s à la table ronde du CCDI.

### Valeurs et impact

À partir de votre consultation avec les employé.e.s et les parties prenantes, déterminez les questions qui comptent pour l'organisation et qui correspondent à ses valeurs. Déterminer cela vous aidera à être confiant dans votre prise de décisions et cohérent quant à savoir à quelles questions réagir. De plus, le fait d'avoir un plan qui cadre avec les valeurs et les besoins de l'organisation facilitera l'authenticité et la cohérence des réponses.

### Questions de réflexion :

- Les employé.e.s sont-ils touché.e.s par ce problème?
- La communauté est-elle touchée par ce problème?
- En savons-nous assez sur le problème?
- Comment pouvons-nous en apprendre davantage sur le problème?
- Avons-nous fait suffisamment de travail à l'interne pour faire une déclaration authentique sur ce problème?

## Processus

Vous pouvez également déterminer les étapes et les canaux d'approbation pour accélérer les réponses dans le cadre de ce guide. Une question revient souvent : qui doit diriger ces réponses? La réponse dépendra de la taille et de la structure de chaque organisation. Le leadership, les communications, les spécialistes en DEI, les groupes-ressource des employé.e.s, les ressources humaines et le conseil de DEI jouent tous un rôle dans la prise de mesures. Cependant, les efforts les plus efficaces commencent par une solide adhésion de l'équipe de direction. Les efforts sans soutien de la direction sont moins efficaces et moins susceptibles d'être maintenus au fil du temps.

### Questions de réflexion :

- Qui doit participer à la création d'une réponse?
- Qui mène la charge?
- Qui doit donner son approbation avant de pouvoir prendre des mesures?
- Qu'est-ce qui peut être pré-approuvé pour que des mesures puissent être prises en temps voulu?

### Méthodes de réaction

De même, à partir de vos consultations avec les employé.e.s et d'autres parties, créez une liste des mesures potentielles que l'organisation pourrait prendre lorsqu'un problème survient. Encore une fois, il est important de prendre des mesures significatives au-delà des mots.

### Questions de réflexion :

- Que peut faire l'organisation pour faire une différence?
- Comment le succès peut-il être mesuré?
- Ce problème dépasse-t-il la portée de ce que l'organisation peut accomplir?
- Y a-t-il une organisation externe avec laquelle il serait possible de s'associer pour un impact plus significatif?

## Conclusion

Les éléments clés à retenir pour décider du moment et de la manière de réagir sont d'écouter les personnes concernées, de faire d'abord le travail interne et de prendre d'importantes mesures qui s'alignent sur la culture, la mission et la stratégie de votre organisation. Les questions faisant l'objet d'une réponse et le type de réponse diffèrent selon l'organisation, ses valeurs et son objectif, la diversité de ses employé.e.s et la capacité d'action de l'organisation.

Alors que les organisations sont de plus en plus poussées à prendre une position publique sur les questions sociales, nous espérons que cette boîte à outils vous a donné les outils nécessaires pour adapter votre stratégie et vos réactions à votre organisation.

## Références

1. History & inception, me too., n.d.
2. George Floyd Protests: A Timeline, The New York Times, 2021.
3. Covid-19 Fueling Anti-Asian Racism and Xenophobia Worldwide, Human Rights Watch, 2020.
4. COVID-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide, Organisation mondiale de la santé, 2022.
5. Inequality in the time of COVID-19, International Monetary Fund, 2021.
6. The Shadow Pandemic: How the Covid-19 Crisis is Exacerbating Gender Inequality, United Nations Foundation, 2020.
7. Covid-19 and Inequality, Institute for Policy Studies, n.d.
8. Grief, sorrow after discovery of 215 bodies, unmarked graves at former B.C. residential school site, Global News, 2021.
9. Muslim family in Canada killed in 'premeditated' truck attack, BBC News, 2021.
10. Key Insights on Diversity & Inclusion, HRP & Diversio, 2020.
11. Key Insights on Diversity & Inclusion, HRP & Diversio, 2020.
12. Why Engaging with Social and Political Issues Is a Non-Negotiable for Your Employee Value Proposition, Gartner, 2022.
13. The labour force in Canada and its regions, Statistique Canada, 2019.
14. Labour force characteristics by sex and detailed age group, annual, Statistique Canada, 2021.
15. Canada 2020 and Beyond, Environics Analytics, 2020.
16. Aboriginal identity population is growing in Canada. Here's why: APTN News, 2019.
17. 2016 Employment Equity Data Report, Statistique Canada, 2021.
18. Why Engaging with Social and Political Issues Is a Non-Negotiable for Your Employee Value Proposition, Gartner, 2022.
19. Corporate Advocacy of Social Issues Can Drive Employee Engagement, Gartner, 2019.
20. The racial reckoning in women's media, Vox, 2020.
21. Refinery29 Editor Resigns After Former Employees Describe 'Toxic Culture', The New York Times, 2020.
22. Nike's Risky Stand on Kaepernick Was a Win, Bloomberg, 2019.
23. Nike's Risky Stand on Kaepernick Was a Win, Bloomberg, 2019.
24. Phil Knight on the Controversial Kaepernick Ad and Nike's Never-Give-Up Attitude, Insights by Stanford Business, 2019.
25. Netflix employees stage a trans solidarity walkout, pose list of demands, TechCrunch+, 2021.
26. Netflix Defends Chappelle Special in Memo, Suspends Employees, Bloomberg, 2021.
27. Netflix Issues Statement About Trans Employee Walkout: "We Have Much More Work To Do", Deadline, 2021.