

Université de Montréal

Bénéfices de la diversité culturelle en entreprises : Études de cas dans les entreprises  
québécoises

Par

Fabrice, L. S. COMLAN

École des Relations Industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de  
M. Sc.

En Relations Industrielles

Février 2006

© Fabrice, L. S. COMLAN, 2006



HD

4.815

USA

2006

v.029

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Bénéfices de la diversité culturelle en entreprises : Études de cas dans les entreprises  
québécoises

Présenté par :

Fabrice, L. S. COMLAN

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Guy Bergeron  
(Président-rapporteur)

Marie-Thérèse Chicha  
(Directrice de recherche)

Tania Saba  
(Membre du jury)

## RÉSUMÉ

Le Québec a toujours connu un fort taux d'immigration. Cependant, depuis quelques années, la composition de la population issue de l'immigration semble changer et se composer beaucoup plus de minorités visibles. Toutefois, cette population a tendance à rencontrer certaines difficultés dans son intégration sur le marché du travail, c'est pour cette raison, que le gouvernement québécois a adopté le programme d'accès à l'égalité (PAE) pour limiter les effets de la discrimination et du racisme en emploi, en exigeant des employeurs que les obstacles à l'embauche et à l'emploi des membres des groupes discriminés soient levés. Une des modalités d'application des PAE est représentée par l'obligation contractuelle qui exige l'instauration d'un tel programme par chaque entreprise québécoise de 100 employés et plus recevant un contrat du gouvernement ou une subvention, de 100 000 \$ et plus. À travers notre étude, nous tentons d'examiner s'il existe une voie complémentaire de sensibiliser et d'intéresser les entreprises à s'impliquer davantage sur la question de l'égalité à travers la gestion de la diversité culturelle. L'objectif premier de toute entreprise étant de faire des profits, nous tentons donc de voir si cette voie complémentaire serait liée à la recherche de bénéfices de marché issus de la diversité. La question qui se pose alors est de savoir si l'adoption de bonnes pratiques de gestion de la diversité culturelle peut avoir des répercussions sur la performance organisationnelle et la rentabilité économique. À cette fin, nous avons analysé deux catégories d'entreprises : une qui est « passive » en matière de gestion diversité et l'autre plutôt « active ». Nos résultats ont indiqué qu'en effet, il existerait un lien entre les initiatives de diversité, l'intégration des minorités et les profits commerciaux des entreprises. Ceci appuie notre hypothèse de départ selon laquelle, une vaste gamme de meilleures pratiques visant la diversité va de pair avec des bénéfices tant pour l'entreprise que pour les membres des minorités visibles. Nous ne sommes toutefois pas parvenu à prouver de façon directe et significative le lien qui existe entre la performance organisationnelle et les pratiques de gestion de la diversité culturelle, à cause des nombreux facteurs autant externes qu'internes aux entreprises pouvant influencer ce lien. La prise en compte de ces différentes conditions d'émergence des bénéfices de la diversité culturelle constitue une importante avenue de recherches futures.

**Mots clés :** *La diversité culturelle ; La gestion de la diversité culturelle en entreprises ; Les pratiques de gestion des ressources humaines et la diversité culturelle ; La diversité culturelle et les profits organisationnels ; Les coûts de la gestion de la diversité culturelle ; Le programme d'accès à l'égalité ; Les entreprises québécoises.*

## SUMMARY

Quebec always knew a high immigration rate. However, for a few years now, the make-up of the population resulting from immigration seems to have changed and to be composed much more of visible minorities. Yet, this population tends to encounter certain difficulties in its integration on the labor market, it is for this reason, that the Québec government adopted the program of access to equality (PAE) to limit the effects of discrimination and racism in employment, by requiring employers that the obstacles at the time of recruitment and during the employment of the members of the discriminated groups be lifted. One of the methods of application of the PAE is represented by the contractual obligation which requires the introduction of such a program by each Québec company of 100 employees and more receiving a government contract or a subsidy, of 100 000 \$ and more. Throughout our study, we try to examine whether there is a complementary way to sensitize and to interest the companies to be more involved on the question of the equality through the management of cultural diversity. The main objective of all companies being to turn a profit, we thus try to see whether this complementary way would be related to the search for market benefits resulting from diversity. The question which arises then is to know if the adoption of good managerial practices of cultural diversity can have effects on the organizational performance and the economic profitability. For this purpose, we analyzed two categories of companies: one which is "passive" as regards to diversity management and the other, rather "active". Our results indicated that indeed, there would be a link between the initiatives of diversity, the integration of the minorities and the commercial profits of the companies. This supports our starting hypothesis according to which, a vast range of better practices aiming at diversity goes hand in hand with the benefits as much for the company as for the members of the visible minorities. Nevertheless, we did not manage to prove in a direct and significant way the relation that exists between the organizational performance and the administrative practices of cultural diversity, because of the many factors, as much external as internal to the companies, able to influence this relation. The taking into account of these various conditions of emergence of the benefits of cultural diversity constitutes an important avenue of future research.

**Keywords:** *Cultural diversity, Diversity management in corporations, Human resources practices and cultural diversity, Cultural diversity and Bottom-line, Diversity management costs, Program of access to equality (PAE), Québec corporations.*

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	II
Summary .....	III
Table des matières .....	IV
Liste des tableaux .....	VI
Liste des figures .....	VI
Annexes .....	VI
Remerciements .....	VII
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : ÉTAT DES CONNAISSANCES .....</b>	<b>3</b>
1.1 La diversité dans les entreprises .....	3
1.2 Les enjeux des entreprises face à la diversité .....	7
1.3 La diversité et les bénéfices de marché .....	20
1.4 La gestion de la diversité .....	34
<b>CHAPITRE 2 : OBJET DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>36</b>
2.1 Énoncé de la problématique .....	36
2.2 La question de recherche .....	38
2.3 Le modèle conceptuel .....	38
2.4 Le modèle opératoire .....	41
2.5 Les hypothèses de recherche .....	49
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>50</b>
3.1 Le type de recherche .....	50
3.2 La population et l'échantillon .....	50
3.3 La méthode de collecte des données .....	51
3.4 L'analyse des données .....	52

<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>59</b>
4.1 Portrait des entreprises de l'échantillon .....	59
4.2 Les entreprises « passives » face à la diversité .....	64
4.3 Les entreprises « actives » face à la diversité .....	76
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>110</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1 : Présentation de la variable indépendante, des dimensions et des indicateurs .....	41
TABLEAU 2 : Présentation des variables dépendantes, des dimensions et des indicateurs .....	45
TABLEAU 3 : Présentation de la variable modératrice, des dimensions et des indicateurs .....	48
TABLEAU 4 : Présentation des sous thèmes retenus pour la classification des entreprises de l'échantillon .....	55
TABLEAU 5 : Classification des entreprises rencontrées selon les trois dimensions de la variable indépendante .....	57
TABLEAU 6 : Échelle de classification des entreprises sur la base du nombre de pratiques .....	58

**LISTE DES FIGURES**

FIGURE 1 : Modèle conceptuel .....	38
------------------------------------	----

**ANNEXE A**

Thèmes abordés dans la grille d'entrevue .....	115
--	-----

## REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier en premier lieu ma directrice de recherche, Madame Marie-Thérèse CHICHA pour l'encadrement qu'elle m'a offert tout au long de mes études de second cycle et plus particulièrement dans chacune des étapes de la rédaction de ce mémoire. Je souhaite également prouver toute ma gratitude aux membres de mon jury : Monsieur BERGERON et Madame Tania SABA, pour les précieux conseils, commentaires et suggestions qu'ils m'ont procurés et qui m'ont été d'une grande utilité pour mener à bien cette étude. Je ne saurais m'arrêter sur ces mots sans témoigner toute ma reconnaissance et réitérer tout mon attachement à ceux qui comptent le plus dans ma vie, je veux nommer : tous les membres de ma famille. À cette étape de ma vie, mes pensées se tournent principalement vers mon père : Monsieur COMLAN Rigobert, ma mère : Madame COMLAN Marcelline, mon frère : Monsieur COMLAN Yvan A. G, ma défunte sœur : Mademoiselle COMLAN Axelle, J. S, mes grands-parents : Feu Louis COMLAN et son épouse Mariane Ayaba, le Docteur ADJOU-MOUMOUNI Basile et son épouse Marguerite, sans oublier tous mes oncles et tantes aussi bien du côté maternel que paternel. Finalement, je voudrais remercier tout particulièrement celle qui a aujourd'hui une place importante dans mon cœur : Mademoiselle Daphné BÉLIZAIE qui a accepté de faire de nombreux sacrifices et de me rendre la vie plus facile afin de me permettre de mener à terme ce projet.

## INTRODUCTION

Depuis quelques années, plusieurs nations dont notamment le Canada et le Québec sont aux prises avec d'importants changements démographiques qui se répercutent sur le marché du travail. Les effets de ces changements démographiques consistent principalement en un accroissement de la diversité dans la main-d'œuvre disponible à travers une plus grande présence des membres des minorités visibles et des femmes dans la population active.

Pour mieux étayer nos propos, les résultats du recensement 2001 de Statistique Canada, nous révèlent qu'au Canada, les immigrants récents représentent presque 70 % de la croissance de la population active, et que les femmes ont contribué à 65,2 % de la croissance de la population active entre 1991 et 2001.

Toutefois, force est de constater qu'entre autres les membres des minorités visibles et les femmes ont du mal à s'intégrer au marché du travail, à cause de nombreux obstacles, dus au fait qu'il s'agit d'une main-d'œuvre « non traditionnelle ». Ayant compris qu'il s'agissait d'un enjeu de taille, les États ont pris conscience du fait qu'il fallait intervenir et créer un cadre propice à une meilleure insertion dans le marché du travail, d'où l'adoption de nombreuses lois et dispositions, dont la *Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi*, et les programmes d'accès à l'égalité

Cependant, de leur côté, les entreprises sont ambivalentes sur les implications de posséder une main-d'œuvre diversifiée. Certaines pensent que le fait d'embaucher, par exemple, des membres des minorités visibles, entraîne des coûts de toutes sortes, alors que d'autres au contraire pensent que compter des minorités visibles dans leur main-d'œuvre peut se révéler très bénéfique. Parmi ces avantages potentiels, on retrouve des avantages économiques ou commerciaux.

L'objectif de notre étude consiste donc à observer la manière dont les entreprises québécoises tirent profit des nouvelles réalités engendrées par les phénomènes d'immigration et de changement démographique sur le marché du travail, et les nombreux enjeux organisationnels auxquels elles font face à cause de ces phénomènes.

Pour ce faire, notre mémoire sera découpé en cinq grandes parties. La première partie présentera une revue de la littérature sur le sujet. Nous y exposerons les différentes approches existantes pour cerner la dynamique de la diversité culturelle en entreprise, tout en prenant soin de mentionner l'approche que nous retiendrons pour mener à bien notre étude. Nous n'oublierons pas de présenter certains facteurs qui font que la diversité culturelle devient un enjeu pour les entreprises et les dispositions prises par ces dernières pour bien y faire face.

La deuxième partie portera sur l'objet de recherche. Dans un premier temps nous y énoncerons la problématique, puis la question de recherche qui servira de fil conducteur de notre étude. Ensuite, nous présenterons le modèle d'analyse sur lequel se basera notre recherche, les différentes variables du modèle et leur explication. Enfin, nous traiterons des hypothèses et des effets attendus de la variable indépendante sur les variables dépendantes.

La troisième partie portera sur la méthodologie de la recherche, où nous prendrons soin de présenter le type de recherche utilisé, la population et l'échantillon étudiés, ainsi que la méthode de cueillette des données et son déroulement. Puis nous terminerons par une brève description de la manière dont nous comptons analyser nos données.

Dans la quatrième partie, nous mènerons une analyse approfondie des informations provenant de nos entrevues sur le terrain.

La cinquième partie de notre mémoire consistera essentiellement à discuter des résultats provenant de l'analyse de nos données. Suite à meilleur discernement des caractéristiques des entreprises appartenant à chacune de nos deux catégories, nous nous prononcerons sur nos hypothèses de départ.

Enfin, dans une cinquième et dernière partie, nous en viendrons à une conclusion, tout en prenant soin de relever les limitations de notre étude et les pistes de recherches futures qui en découlent.

## CHAPITRE 1

### ÉTAT DES CONNAISSANCES

L'état des connaissances ou encore revue de littérature consiste à faire un recensement des connaissances existantes sur les différents aspects de notre sujet. Pour ce faire, nous diviserons cette section en quatre sous-sections. Nous traiterons dans un premier temps de : 1- la diversité dans les entreprises, puis : 2- les enjeux des entreprises face à la diversité, ensuite : 3- la diversité et les bénéfices de marché, et enfin : 4- la gestion de la diversité.

#### 1.1 La diversité dans les entreprises

Nous allons tenter de vous introduire le concept de diversité. Comment se définit-il? Comment s'exprime-t-il en termes statistiques ?

##### 1.1.1 Définition de la diversité

Suite à notre revue de littérature, force est de constater que les différents auteurs s'étant penchés sur la question de la diversité en milieu de travail, ont chacun leur propre manière de la définir ou de l'appréhender. Il n'existe pas une définition universelle de la diversité. Toutefois, on pourrait classifier les différentes définitions existantes sur la notion en deux grandes catégories. La première catégorie comporte les définitions plus spécifiques, ou encore « restrictives » du terme « diversité », tandis que la deuxième catégorie fait référence aux définitions plus « larges », dites inclusives ou englobantes du terme « diversité ».

Quant on parle de définitions « restrictives » ou spécifiques du terme diversité, la littérature nous apprend que l'on tente ainsi de refléter les approches « d'égalité de chances en emploi » et « d'actions positives » qui prévalaient aux États-Unis. Ces actions sont le plus souvent connues dans la littérature par les termes anglais : « *Equal Employment Opportunity (EEO)* » et « *Affirmative Action (AA)* ».

De telles définitions de la diversité, la considèrent comme se résumant à certains aspects des différences individuelles selon : la race, le sexe, l'origine ethnique, l'âge, la nationalité d'origine, la religion, le handicap (Wentling & Palma-Rivas 1997). C'est donc principalement aux personnes appartenant à l'une de ces catégories que les programmes d'équité en emploi,

apparus après l'adoption aux États-Unis de la « *Wagner Act* » de 1935, du « *Civil Rights Act* » de 1964, puis du « *Equal Opportunity Commission (EEOC)* » sont destinés. Le but principal de ces lois était d'enrayer la discrimination en emploi, basée sur les différences individuelles précitées et d'imposer aux entreprises recevant des subventions de l'État ou des contrats, l'adoption de pratiques non discriminatoires pour permettre une meilleure représentativité principalement des femmes et des minorités visibles dans les emplois où ils étaient discriminés (Cassell 2000, p.2 ; Wright et al. 1995, p.2).

Ainsi les principales raisons qui soutendent ce genre d'actions ou d'initiatives prises par les entreprises en réponses aux nouvelles lois qui prévalaient en ce moment, étaient donc purement éthiques, sociales, et législatives. (Wright et al. 1995, p.2). Somme toute, nous pouvons dire, selon cette approche, que la diversité se réfère inclusivement à la manière dont les individus diffèrent entre eux selon : leur race, leur sexe, leur ethnicité, leur âge, leur origine nationale, leur religion et leur déficience physique (handicap).

Il est à remarquer que de nombreux auteurs de notre revue de littérature ont tendance à définir le terme « diversité » comme étant plus « large » et plus englobant.

Qu'en est-il de cette deuxième catégorie de définition ?

Lorsque l'on parle de définitions plus « larges » ou englobantes de la diversité, on ne se limite pas aux différences basées sur la race, le sexe, l'origine culturelle, l'âge, la nationalité d'origine, la religion, le handicap, telles qu'énoncées dans la première catégorie de définitions, mais on y ajoute plutôt encore plus de caractéristiques telles que : l'orientation sexuelle, les valeurs, les traits de personnalité, la langue, l'apparence physique, l'éducation, l'état civil, le style de vie, les croyances, l'origine géographique, le statut socio-économique (Wentling & Palma-Rivas 1997). On essaie donc à travers ces définitions d'y inclure le maximum d'aspects étant à la base des différences entre les individus aussi bien dans la société qu'en milieu de travail.

- « *La diversité va au delà du sexe, de la race ou des aptitudes physiques et intellectuelles et s'applique aux opinions, aux préférences sexuelles, aux us et coutumes sociaux ainsi qu'à d'autres aspects des critères qui caractérisent les vies aussi bien que les modes de vie.* » (Gandz 2001, p.2)

- « *A broad definition of diversity goes beyond protected-class because all employees bring their differences, including a variety of group-identity differences, to the workplace.* » (Wentling & Palma-Rivas 1997)
- « *Diversity in today's society encompasses culture, gender, nationality, sexual orientation, physical abilities, social class, age, socioeconomic status and religion.* » (Sadri & Tran 2002, p.2)

Somme toute, force est de constater que chaque auteur a sa manière, ou sa propre façon de définir la diversité, toutefois, nous pouvons regrouper en deux grandes classes ces auteurs à partir du caractère inclusif ou large qu'ils donnent à leur définition du terme.

### 1.1.2 Quelques données statistiques sur la diversité

À travers cette section, nous souhaitons présenter quelques données démographiques, afin de pouvoir souligner l'importance et l'enjeu que constitue la diversité ethnoculturelle de nos jours dans nos sociétés d'abord, et par conséquent sur le marché du travail.

Des quelques données statistiques dont nous disposons il ressort les points suivants :

Le Canada connaît depuis plusieurs années à une forte immigration. En effet, selon les résultats du recensement de 2001 de Statistique Canada, 18,4 % de l'ensemble de la population canadienne serait née à l'étranger, contre 16,1 % en 1991 et 17,4 % en 1996. De plus, la composition démographique de sa population est de plus en plus hétérogène en terme d'origine ethnique. En 1981, les minorités visibles constituaient seulement 4,7 % de l'ensemble de sa population, ce pourcentage est passé à 11, 2% en 1996 et enfin à 13,4 % en 2001 (Statistique Canada 2001).

Au Québec, le phénomène de forte immigration est aussi le même. Le pourcentage de personnes nées à l'étranger est passé de 8,7 % en 1991 à 9,4 % en 1996 puis à 9,9 % en 2001. (Statistique Canada 2003). La composition de la population québécoise est aussi de plus en plus hétérogène. Les minorités visibles représentaient 5,6 % de la population québécoise en 1991, puis 6,2 % en 1996 et 7,0 % en 2001 (Statistique Canada 2001).

Il faut ajouter que la population des minorités visibles croît plus vite que celle de l'ensemble de la population canadienne. De 1996 à 2001, la population totale canadienne a cru de

seulement 4 % alors que celle des minorités visibles a augmenté de 25 %, soit six fois plus (Statistique Canada 2001). Au Québec, les taux de natalité ne cessent de baisser, passant de 10,2 % entre 1998 et 1999, à 9,6 % entre 2002 et 2003 (Statistique Canada 2004).

Ces tendances se remarquent également ailleurs. Aux États-Unis, les minorités visibles correspondent actuellement à 25 % de l'ensemble de leur population, et on prévoit qu'ils atteindront 47,2 % vers l'année 2050 (Cui & Choudhury 2002, p.1). En Amérique, les femmes blanches ont en moyenne 1,7 enfants contre 2,4 pour les femmes noires et 2,9 pour les femmes d'Amérique du sud. (Wright et al. 1995, p.2). Selon les projections du « Bureau of the census », (1996), les blancs non hispaniques contribueront dans les 10 ans avenir à seulement un quart de l'accroissement de la population aux États-Unis (Wentling & Palma-Rivas 1997).

Le visage démographique de la Grande-Bretagne a changé en termes d'ethnicité, ces trente dernières années, il y a 3,3 millions de personnes issues des minorités visibles, il faut noter que parmi ce nombre, il y a une très grande proportion de jeunes (Hicks-Clarke & Iles 2000, p.2).

La population australienne est composée de plus de 220 nationalités (D'Netto & Sohal 1999) On prédit qu'en 2030, 20 à 25 % de la population australienne sera d'origine asiatique (D'Netto & Sohal 1999, p.1)

Toutes les données que nous venons ainsi de vous présenter, visent un seul et unique but, qui est de souligner que la diversité, bien avant d'être appliquée au marché du travail, est tout d'abord un phénomène démographique puis ensuite sociétal.

Les quelques chiffres évoqués tiennent juste lieu d'efforts de prise de conscience, que bon nombre de pays sont confrontés actuellement à des changements dans la composition de leur population. Les principaux enjeux que nous pouvons relever de ces données sont : 1- on assiste à une immigration de plus en plus importante des pays du Tiers-monde vers les pays plus industrialisés, 2- on observe à un déclin démographique de plus en plus important dans les pays industrialisés. L'institut de la statistique du Québec par exemple, estime à 965 000 le nombre de personnes de 65 ans et plus, et à 2,2 millions ce nombre en 2031. Toutefois, il est à

noter que : « le Canada et la Grande-Bretagne sont plus jeunes que l'Europe, mais plus vieux que les Etats-Unis. » (Statistique Canada, Recensement 2001).

## **1.2 Les enjeux des entreprises face à la diversité**

À travers cette sous-section, nous aborderons différents facteurs provenant de l'environnement externe des entreprises qui rendent dorénavant la diversité comme facteur important à prendre en compte.

### **1.2.1 Le contexte législatif**

Plusieurs changements survenus dans les lois du travail du Canada et du Québec, surtout en ce qui concerne l'équité en emploi, ont poussé les entreprises à accorder une plus grande attention à la question de la diversité en emploi.

Suite au constat de discriminations multiples sur les plans politique, économique et social, en 1975, la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12* est adoptée. Dans son article 10, elle interdit la discrimination basée sur plusieurs motifs dont la race. Dans son article 16, elle prohibe aussi la discrimination, mais cette fois-ci dans l'embauche sur la base des mêmes motifs évoqués dans l'article 10.

**En 1983**, est créée la *Commission royale sur l'équité en matière d'emploi* afin de proposer une solution à l'inefficacité des programmes d'égalité de chances qui reposaient sur une participation volontaire.

**En 1984**, le rapport de la Commission royale est déposé par le juge Rosalie Abella, qui y utilise le terme : « équité en matière d'emploi » pour désigner les actions prises au Canada pour faire face à la problématique d'inégalité en emploi en milieu de travail.

**En 1985**, en incorporant à travers *l'article 15 (2) de la Charte Canadienne des droits et libertés, L.R.C. (1985), App. II, no44*, la prévision de création d'actions pour améliorer la situation des individus des groupes défavorisés.

À la même époque, le gouvernement québécois ajoute à la *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q., c. C-12, la Partie III, qui consiste en une action pour redresser la situation. Il s'agit des programmes d'accès à l'égalité (PAE), qui ont pour but de permettre l'atteinte de l'égalité en emploi pour les membres des groupes victimes de discrimination.

En 1986, le gouvernement canadien répond au rapport du juge Abella en adoptant la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C. 1995, c. 44. Elle vise les entreprises sous juridiction fédérale de 100 employés ou plus. Elle a pour but de réaliser l'égalité en milieu de travail et de corriger les désavantages subis par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées, les personnes issues des minorités visibles en emploi. Le gouvernement fédéral institue également un programme de contrats fédéraux qui oblige les employeurs avec 100 employés et plus, des contrats de 200 000 \$ et plus, à avoir un programme d'équité en emploi (PEE).

En 1987, le gouvernement du Québec adopte le programme des obligations contractuelles qui oblige toutes les entreprises de 100 employés et plus, recevant un contrat gouvernemental ou une subvention, de 100 000 \$ et plus, à instaurer un PAE.

En 2001, la loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, L.R.Q., c.A-2.01 est adoptée.

Notre recherche s'inscrit dans ce cadre législatif général et examine de façon spécifique des entreprises soumises au programme d'accès à l'égalité régis par l'obligation contractuelle du Québec.

## **1.2.2 Les programmes d'accès à l'égalité et la gestion de la diversité**

### **A) Les programmes d'accès à l'égalité**

Les PAE visent à établir l'égalité de résultats en emploi pour les membres des groupes cibles. Selon les guides de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec (CDPDJ), ils comprennent un diagnostic et un plan d'action. Le diagnostic vise deux dimensions. La première consiste à examiner la sous représentation, autrement dit l'entreprise doit procéder à une analyse de ses effectifs afin de déterminer s'il y a sous représentation des membres des groupes visés à l'intérieur de l'organisation. Pour mener à bien cette première

étape, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse suggère l'utilisation d'un formulaire d'auto identification afin que tous les employés de l'entreprise puissent s'identifier faisant partie ou non des membres des groupes visés. La deuxième dimension du diagnostic fait référence à l'examen des pratiques d'emploi pour identifier leurs aspects directement ou indirectement discriminatoires. Les fonctions de gestion des ressources humaines que la commission suggère d'évaluer sont : le recrutement, la sélection, la formation, l'évaluation du rendement et la promotion.

Passons au deuxième volet des PAE. Le diagnostic ayant permis d'établir des constats de discrimination potentielle, le deuxième volet vise plutôt à prendre en considération ces constats et à établir diverses mesures ou plan d'action afin de corriger la discrimination en emploi et à assurer le respect le droit à l'égalité des chances en emploi. Ce plan d'action comprend entre autres :

La fixation d'objectifs quantitatifs : il s'agit pour l'entreprise de combler la sous représentation des membres des groupes visés dans certaines catégories d'emploi. Cette sous représentation dans les catégories d'emploi est déterminée sur la base de l'écart entre le taux de disponibilité des membres des groupes visés rencontrant les exigences requises dans la zone appropriée de recrutement et leur représentation au sein des effectifs de l'entreprise.

Les mesures de redressement temporaires : ces dernières visent à augmenter la représentation des membres des groupes visés dans les effectifs de l'entreprise, en leur accordant des avantages préférentiels, tant et aussi longtemps que leur sous représentation n'est pas éliminée. Il faut toutefois noter, que l'entreprise doit faire attention à ne pas porter aussi atteinte aux droits des employés ne faisant pas partie des groupes visés. À cette fin ces mesures doivent être adoptées de façon temporaire, et raisonnables.

Les mesures d'égalité de chances : ces mesures visent principalement à éliminer les biais discriminatoires présents dans le système de gestion des ressources humaines de l'entreprise et qui tendent à désavantager les membres des groupes visés. Rappelons que ces biais discriminatoires sont identifiés au préalable lors de l'analyse des pratiques d'emploi. Ainsi, si par exemple une pratique a été identifiée ou jugée discriminatoire dans le recrutement, elle doit être supprimée ou corrigée. Les mesures d'égalité des chances contrairement à celles de redressement temporaires sont permanentes et s'appliquent à tout le personnel de l'entreprise.

Elles restent en vigueur même après que la sous représentation des membres des groupes cibles a été éliminée.

Les mesures de soutien : en nous basant sur la définition qu'en donne la Commission, ce sont des mesures qui :

*Ont pour but de faciliter l'atteinte des objectifs du programme tout en réglant certains problèmes d'emploi pouvant affecter les membres des groupes visés. Ces mesures sont accessibles à tout le monde et sont facultatives.*

Ce sont des mesures telles que : les programmes de conciliation travail famille, le télétravail, les garderies en milieu de travail, les programmes d'aide aux employés, etc....

En résumé, nous observons que le guide d'élaboration du PAE (2003) mis à la disposition des entreprises est assez précis et axé sur une revue très détaillée du système d'emploi. Du point de vue qualitatif, l'accent est mis très fortement sur les mesures d'égalité des chances. Dans notre mémoire, c'est ce que nous désignons par le cadre traditionnel des PAE.

## **B) Définition du concept de gestion de la diversité**

Le concept de gestion de la diversité est né aux Etats-Unis, et est une amélioration des initiatives d'action positive (Affirmative action) car on s'est aperçu que les initiatives des années passées ne permettaient pas de récolter le réel potentiel et tous les avantages pour une entreprise d'avoir une main-d'œuvre diversifiée. (Cassel & Biswas 2000; SHRM Online-Workplace Diversity ; Wright. al 1995 ; Wentling & Palma-Rivas 1997),

Friday & Friday (2003), p.3 définissent cette notion de la façon suivante:

*« Managing diversity, (...) should be considered an active phenomenon, which involves supervising or coordinating and directing the diversity or differences individuals bring to the organization to ensure the organization's strategic goals are being fully and effectively met. »*

Dans l'un de leur rapport, Wentling & Palma-Rivas (1997), p.8 nous présentent plusieurs approches de définitions de la diversité selon plusieurs auteurs :

*« Managing diversity is to empower or enables employees. Managing diversity prescribes approaches that are philosophically broad enough to encompass all dimensions of diversity. » (Thomas 1992)*

*« Managing diversity relates to the accomplishment of the organization's goals. Its also emphasizes the managerial skills and policies needed to optimize and emphasize ever employee's contribution to the organizational goals. » (Henderson 1994)*

La nouvelle dynamique qu'apporte le concept de gestion de la diversité, tel que le définissent les auteurs, se base sur l'idée principale que l'on doit aller au-delà de l'élimination de la discrimination et d'une simple valorisation des différences. Il faut tendre plutôt à une intégration complète des membres des minorités dans l'ensemble de l'organisation par le biais de pratiques proactives qui leur sont destinées et par l'acceptation des différences dans les valeurs et la culture de l'entreprise. Au-delà des mesures d'égalité de chances, pivot central des PAE tel que cela ressort des guides officiels, la gestion de la diversité vise aussi à adopter des pratiques novatrices et progressistes destinées à accélérer l'intégration des groupes cibles et à en retirer des bénéfices.

### **1.2.3 Les différentes approches de la diversité en entreprise**

Les enjeux de la diversité culturelle en entreprise sont très nombreux d'après ce qu'il nous est donné d'observer dans nos nombreuses lectures sur le sujet. Il existe une multitude d'écrits, tentant d'établir ou de cerner le lien qui pourrait exister entre la diversité culturelle et le marché du travail, à travers les entreprises. Toutefois, lorsque l'on souhaite se pencher sur la question de la diversité culturelle dans les entreprises, il existe deux auteurs contemporains qui nous semblent particulièrement important dans le cadre de notre étude.

Nous avons décidé de présenter le modèle de Thomas et Ely (1996) à cause de son caractère inclusif de toutes les tentatives d'explication de la question. Ces auteurs ont eu aussi le mérite d'illustrer explicitement leur modèle à travers des études de cas en 2001 sur des entreprises américaines.

En effet, Thomas et Ely (1996) ont tenté d'expliquer les principales raisons qui pourraient pousser les entreprises à s'intéresser à diversifier culturellement leur main-d'œuvre, autrement dit à embaucher des personnes issues des minorités visibles et la façon dont elles gèrent cette diversité. Ils ajoutent à leur modèle, les principales incidences qu'ont chaque raison de

diversification culturelle sur différents aspects organisationnels tels que : la culture de l'entreprise face à la diversité culturelle, la qualité des relations entre les différents groupes sociaux de l'entreprise, la manière de mesurer les impacts de cette diversification, et enfin la structure organisationnelle et les pratiques de gestion de ces ressources humaines.

Ainsi, pour Thomas et Ely (1996), les entreprises seraient intéressées à diversifier culturellement leur main-d'œuvre pour trois principales raisons, faisant de ces dernières, leurs trois modèles. Il s'agirait donc :

**1- La conformité à loi :** les entreprises appartenant à cette catégorie, opteraient pour la diversification de leur effectif uniquement dans le but de respecter une loi en vigueur prohibant toute forme de discrimination en emploi basée sur une différence individuelle et d'éviter des sanctions de la part de l'organisme chargé du respect de cette loi. Elles essayent donc de permettre une meilleure représentativité en emploi d'une certaine catégorie d'employés autrefois discriminés. Elles n'apportent pas de changement majeur dans leur structure organisationnelle, à part de sensibiliser les employés déjà en poste aux obligations légales de l'entreprise vis-à-vis de la diversité. Les procédures de dotation sont donc révisées pour permettre l'accroissement du nombre des minorités visibles, de femmes, des Autochtones et d'handicapés dans l'entreprise. Les employés déjà en poste n'étant pas préparés à accepter la diversité manifestent de l'hostilité envers cette nouvelle main-d'œuvre, rendant le climat de travail très difficile. Les entreprises de ce modèle évaluent leurs efforts en diversité uniquement sur la base de l'augmentation du nombre d'embauches des membres des groupes cibles.

**2- Le marché :** À travers ce deuxième modèle, les entreprises convoiteraient des profits commerciaux du fait de la diversification de leur main-d'œuvre. Contrairement au premier modèle, ces entreprises percevraient un intérêt ou un avantage certain dans la diversification de leurs effectifs. En effet, elles tentent de reproduire dans leur main-d'œuvre, l'image ou les caractéristiques de la clientèle qu'elles desservent ou qu'elles souhaitent desservir. Le principe à la base de ce modèle est que des employés qui appartiennent au même groupe social ou parlant la même langue que la clientèle desservie seront en mesure de mieux répondre à leurs besoins et attentes, ce qui permettra à l'entreprise de gagner des nouvelles parts de marchés, et d'en conserver à travers la fidélisation de leur clientèle. Dans ce genre d'entreprises, les changements apportés dans l'organisation visent à attribuer certains emplois

en fonction de l'origine ethnique des employés, risquant de créer ainsi des « ghettos d'emplois ». Les valeurs véhiculées par rapport à la diversité sont purement « instrumentales ». Les possibilités d'avancement de carrière, de promotions dans ces entreprises sont très faibles et les membres des minorités visibles sont confinés dans des emplois à « haute visibilité » ou en contact direct avec la clientèle qu'on souhaite qu'ils desservent. L'évaluation des efforts de diversité s'y fait en fonction du nombre de minorités visibles embauchées dans les postes comme nous le disions à « haute visibilité ».

**3- La productivité et les compétences :** la productivité et les compétences constituent la troisième raison et dernière raison qui pousserait les entreprises à diversifier leur effectif selon Thomas et Ely (1996). Contrairement aux deux premiers modèles, les entreprises appartenant à celui-ci ne se limitent pas seulement à percevoir la diversité comme une contrainte législative ou comme un instrument permettant de récolter des profits, mais au contraire elles pensent que la diversification des effectifs peut permettre d'augmenter la productivité de l'organisation toute entière en utilisant les compétences, les connaissances, et les différences de chacun. Autrement dit, à l'intérieur de ce modèle, les différences ne sont pas seulement reconnues mais plutôt intégrées et utilisées pour l'atteinte des objectifs stratégiques organisationnels et pour acquérir un avantage compétitif. Si nous pouvons affirmer que les entreprises du deuxième modèle ne sont attirées par les bénéfices ou avantages à court terme de la diversité, celles de ce présent modèle, visent plutôt des avantages non pas seulement à court terme mais aussi à long terme. Dans ces entreprises la haute direction, de concert avec les gestionnaires tentent de mettre en place un environnement organisationnel où tous les employés sans égard à leur différence individuelle pourront « s'accomplir », s'épanouir, ce qui aura plus tard un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, si nous nous référons aux trois modèles de Thomas et Ely (1996), nous pouvons affirmer que les entreprises du premier modèle ne récoltent pas entièrement tous les avantages que peut leur procurer la diversification de leur main-d'œuvre. Celles du deuxième en récoltent davantage bien que cela puisse être éphémère. Enfin, celles du troisième modèle à cause du fait qu'elles ancrent la diversité dans leurs valeurs organisationnelles, retirent le maximum des bénéfices de la diversification de leur effectif.

Par ailleurs, Thomas et Ely (1996), ne furent pas les premiers auteurs à s'être penchés sur la question, plusieurs autres auteurs et chercheurs ont tenté de fournir des explications aux raisons qui poussaient les entreprises à diversifier leur effectif

Wentling et Palma-Rivas (1997), dans leur rapport portant sur la diversité dans la main-d'œuvre et en milieu de travail, nous présentent une synthèse des différentes approches retenues par plusieurs auteurs pour expliquer les raisons qui poussaient les entreprises à adopter des pratiques de diversité. Voici ce que l'on peut constater :

Copeland déjà en 1988, dans une de ses études a trouvé que les entreprises avaient dix raisons de valoriser la diversité. Il trouva que les facteurs motivateurs se basaient sur les changements démographiques, les hauts niveaux de productivité, l'expansion des marchés, et les nouvelles sources de talents.

Finney en 1989, examina les raisons qui poussaient les entreprises à implanter des programmes de diversité. Il ressorti de son étude que les entreprises qui mettaient en place ce genre de programmes, ne le faisaient pas pour respecter la loi, ou parce que c'était socialement correct. Elles le faisaient parce que c'était la chose à faire pour les besoins de l'entreprise, en fonction des circonstances, et de la philosophie de l'entreprise. Elles adoptaient des programmes de diversité, pour répondre aux besoins de leurs employés, faire face à la concurrence et soigner leur image dans la société.

En 1992, Jackson et Alvarez, en sont venus à la conclusion que la diversification des effectifs devenait très importante à cause du fait que l'on est passé d'une économie essentiellement basée sur la manufacture à une économie basée sur les services, suivie d'une globalisation des marchés. Pour ces raisons, la diversification des effectifs devenait importante pour : 1- garder et gagner des parts de marchés ; 2- réduire les coûts ; 3- accroître la productivité ; 4- améliorer la qualité de la gestion dans les entreprises.

Triandis et Bhawuk en 1994, firent aussi le même genre d'études. Ils trouvèrent que les raisons qui poussaient les entreprises à cette pratique étaient : 1- les changements dans la composition la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail ; 2- le vieillissement de la main-d'œuvre ; 3- la compétition de plus en plus forte pour avoir les employés les plus qualifiés ; 4- le désir de se définir comme employeur de choix ; 5- le désir d'employer des

femmes et des minorités visibles qualifiées ; 6- le désir de positionner l'entreprise comme leader sur le marché de consommation, des vendeurs, des employés potentiels, et des investisseurs ; 7- l'idée que seules les entreprises qui possèdent une culture en faveur de la diversité seront capable de retenir les meilleurs talents pour rester compétitifs.

Rossett et Bickham en 1994, identifiaient aussi cinq raisons pour les entreprises de s'investir dans les programmes de diversité. Il s'agit de : 1- « *Compliance* » : comme simple respect des obligations législatives en matière d'équité et d'égalité en emploi, 2- « *Harmony* » : l'entreprise souhaite que tous les employés se comprennent et s'apprécient les uns les autres ;3- « *Inclusion* » : l'entreprise souhaite que les employés des membres cibles réussissent au même titre que les autres employés au sein de l'organisation ;4- « *Justice* » : l'entreprise souhaite réparer le tort qui a été fait autrefois aux membres des groupes cibles ;5- « *Transformation* » : l'entreprise souhaite changer sa façon de mener ses affaires, et prendre plutôt en compte l'avantage d'avoir une main d'œuvre diversifiée, pour mieux répondre aux besoins des consommateurs et du marché en général.

Force est donc de constater que toutes ces différentes approches que nous venons de présenter, recoupent les trois modèles que nous proposent Thomas et Ely (1996). Nous pouvons en effet observer que même si les auteurs n'arrivent pas en conclusion aux mêmes raisons mot pour mot, on peut cependant percevoir qu'ils reflètent les mêmes idées. Les principales raisons qui ressortent le plus souvent dans tous ces modèles sont : la conformité à la loi, les raisons économiques, l'image sociale de l'entreprise. Nous tenons aussi à souligner que la plupart des études présentées ci-dessus proviennent de chercheurs Américains, car la question de la diversité culturelle en entreprise est très développée aux États-Unis. Par ailleurs, au Canada et au Québec, où le sujet est en émergence, nous ne disposons d'aucun modèle, ni de tests des modèles américains sur des entreprises canadiennes ou québécoises.

Toutefois, au Québec, une étude menée par Chicha en 1998 auprès de 173 entreprises soumises à l'obligation contractuelle a classé ces entreprises selon les 3 modèles en se basant sur les bénéfices anticipés ou réalisés des PAE. En 2003, Charest dans le cadre de son mémoire s'intéressait aux effets sur le degré de conformité d'un programme d'accès à l'égalité (PAE) du fait pour un employeur de souscrire à l'un ou l'autre des trois modèles de Thomas et Ely (1996) relatifs aux bénéfices escomptés d'une diversification de leur main-d'œuvre.

En effet, Charest, partant de l'enquête menée par Chicha (1998) et de la base de données qu'elle a constituée, a tenté d'observer si l'appartenance d'une entreprise à l'un ou l'autre de ces trois modèles avait un effet sur le degré de conformité de son PAE en particulier sur la révision des pratiques et des politiques de l'organisation en fonction des objectifs qualitatifs des programmes d'accès à l'égalité, et si l'adhésion à un modèle permettait d'observer une meilleure atteinte des objectifs quantitatifs pour un employeur. Étant donné que le PAE avait pour objectif de remédier aux pratiques de gestion des ressources humaines qui empêchaient les membres des groupes cibles d'être embauchés et d'être équitablement représentés dans les entreprises, Charest évalua la correction de plusieurs pratiques de ressources humaines telles que : la dotation, l'évaluation du rendement, la communication et la gestion, la perception et la formation à la diversité suite à l'adoption du PAE. À la fin de son analyse, il en arriva à la conclusion, que le fait d'adhérer à un modèle en particulier affectait aussi bien le degré d'atteinte des objectifs qualitatifs que quantitatifs qui constituaient les deux objectifs des programmes d'accès à l'égalité (Charest 2003).

#### **1.2.4 Les changements dans les valeurs des entreprises face à la diversité**

##### **1.2.4.1 La productivité**

Plus les années passent et plus il nous est facile d'observer à travers les enquêtes que les entreprises deviennent sensibles aux arguments économiques en faveur de la diversité, surtout aux Etats-Unis.

Bon nombre d'entreprises perçoivent des avantages économiques en optant pour l'adoption de pratiques, d'initiatives ou politiques de diversité. Une étude citée par Wheeler (1995) menée en 1995 par « *Society for Human Resources Management* », rapportait que 70 % de 50 grandes entreprises américaines de Fortune (magazine qui classe les entreprises nord-américaines qui ont les meilleures pratiques en matière de diversité) avaient des initiatives en matière de diversité. En 1998, les résultats du « *SRHM Survey of Diversity Initiatives* » rapportaient que 84 % des professionnels des ressources humaines de 500 entreprises Fortune affirmaient que leur haute direction considérait la gestion de la diversité comme importante (SHRM Online-Workplace Diversity). D'autres résultats d'une étude exposée au Conference

Board américain toujours par Wheeler (1995), concluaient que la diversité était de plus en plus intégrée aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les résultats de l'étude menée par « *Center for Strategy and Evaluation Services* » (2003) nous rapportent que : 57 % des entreprises interrogées pensent que les politiques, initiatives et pratiques actives de diversité permettent une plus grande capacité d'innovation et de créativité de la part du personnel, 58 % pensent que les politiques ou pratiques de diversité permettent l'accroissement de la productivité grâce à une plus grande motivation et un meilleur rendement du personnel en place, 57 % pensent qu'elles permettent une solution partielle aux pénuries de main-d'œuvre. Cette étude avait pour objectif de relever les raisons économiques qui poussaient les entreprises à adopter des politiques, ou des initiatives en matière de diversité.

En effet, il y a une tendance qui s'observe depuis bien plusieurs années, à savoir que les entreprises n'optent plus pour la diversité pour des raisons uniquement morales, éthiques, ou politiques, mais plutôt dans un souci de maintenir et améliorer leur avantage compétitif (SHRM Online-Workplace Diversity).

Bien que ces différents résultats nous montrent à quel point les entreprises et plus précisément la haute direction accordent de plus en plus d'importance à la diversité, il convient toutefois de dire que ces résultats sont néanmoins tributaires à leur tour d'un autre phénomène.

Les initiatives en matière d'équité en emploi qui prévalaient dans les années 1960 et qui avaient pour principal objectif de permettre une meilleure représentation numérique des membres des groupes cibles, ont été intégrées à une nouvelle approche qui consistait à utiliser les différences des employés pour obtenir une meilleure performance organisationnelle. Bien qu'étant perçues comme premier pas dans les efforts d'intégration des femmes, des Autochtones, et des minorités visibles, ces initiatives d'équité en emploi ne permettaient pas de capitaliser tout le potentiel ou l'apport de la différence de chaque individu pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise (Wentling & Palma-Rivas 1997)

Nous assistons donc à un courant de pensée qui prévaut depuis plusieurs années et qui se base sur l'idée que l'entreprise qui valorise et gère bien sa main-d'œuvre diversifiée peut gagner un avantage compétitif, à travers un environnement qui permet l'utilisation de la pleine créativité

et des talents de cette main-d'œuvre (Hicks-Clarke & Iles 2000, p.2 ; Center for Strategy and Evaluation Services 2003).

#### **1.2.4.2 L'image corporative**

Les entreprises actuelles ont tôt fait de comprendre qu'il leur fallait maintenir une certaine image corporative aussi bien auprès des consommateurs, de la main-d'œuvre qu'auprès de l'État et de ses organismes.

Cette notion de bonne image corporative ou de présence sociale devient importante, car nous pouvons remarquer de nos jours, les nombreux organismes ou groupes de défense de tous ordres, tels que les groupes de défense des droits des femmes, les groupes de défense de certaines des minorités visibles comme les Noirs aux États-Unis, des homosexuels, des personnes souffrant de déficience physique ou mentale. Ces différents organismes n'hésitent pas à défendre leurs membres quand ceux-ci voient leurs droits bafoués.

En général, l'intérêt des membres de la société de plus en plus marqué en faveur des questions d'équité et de l'égalité des chances sur les lieux de travail, fait que l'opinion publique reste à l'affût de toute déviation ou de non respect d'un de ces principes pour manifester leur mécontentement et leur soutien envers les personnes touchées par des pratiques discriminatoires en milieu de travail (Center for Strategy and Evaluation Services 2003). De plus, les employés sont de plus éduqués et n'hésitent pas à revendiquer et faire valoir leurs droits s'ils se sentent brimés

Nous pouvons juste à titre illustratif retenir l'exemple de l'important procès intenté en 1997 contre Texaco par six de ses employés issus des minorités visibles qui alléguaient que l'organisation avait des pratiques discriminatoires à leur égard. Ces dénonciations ont eu un effet de boule de neige et ont poussé d'autres employés de l'entreprise à se plaindre, ce qui engendra un énorme vacarme médiatique, et toute l'attention de l'opinion publique fut retenue. Bien que le procès se régla à l'amiable, l'entreprise a dû déboursier une somme très importante d'argent à l'égard des plaignants, et a dû entreprendre de nombreuses actions pour raviver son image auprès du public.

Les consommateurs développent un intérêt quant à la gestion des entreprises, car ils veulent savoir et comprendre le mode de production des biens et services qui leurs sont vendus par les entreprises (Center for Strategy and Evaluation Services 2003). Ils sont dorénavant soucieux de savoir si l'entreprise respecte les normes en matière de travail dans sa production, telles que le travail des enfants, des femmes enceintes, le salaire minimum, la santé et sécurité au travail. Comme nous le disions plus haut, le non-respect de ces principes peut entraîner le boycott des produits ou services de l'entreprise par les consommateurs.

Aussi, nous assistons de plus en plus à un phénomène à la fois nouveau et général. Les consommateurs basent souvent leur décision d'achat en fonction de l'image corporative de l'entreprise, les investisseurs aussi basent leur décision d'investissements dans une entreprise en fonction de sa « bonne » ou « mauvaise » présence sociale. Selon les investisseurs, une entreprise avec une « bonne » présence sociale, aura tendance à attirer une bonne main-d'œuvre motivée et serait plus encline à faire des profits contrairement à une entreprise avec « une mauvaise » présence sociale, qui comportera des employés démotivés et donc les chances qu'elle soit productive sont faibles (Center for Strategy and Evaluation Services 2003). Une étude menée par Wright, et al. (1995), a tenté d'évaluer la variation de la cote boursière des entreprises selon qu'elles venaient d'être accusées publiquement de pratiques discriminatoires, ou venaient d'être désignées publiquement comme gagnantes d'un prix pour bonnes pratiques de gestion de la diversité. Les auteurs en arrivèrent à la conclusion que la cote boursière des entreprises gagnantes pour bonnes pratiques de diversité montait alors que celles responsables de pratiques discriminatoires baissait.

Les entreprises ayant compris que leur image corporative était très importante pour leur réputation et pour leur performance, adoptent des attitudes différentes face aux questions sensibles qui éveillent l'opinion publique et qui suscitent de vives réactions. Ce n'est donc pas pour rien que certaines organisations ont décidé par exemple d'avoir des documents formels et clairs sur leur position face à la diversité ou face à d'autres questions sensibles du moment.

### **1.2.5 Les changements survenus sur les marchés de consommation**

Mis à part les différents changements survenus dans le contexte externe des entreprises, un autre changement qui s'avère tout aussi important et dont nous n'avons pas fait mention, concerne les changements démographiques survenus dans le marché de consommation.

Les données ou chiffres dont nous nous servons dans la présente section pour illustrer nos propos sont en grande majorité tirés du contexte des États-Unis, car tel qu'indiqué plus haut, il y a très peu d'études sur la question au Canada et au Québec.

Il ressort des résultats d'études, que le pouvoir d'achat combiné des afro-américains, des hispaniques américains, des asiatiques américains a déjà atteint 1\$ trillion (Cui & Choudhury 2002). Dans leur rapport sur la composition de la main-d'œuvre déposée en 1997, Wentling et Palma-Rivas, affirmaient que les afro-américains, les asiatiques, les latinos, constituaient déjà 21% des consommateurs aux États-Unis et on prévoyait qu'ils atteignent 25 % en 2000. Les entreprises font donc face à une clientèle différente de celle qui existait auparavant, et dotée d'un certain pouvoir d'achat.

Durant plusieurs années, les entreprises n'ont pas pris en considération le fait que les membres des minorités visibles pouvaient constituer une clientèle de choix, et s'intéressaient uniquement à la population blanche. Les données démographiques et la composition de la main-d'œuvre actuelle, montrent que les membres des groupes cibles prennent et prendront de plus en plus d'importance, et que leur pouvoir d'achat augmentera.

À l'heure actuelle, il y a une forte argumentation en faveur du marketing ethnique, c'est-à-dire tailler des stratégies publicitaires visant les consommateurs issus des minorités visibles, à cause des énormes bénéfices qu'entraîne ce genre de nouvelle pratique (Cui & Choudhury 2002).

### **1.3 La diversité et les bénéfices de marché**

#### **1.3.1 Objectif**

Le pouvoir d'achat croissant des minorités visibles a été pendant longtemps négligé. Cependant, les entreprises le perçoivent de nos jours comme une source de bénéfices commerciaux. Ceci est bien reflété dans le deuxième modèle de Thomas et Ely (1996), qui explique le mieux le concept de « bénéfices de marché » ou bénéfices commerciaux.

En effet, la dynamique qui soutient ce concept, se base sur l'idée principale que l'entreprise qui reflète démographiquement à travers sa main-d'œuvre la clientèle qu'elle dessert, pourrait en tirer des profits ou avantages économiques. Les entreprises doivent donc pouvoir répondre aux besoins diversifiés des consommateurs et tailler sur mesure les produits et services en fonction de leurs valeurs, besoins. Elles doivent aussi connaître la culture de leurs consommateurs pour s'assurer que le bien ou le service leur convient. Par exemple, « une société d'aliments pour bébé a remplacé le bébé de couleur blanche qui figurait sur l'étiquette par un bébé de race noire sans savoir que dans plusieurs pays d'Afrique, la norme veut que l'on présente sur l'étiquette ce que l'on retrouve dans l'emballage ». La conclusion fut que le produit ne s'est pas vendu (Gandz 2001, p.4-5).

L'ensemble des pratiques, initiatives ou politiques prises par les organisations dans le but d'embaucher des personnes d'origine raciale ou ethnique différentes pour refléter la composition démographique de la clientèle, est ce que nous appelons : « diversification des effectifs. ». Les profits commerciaux dus à cette diversification constituent ce que nous désignons par le terme : « les bénéfices de marché », tels que Thomas et Ely (1996) le présentent dans leur deuxième modèle.

Les entreprises de ce modèle pensent qu'en se montrant sensibles aux besoins de leurs consommateurs, en étant en mesure de planifier et d'élaborer des produits et des services attrayants qui correspondent à leurs goûts et à leurs besoins, elles pourront ainsi soutenir la concurrence, et faire de meilleures « affaires » (SHRM Online-Workplace Diversity ; Gandz 2001, p.4). Pour atteindre cet objectif, elles ont donc besoin d'employés reflétant les caractéristiques démographiques de leur clientèle, ce qui leur permettra de mieux la cerner et de mieux la servir (Gandz 2001). Le risque de cette stratégie selon Cui et Choudhury (2002) est qu'elle favorise de la sorte la perpétuation de stéréotypes raciaux, car pensant que toutes les personnes appartenant à un même groupe social ont les mêmes comportements, les mêmes habitudes, les mêmes valeurs, les mêmes motivations, les mêmes croyances, et c'est bien sûr, sur ces considérations qu'elles vont axer leurs stratégies de marketing. Ceci recoupe ce que Friday et Friday (2003) appellent la « valorisation » des différences. Cette situation consiste en la reconnaissance du fait que les différences peuvent être utiles, mais l'entreprise adopte une attitude plutôt passive face à la diversité.

Nombreux sont les auteurs qui établissent une correspondance directe entre la diversification et le marché, mais rares sont ceux qui soulignent la nécessité d'un autre type d'intervention soit le marketing ethnique. Celui-ci se définit par le fait de tailler des stratégies publicitaires visant les consommateurs issus des minorités visibles, à cause des énormes bénéfices qu'entraîne ce genre de nouvelle pratique (Cui & Choudhury 2002). Selon Cui et Choudhury (2002) certaines organisations se sont mises à adapter leurs pratiques de marketing et de publicité en fonction d'une clientèle spécifique. Ce genre de pratiques de marketing se basent sur les différences individuelles telles que : les valeurs et attitudes, les comportements, les origines ethniques. Ceci constitue donc une lacune dans la littérature que nous prendrons en compte dans le cadre de notre travail.

### **1.3.2 Dynamique de l'intégration des minorités visibles dans le modèle de marché**

Dans un contexte de diversification pour atteindre des bénéfices de marché, la main-d'œuvre embauchée, en majorité des employés issus des minorités visibles, est souvent représentée dans les emplois où sa présence peut avoir des retombés sur les profits de l'organisation. Le concept d'intégration structurelle nous permet donc d'observer à quels postes se trouvent en majorité les employés issus des minorités visibles dans les entreprises et le concept d'intégration organisationnelle réfère à leur épanouissement, leur motivation à travailler dans l'entreprise.

#### **1.3.2.1 L'intégration structurelle**

Selon Thomas et Ely (1996), on pourrait donc observer dans ces entreprises, une structure organisationnelle où l'on retrouvera en dernier échelon, les membres des groupes cibles et plus précisément ceux issus des minorités visibles confinés dans une certaine catégorie d'emplois, c'est-à-dire des emplois où ils seraient en contact direct avec la clientèle qu'on souhaite qu'ils servent, ce qui entraîne dès lors des sortes de « ghettos d'emplois ». Cela irait à l'encontre de ce que Cox (1994) définit comme une bonne intégration structurelle se caractérisant par une représentation des membres des minorités visibles à tous les postes, à tous les niveaux de l'entreprise, incluant les postes décisionnels.

Toutefois, Gandz (2001), pense que contrairement à ce que Thomas et Ely (1996) nous présentent, on peut tout aussi observer des membres des minorités à des postes de contact

direct avec la clientèle, mais qu'on pourrait en trouver aussi au « niveau de conception » des biens et services, c'est-à-dire dans des emplois où l'on prend la décision sur l'aspect du produit, sa forme, ses couleurs, le nom qu'on va lui donner sur le marché. Puis au « niveau de la stratégie », dans des emplois où l'on étudie les stratégies de marketing, la façon la plus adéquate et la plus efficace pour rejoindre une clientèle cible. Nous comprenons donc bien que si les membres des minorités visibles peuvent se trouver à des postes plus élevés, c'est uniquement parce qu'ils peuvent apporter d'une façon ou d'une autre un apport non négligeable à l'entreprise qui se fera ressentir dans ses bénéfices économiques. Dans ce cas, l'entreprise suppose que ce sont les employés issus des minorités visibles qui connaissent le mieux les besoins, goûts, préférences des membres du groupe social qu'il souhaite rejoindre. Étant donné que cette main-d'œuvre en fait partie, l'entreprise y trouve son compte.

Les possibilités d'avancement de carrière de cette main-d'œuvre embauchée dans un but bien précis sont faibles. L'entreprise tentera au maximum de la garder dans les postes où elle sera d'une utilité, ou dans lesquels sa présence physique sera bénéfique pour l'entreprise, ce qui entraîne souvent une baisse de motivation par rapport au travail faute de flexibilité et de nouveauté dans les tâches. Wentling et Palma-Rivas (1997) nous apprennent que le manque d'expérience de travail faute de possibilités d'avoir des emplois qualifiés, la méfiance des gestionnaires quant à assigner les minorités visibles à des postes à hautes responsabilités ou comportant des défis importants, la non disponibilité de mentors qui acceptent de les épauler, la sévérité des critères de sélection pour l'obtention de promotions, le fait de rester trop longtemps dans des emplois à faibles défis, le manque de connaissance et des informations, des politiques, des rouages, des structures informelles de l'entreprise, seraient autant de facteurs qui mineraient leurs possibilités de promotion au sein de l'entreprise.

Il s'ensuit que l'influence de cette main-d'œuvre n'est pas prise en considération sauf si elle permet à l'entreprise d'en tirer profit, surtout au niveau de la conception et des stratégies de mise en marché du produit ou du service. Nous pouvons illustrer notre idée grâce à l'exemple de l'entreprise Chevrolet qui a lancé la voiture « Nova » en Amérique Latine, sans demander l'avis de ses gestionnaires hispanophones, qui l'auraient avertie que le terme « nova » en espagnol, signifie « ne fonctionne pas » (Gandz 2001, p.4). L'entreprise ne fit donc pas les profits qu'elle comptait atteindre à cause de cette erreur. Dans ce cas présent, nous pouvons bien voir que la présence des gestionnaires hispanophones parmi les concepteurs aurait été

importante, si l'entreprise avait demandé leur avis et si elle avait su que les enjeux économiques d'une pareille erreur auraient été considérables.

### 1.3.2.2 L'intégration organisationnelle

Étant donné que dans les entreprises visant les bénéfices de marché, la main-d'œuvre diversifiée fait face à de faibles possibilités d'avancement, de promotion, de flexibilité dans les tâches. Cette dernière se sent à la longue exploitée ou utilisée et se démotive très rapidement, car réalisant que l'entreprise ne la valorise uniquement que pour son appartenance à un groupe social et non à cause de ses compétences réelles.

De plus, elle se retrouve à des postes où elle sera la première à être victime des licenciements survenant des difficultés financières dans l'entreprise (Thomas et Ely 1996), ce qui n'aide en rien leur motivation et leur engagement dans l'entreprise.

Thomas et Ely (1996) affirment que le fait que les entreprises reconnaissent et valorisent uniquement cette main-d'oeuvre pour sa spécificité (appartenance à un groupe social) afin d'en tirer des avantages économiques, et qu'elles ne cherchent pas plutôt à l'analyser et la comprendre, a pour effet que les employés faisant partie de la majorité blanche font de même (Gandz 2001). L'entreprise ne cherche pas à intégrer dans sa culture, la valorisation des différences (Thomas et Ely 1996; Friday & Friday 2003), afin que les employés en milieu de travail agissent dans le même ordre d'esprit.

De plus, n'ayant reçu aucune formation adéquate au préalable, mais devant accepter les différences uniquement comme « instrumental » et parce qu'étant « bon » pour la performance de l'entreprise, les employés ne changent pas pour autant leur réelle façon de percevoir ceux qui ne leurs ressemblent pas.

Wentling et Palma-Rivas (1997) ajoutent, qu'à cause du fait que les personnes s'attirent selon leur ressemblance, les membres des minorités visibles subissent de la part des employés majoritairement de race blanche des comportements comme : l'isolement, l'exclusion des réseaux informels, des activités sociales, des repas en groupe. Par ailleurs, les membres des minorités visibles n'osent pas poser des questions de peur qu'on les traite d'incompétents, par

conséquent, on interprète leur silence comme un signe qu'ils sont heureux ou satisfaits (Sadri & Tran 2002).

Enfin, certains gestionnaires n'étant pas formés aux aspects de la diversité, ont tendance à baser les critères d'évaluation de la performance des membres des minorités visibles sur la base de leur différence physique et non de leur compétence, ce qui consiste en un frein sérieux à leur intégration totale dans l'entreprise.

En somme, on note dans ces entreprises un climat relativement peu favorable à la diversité.

### 1.3.3 Avantages de la diversification des effectifs

Nous tenons à faire remarquer que ce n'est pas seulement dans leur relation avec les consommateurs que les entreprises tirent profit de la diversification de leur effectif, elles s'intéressent aussi à leurs fournisseurs. Il est de plus en plus facile d'observer que les entreprises font des efforts pour faire affaire dans la même langue que leurs fournisseurs, pour augmenter l'efficacité et la pérennité de leur relation, surtout dans un contexte économique actuel où cette relation peut permettre à l'entreprise de faire plus de profits, ou encore d'avoir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents (Gandz 2001, p.6).

Les résultats d'une étude commandée par l'Union européenne sur les méthodes et indicateurs de mesures des coûts et de l'efficacité des politiques de diversité en entreprise (2003), nous offrent une typologie intéressante, nous permettant de classer en deux grandes catégories les nombreux avantages économiques de la diversification des effectifs, qu'il nous est permis d'observer dans la plupart de nos lectures sur le sujet.

Nous pouvons ainsi dire que les bénéfices de marché que recherchent les entreprises en diversifiant leur main-d'œuvre pourraient se classer en deux groupes à savoir : 1- les bénéfices de marché à court et moyen terme ; 2- les bénéfices de marché à long terme.

Dans les **bénéfices de marché à court et moyen terme**, nous pouvons inclure tous les avantages économiques que génère la diversification des effectifs de l'entreprise et qui ont une influence immédiate sur ses profits ou sur sa performance. Dans l'ensemble de notre revue de littérature, ces différents avantages se distinguent par : la réduction des coûts, l'accès

à un plus grand bassin de main-d'œuvre, l'accès à de nouveaux marchés, une meilleure performance sur les marchés existants (Center for Strategy and Evaluation Services 2003; Wright, et al 1995 ; Cassell 2000 ; Hubbard 2003 ; Thomas & Ely 1996 ; Wheeler 1995). Par la réduction des coûts, nous faisons référence aux économies que peuvent gagner les entreprises en particulier en évitant des poursuites judiciaires pour discrimination, en ayant un faible taux de roulement et d'absentéisme au travail des membres des minorités visibles. L'accès à la main-d'œuvre touche simplement le fait de pouvoir éviter les problèmes de pénuries de main-d'œuvre, ou encore d'attirer un bassin potentiel d'une main-d'œuvre diversifiée à cause de la bonne réputation de l'entreprise. L'accès aux marchés englobe tous les bénéfices reliés à la possibilité de pouvoir acquérir de nouvelles parts de marchés, une nouvelle clientèle et son pouvoir d'achat. Enfin, la performance sur les marchés existants se réfère aux chances d'amélioration de l'entreprise sur des parts de marchés qu'elle détient déjà.

Quant aux **bénéfices de marché à long terme**, ces derniers désignent bien évidemment l'ensemble des avantages de la diversification des effectifs d'une entreprise, qui auront des retombés économiques plus tard et de façon plus indirecte sur sa performance. Dans cette catégorie, nous pouvons classer tous les avantages découlant du fait pour l'entreprise d'avoir une bonne image corporative, de pouvoir attirer des investissements « éthiques », de pouvoir attirer une main-d'œuvre qualifiée, d'avoir une plus grande capacité d'innovation et de créativité pour faire face à la concurrence (Center for Strategy and Evaluation Services 2003 ; Gandz 2001 ; Cassell 2000 ; Wright, et al 1995 ; Hicks-Clarke 2000 ; Wentling & Palma-Rivas 1997; Wheeler 1995).

Savoir comment les entreprises mesurent leurs efforts en matière de diversité, nous permettra de connaître un peu plus en profondeur les indicateurs de mesures de ces bénéfices de marché.

#### **1.3.4 Les indicateurs de mesures des bénéfices de marché**

À travers cette section, nous tenterons d'expliquer de quelle façon les gestionnaires arrivent à convaincre la haute direction qu'elle devrait investir en diversité, ou encore de quelle façon les gestionnaires arrivent à prouver à la haute direction que les investissements en matière de diversité ont été bénéfiques pour l'entreprise.

Selon plusieurs auteurs, posséder des indicateurs de mesures pour légitimer les efforts ou les investissements visant à encourager la diversité est très important. (Hubbard 2003, p.1; SHRM Online-Workplace Diversity; Center for Strategy and Evaluation Services 2003)

Dans le cas où la haute direction est très pessimiste au début dans son choix d'investir dans la diversité, les gestionnaires doivent opter pour des indicateurs de mesures des bénéfices de la diversité en termes de « chiffres » car donnant plus de valeur et étant plus persuasifs (Hubbard 2003, p.1). Cependant, ils ajoutent qu'il ne faudrait pas essentiellement baser ces mesures sur des chiffres, car pouvant faire perdre de vue d'autres considérations tout aussi importantes mais qui ne sont pas nécessairement chiffrables. Autrement dit, il faut prendre en considération le fait que d'autres avantages ou conséquences peuvent découler des chiffres dont on se sert pour évaluer les efforts de diversité (Hubbard 2003).

Toutes les entreprises s'intéressent à la diversité, pour un but bien précis. Il serait donc normal, pour les gestionnaires de connaître quelles sont les raisons où les motivations qui ont poussé leur organisation à s'investir en diversité, ainsi, ils pourront mieux définir les indicateurs de mesures qui leur permettront d'évaluer leurs efforts en la matière. (Hubbard 2003).

Comme Thomas et Ely (1996), nous le présentent, les entreprises appartenant au premier modèle, s'impliquant en diversité uniquement pour des raisons morales ou légales, baseront évidemment leurs critères d'évaluation sur la base d'objectifs quantitatifs d'embauche de personnes de minorités visibles.

Par contre, les entreprises appartenant au deuxième modèle sur lequel nous concentrons notre intérêt, baseront leurs indicateurs de mesure des initiatives de diversité, de prime abord en fonction du nombre de membres des minorités visibles et de leur représentation aux postes de « haute visibilité », ou de conception des produits, où ils seront en contact direct avec la clientèle que l'on souhaite qu'ils desservent, puis en fonction des bénéfices économiques ou des parts de marchés gagnées dues à leur embauche.

Dans la réalité, on remarque même parfois, que certaines entreprises ne disposent pas de mesures pour évaluer leurs efforts en matière de diversité, et se contentent de se baser sur de simples opinions, perceptions, ou données intermédiaires, telles que la représentation de

minorités visibles ou le changement de comportement du personnel en place face à la diversité (Center for Strategy and Evaluation Services 2003).

Par ailleurs, les indicateurs de mesures de ces entreprises sont souvent de type qualitatif, et se basent en général sur les bénéfices à court terme de la diversification (Center for Strategy and Evaluation Services 2003). Enfin, il est important de mentionner que les mesures diffèrent d'une entreprise à une autre.

Dans la littérature, les nombreuses tentatives des chercheurs pour offrir des mesures standards d'évaluation des pratiques de diversité sur la performance organisationnelle ont échoué pour plusieurs raisons : 1- peu d'études prouvent l'existence d'un certain lien entre les initiatives de diversité et les profits de l'entreprise (Wheeler 1995 ; Gandz 2001 ; Orlando 2000) ; 2- peu d'entreprises relient leurs initiatives de diversité à leurs objectifs stratégiques (Wheeler 1995) ; 3- beaucoup d'entreprises sont encore dans le premier modèle de Thomas et Ely (1996) ; 4- plusieurs initiatives sont implantées à la fois dans l'entreprise, ce qui rend difficile d'attribuer l'apparition de profits à celles visant la diversité (Wheeler 1995) ; 5- peu d'initiatives de diversité sont implantées avec un but d'obtenir des avantages économiques (Wheeler 1995) ; 6- il est difficile de mesurer l'impact de certains avantages de la diversité sur les profits organisationnels (Swanson 2002).

Force est de constater que les indicateurs de mesures des avantages économiques de la diversité sont multiples. Cependant, les écrits s'accordent à dire que ces indicateurs peuvent se baser sur les quelques éléments suivants : dépenses liées aux cas de poursuites pour discrimination ; pénétration de nouveaux marchés ciblés ; attitudes des membres des minorités visibles vis-à-vis de l'organisation ; degré de fidélisation de la clientèle, satisfaction de la clientèle ; degré de succès dans les marchés ethniques ; pourcentage de représentation des membres des minorités visibles dans les postes à haute visibilité ; attitudes de la clientèle à l'égard de l'organisation ; coûts de résolution ou de règlement des cas de poursuites liées à la diversité ; capacité à attirer une main-d'œuvre diversifiée ; performance des groupes ou équipes de travail hétérogènes par rapport aux équipes homogènes ; taux de roulement ou d'absentéisme des membres des minorités visibles par rapport à la moyenne de l'entreprise (Center for Strategy and Evaluation Services 2003).

Toutefois, toutes les organisations qui diversifient leur main-d'œuvre ne tirent pas automatiquement des bénéfices économiques, c'est pourquoi les chercheurs ont tenté d'identifier les conditions pour que les initiatives en faveur de la diversité puissent engendrer les bénéfices escomptés.

### **1.3.5 Les conditions de réalisation des bénéfices**

Les entreprises pensent souvent à tort ou à raison que le seul fait d'adopter des initiatives en matière de diversité leur procurera systématiquement des bénéfices économiques.

Mais il s'avère que les études ont montré que bon nombre d'entreprises n'arrivaient pas à obtenir les bénéfices commerciaux qu'elles convoitaient parce que leurs initiatives ou pratiques de diversité ne s'inscrivaient pas dans un cadre propice qui leur permettrait d'atteindre leur objectif.

Thomas et Ely (1996) ont tenté d'expliquer pourquoi les initiatives et pratiques en matière de diversité ne produisaient pas tous les résultats escomptés par les entreprises qui les mettaient en place. Leur conclusion se résumait à l'idée que les entreprises du deuxième modèle ne récoltaient pas tous les avantages de diversifier leur effectif, car ne valorisant pas à la base les différences individuelles ; leur diversité n'étant qu'instrumentale.

Ainsi, le changement culturel de l'organisation est une condition primordiale pour la réussite d'une bonne gestion de la diversité (Sadri & Tran 2002, p.5 ; Friday & Friday 2003, p.6). Les auteurs sont unanimes sur le fait que ce changement devrait intervenir à trois niveaux importants, qui sont : 1- la culture organisationnelle ; 2- la structure organisationnelle ; 3- les comportements et habitudes organisationnels. Au niveau de la culture, il s'agit de changer les valeurs de base de l'entreprise, les perceptions, les croyances, les idéologies, et favoriser l'acceptation de la diversité. L'entreprise doit pouvoir incorporer la diversité dans sa culture, dans les valeurs. Les changements dans la structure organisationnelle font référence comme l'expliquent Thomas et Ely (1996), aux différents niveaux de prise de décision, des postes, des assignations aux tâches, afin de permettre aux membres des groupes cibles d'être représentés à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Enfin, les changements dans les comportements et habitudes, touchent plus les employés sur les milieux de travail, il s'agit de

modifier leur perception, les idées préconçues qu'ils ont de la diversité, afin qu'ils acceptent mieux la différence.

Quels sont donc ici les facteurs déterminants ? Un rapport de recherche réalisé pour le compte du Conference Board américain par Wheeler (1995) indiqua que le support de la haute direction et son implication dans les initiatives en matière de diversité, de même que l'importance de relier ces initiatives de diversité aux objectifs stratégiques de l'entreprise étaient des prérequis pour le succès des initiatives ou pratiques de diversité.

Il a été souvent documenté que la haute direction jouait un rôle très important dans l'implantation d'une nouvelle culture organisationnelle qui reconnaît, accepte, valorise et intègre la diversité dans ses valeurs (Swanson 2002, p.12 ; Chicha 1998). Il ressort que le fait d'obtenir l'appui de la haute direction dans l'adoption des initiatives de diversité envoie un message clair aux gestionnaires à tous les niveaux, de même qu'aux employés, qui prennent conscience qu'il s'agit d'une question importante (Black Enterprise July 2001 ; Swanson 2002). Cette implication peut se remarquer par l'incorporation de la diversité dans la mission, les objectifs ou plans stratégiques de l'organisation, l'évaluation des gestionnaires en fonction de l'atteinte des objectifs de diversité, créer un poste de responsable de la diversité, faire de l'éducation et la formation à la diversité des priorités (Wentling & Palma-Rivas 1997 ; Chicha 2002), avoir une stratégie de diversité, intégrer la diversité aux objectifs de qualité totale (Wheeler 1995), le fait d'octroyer des investissements adéquats sur le plan des ressources et du financement, l'engagement public lors d'un discours d'un membre de la haute direction sur l'importance de la diversité pour l'entreprise, le fait de fixer des objectifs, les évaluer et récompenser la réussite (Gandz 2001 ; SHRM Online-Workplace Diversity), l'instauration de groupes de discussion composés d'employés visés par les initiatives de diversités qui donnent leur avis sur l'efficacité ou la façon d'améliorer les initiatives de l'entreprise par rapport à la diversité, l'instauration de politiques en faveur de la diversité telles que les politiques d'équité, des heures flexibles de travail pour accommoder les employés avec des religions ou obligations particulières (Hicks-Clarke & Iles 2000), sont autant d'exemples d'implication de la haute direction dans les initiatives de diversité.

Kochan, et al. (2003), dans une de leurs études, ont tenté de montrer que les équipes de travail composées de personnes différentes selon plusieurs critères, tels que la culture, l'origine ethnique, l'expérience, la façon de pensée, pouvaient ne pas avoir des impacts positifs sur la

performance générale de l'entreprise, si le contexte organisationnel (culture organisationnelle, stratégie organisationnelle, politiques et pratiques de gestion des ressources humaines) ne s'y prêtait pas.

Une fois que la haute direction a instauré un cadre propice, ou encore des balises dans lesquelles la diversité devrait se circonscrire, il revient donc aux gestionnaires des ressources humaines d'adopter les bonnes mesures ou initiatives pour faire de la diversité une réussite dans les milieux de travail, ce qui se fera ressentir ensuite sur la performance de l'organisation.

Dans notre revue de littérature, nous avons pu relever que les pratiques recommandées en matière de gestion de la diversité couvrent les éléments suivants :

**Le recrutement :** En matière de recrutement, nous nous intéressons principalement aux méthodes ou moyens utilisés par les gestionnaires pour embaucher les membres des groupes cibles. Force est de constater que dans les écrits, les auteurs proposent des pratiques exemplaires d'embauche, telles que l'offre de bourses d'études, de stages à des membres des communautés auprès desquelles on souhaite recruter, avoir des partenariats avec les organismes de promotions ou d'intégration des minorités visibles, des femmes ou des handicapés, les universités à forte concentration d'un groupe social donné (Chicha 2002; SHRM Online-Workplace Diversity ; Black Enterprise July 2001 ; Gandz 2001), placer les offres d'emplois dans les endroits où les membres des minorités visibles seraient plus susceptibles de les voir, éviter de prôner l'embauche sur la base du bouche à oreille, veiller à ce que les documents d'emplois soient offerts dans diverses langues (Gandz 2001), avoir des descriptions d'emplois qui reflètent les besoins de ces derniers (D'Netto & Sohal 1999).

**La sélection :** En matière de sélection, les gestionnaires doivent revoir leurs outils et critères de sélection pour s'assurer qu'ils ne désavantagent pas une certaine catégorie d'employés au détriment d'une autre. Nous avons pu récolter dans nos lectures, des pratiques, telles que la présence de personnes des minorités visibles dans le département des ressources humaines, des membres des minorités visibles présents dans les comités de sélection (D'Netto & Sohal 1999), relier les critères de sélection sur les compétences et non sur l'expérience passée ou sur des stéréotypes (SHRM Online-Workplace Diversity).

**La formation et développement des compétences :** À travers les pratiques de formation et de développement des compétences, on cherche juste à vérifier si les gestionnaires mettent tout en œuvre pour permettre à la main-d'œuvre de disposer des compétences, ou connaissances nécessaires pour bien faire son travail et mériter des promotions. Quelques pratiques exemplaires en la matière telles qu'elles se présentent dans la littérature réfèrent à l'évaluation des besoins individuels de formation aussi bien dans les emplois traditionnels que non traditionnels, l'existence de plan de développement de carrière adapté à chaque personne, la possibilité de pouvoir entrer dans des emplois nécessitant des compétences techniques après une formation (D'Netto & Sohal 1999).

**L'évaluation du rendement :** Cette pratique renvoie à l'idée selon laquelle les gestionnaires mettent en place un cadre qui permette à la main-d'œuvre diversifiée d'être évaluée de façon efficace et juste par rapport au reste des employés (D'Netto & Sohal 1999). Les auteurs s'accordent à dire que l'évaluation de celle-ci devrait être objective et dénuée de toute trace de subjectivité sans prôner du favoritisme. Pour certains auteurs, c'est parce que l'évaluation du rendement est biaisée, que les minorités visibles n'arrivent pas à accéder à des promotions ou bénéficier d'avancement de carrière (D'Netto & Sohal 1999). De plus, étant donné qu'il a été prouvé que les personnes se ressemblant s'attirent, les gestionnaires sont plus tentés de bien évaluer ceux qui leur ressemblent, car leur faisant plus confiance, alors qu'ils auront tendance à sous-estimer ceux qui sont différents d'eux (D'Netto & Sohal 1999). Pour ce faire, les auteurs suggèrent que l'évaluation du rendement se base sur les critères objectifs liés à l'emploi et non sur les stéréotypes ou une caractéristique physique, et que les gestionnaires évaluant les employés soient formés aux enjeux de la diversité.

**La promotion :** La promotion est intimement liée à l'évaluation du rendement, car comme nous vous le disions, c'est suite à cette dernière qu'une personne peut penser accéder à un autre poste à plus grande responsabilité. Cependant, comme l'évaluation du rendement, elle doit aussi reposer sur des critères objectifs, la présence d'un mentor qui épaulé et qui assiste un membre d'une minorité visible accroîtra ses chances de s'intégrer dans l'entreprise, connaître les rouages, les politiques, la structure et les réseaux informels, qui lui seront d'une aide considérable tout au long de sa carrière et lors d'une promotion (Sadri & Tran 2002).

**La présence et la communication des politiques de diversité :** Ces pratiques font référence aux efforts entrepris par les gestionnaires pour créer un environnement sain où est accepté la

diversité dans le milieu de travail, à travers des politiques bien claires. Des pratiques exemplaires dans ce domaine reviendront donc à vérifier s'il existe des politiques organisationnelles bien claires contre la discrimination dans l'entreprise, si des mesures ou sanctions sont prises en cas de violation de ces politiques, l'existence d'une prise formelle (écrite) de position de la haute direction à l'égard de la diversité et sa diffusion à tous les employés de l'entreprise.

**La formation, et la sensibilisation à la diversité :** Les auteurs s'accordent à dire que ces pratiques énumérées sont les principaux outils dont disposent les gestionnaires pour réveiller la conscience des employés quant à l'existence des différences individuelles en milieu de travail, et leurs apprendre comment accepter ces différences et travailler ensemble afin d'en arriver à de bons résultats (Wentling & Palma-Rivas 1997 ; Friday & Friday 2003). À travers les formations à la diversité, les gestionnaires tentent de confronter les employés aux enjeux de cette dernière, l'éducation est utilisée pour faire naître la prise de conscience aux employés qu'il existe des différences entre les individus, que la composition de la main-d'œuvre change, tout ceci dans le but de faire apparaître les « bons comportements » qui permettront à tous de travailler ensemble et d'accepter la diversité. Toutefois, les écrits nous apprennent que la formation à la diversité peut prendre plusieurs aspects ou objectifs (baser sur l'information, changer les perceptions ou les attitudes, changer les comportements) (Chicha 2002 ; Wentling & Palma-Rivas 1997). Elles sont aussi parfois inefficaces car étant trop courtes pour maintenir assez longtemps les bons comportements (Friday & Friday 2003). La formation se heurte très souvent à des problèmes tels que le refus des employés de changer leurs attitudes, perceptions, stéréotypes vis-à-vis de la diversité. Il est aussi difficile de mesurer leur efficacité. Si elles sont mal conduites peuvent ne donner aucun résultat ou engendrer encore d'autres problèmes plus graves dans l'entreprise. (Wentling & Palma-Rivas 1997; Easley 2001 ; Swanson 2002). Il ne faut pas aussi oublier de dire que la formation doit aussi s'adresser aux gestionnaires qui seront en charge de gérer la diversité en milieu de travail.

Suite à la présentation de ces quelques études, il ressort qu'il ne suffit donc pas d'implanter des politiques ou d'adopter des initiatives ou pratiques en matière de diversité pour récolter les bénéfices économiques de telles actions. Ces différentes études nous montrent bien qu'il faut aller au-delà de ces actions et plutôt s'assurer que l'organisation offre un environnement adéquat à la diversité afin que cette dernière engendre son plein potentiel. Il est donc nécessaire d'assurer une GD au sens où nous l'avons définie plus haut.

Comment donc en arriver à obtenir des impacts positifs de la diversité en prenant en compte les différentes considérations ci-dessus?

#### **1.4 La gestion de la diversité**

Tel que définie au début du chapitre, la gestion de la diversité recouvre des pratiques novatrices destinées aux membres des groupes-cibles. Par exemple, parmi les pratiques décrites dans la section qui précède, nous pouvons citer dans le recrutement : les offres d'emploi par l'intermédiaire des associations représentant les groupes visés, ou la diffusion de ces offres d'emploi dans les médias (journaux) ethniques, le recours à l'équivalence des diplômes. Au niveau de la sélection : la présence de membres des groupes visés dans les jury de sélection. Dans la formation et le développement des compétences, l'offre de stages dans les emplois où il y a une sous représentation des membres des groupes cibles s'avère une très bonne pratique. Enfin au niveau de la formation et la sensibilisation à la diversité, des activités de formation ou de sensibilisation des gestionnaires ou des membres des comités de sélection, ou même encore de l'ensemble des employés à l'égalité en emploi ou à la diversité est aussi une pratique très recommandée; ces pratiques sont mises en œuvre en raison de la volonté de la haute direction de s'y impliquer et sont efficaces grâce à leur intégration dans systèmes de gestion. À cet effet, nous pouvons donner l'exemple de certaines entreprises, qui prennent le soin d'intégrer la diversité à la planification des ressources humaines ou encore à leur stratégie organisationnelle. D'autres ont même pris le soin de mettre en place à l'interne des structures de gestion, telle que des comités, ou conseils de diversité pour s'occuper entièrement de ce dossier corporatif. Enfin comme dernier exemple, citons certaines entreprises qui rendent les gestionnaires imputables des dossiers de la diversité afin d'en assurer leur engagement et implication.

Toutes ces pratiques s'inscrivent dans un environnement organisationnel dans lequel les différences individuelles sont incorporées à la culture de l'entreprise, qui s'assure de prendre des mesures proactives afin que ces différences soient utilisées dans l'atteinte des objectifs stratégiques de cette dernière. Tel que déjà mentionné la gestion de la diversité comprend mais dépasse le cadre traditionnel fortement technique des PAE.

Les deux définitions de la gestion de la diversité que nous vous avons présentées au début de notre étude, soutendent un changement culturel au sein de l'organisation, changement au niveau du style de gestion en général, du système des ressources humaines, des philosophies et des approches (Wentling & Palma-Rivas 1997). Ce changement a pour but d'accommoder ou de mieux répondre aux besoins de la main-d'œuvre diversifiée, afin qu'elle ne soit pas seulement reconnue et utilisée à des fins éthiques, ou législatives, mais aussi valorisée pour ce qu'elle est.

Par ailleurs, même si l'on essaie d'être le plus englobant possible dans notre définition de la diversité, il serait impossible d'en arriver à décrire totalement tous les aspects qui font que les individus diffèrent les uns des autres, car il s'agit d'un processus évolutif (Wentling & Palma-Rivas 1997), et que l'on ne peut pas appréhender tous les éléments observables ou non, qui font que les individus sont différents entre eux.

Dans le cadre de notre étude, nous désirons prendre en considération uniquement un seul aspect de la diversité en général, à savoir : la diversité culturelle ou encore la diversité selon la race, ou l'ethnie. Pour ce faire, le terme « minorités visibles » que nous utiliserons pour désigner les personnes ou les employés qui sont différents sur la base de leur origine ethnique ou de leur race, est défini par Statistique Canada (2001) et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C. 1995, c.44, comme l'ensemble des « personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». À cette définition, Statistique Canada (2001) indique plus précisément les personnes des origines suivantes : « Chinois, Asiatique du Sud, Noir, Philippin, Latino-américain, Asiatique du Sud-est, Arabe, Asiatique occidental, Japonais, Coréen, (...) ».

## CHAPITRE 2

### OBJET DE LA RECHERCHE

#### 2.1 Énoncé de la problématique

En terme de démographie, le Québec fait face à l'heure actuelle à un enjeu majeur qui est le déclin de ces taux de natalité, mais heureusement au même moment, nous assistons à une forte immigration de personnes provenant des pays en voie de développement. Ce phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur au fil des années, nous permet d'observer, que la population québécoise devient très diversifiée et se compose énormément de membres de minorités visibles. À un niveau plus microéconomique, cette diversification dans la composition de la population québécoise n'est pas sans effet sur la composition de sa population active. Les entreprises font donc face à une nouvelle donne qui consiste à disposer dès lors d'une main-d'œuvre extrêmement hétérogène en terme d'origine culturelle.

Par ailleurs, le contexte actuel se caractérisant par de nombreux changements survenus aussi bien dans les lois en matière d'équité en emploi, sur les marchés de consommation, dans la prise de conscience par les entreprises de l'importance de la diversité dans l'accroissement de la productivité, dans l'acquisition d'une bonne image sociale, sont autant de nouvelles considérations qui font que la diversité devient un enjeu non négligeable pour les entreprises de nos jours.

Les auteurs qui se sont penchés sur cette problématique, dont Thomas et Ely (1996), ont pu relever que les entreprises sont intéressées par le fait d'avoir une main-d'œuvre ethnoculturelle, pour trois grandes raisons : 1- pour se plier aux normes législatives quant à l'équité ou l'égalité en emploi, 2- pour en tirer des bénéfices commerciaux, 3- pour obtenir un avantage compétitif.

La deuxième raison avancée par ces auteurs et qui constitue la pierre angulaire de notre travail se base sur l'idée que les entreprises espèrent qu'en reflétant la composition démographique de leur clientèle à travers leur main-d'œuvre, elles pourront faire de meilleurs profits.

Pour ce faire, l'entreprise doit donc adopter de bonnes pratiques de gestion de la diversité pour s'assurer à la fois qu'elle atteindra en effet ses bénéfices commerciaux, et d'autre part, la main-d'œuvre embauchée dans une telle optique ne sera pas lésée dans son développement professionnel.

Cependant, il faut noter que les nombreux auteurs qui ont étudié la question de l'utilisation d'une main-d'œuvre ethnoculturelle à des fins de bénéfices commerciaux, ont le plus souvent préconisé uniquement l'adoption de pratiques exemplaires de gestion de la diversité, de gestion des ressources humaines ou encore la prise en considération de certains facteurs organisationnels pour s'assurer de l'atteinte des bénéfices de marché. Ces auteurs adoptent le plus souvent une approche de gestion des ressources humaines pour expliquer la réussite de l'atteinte des bénéfices commerciaux dans le cas de la diversification de la main-d'œuvre. Ils omettent cependant de prendre en considération le fait que les entreprises devraient au moins avoir quelques stratégies afin de mettre au courant la clientèle qu'elle a ciblée, des mesures qu'elles ont prises pour mieux les servir ou répondre à leur besoin. La littérature sur la question prend souvent pour acquis que le seul fait d'avoir de bonnes pratiques de gestion de la diversité aura des répercussions positives en terme de marché. Les études démontrent l'existence d'un lien entre la gestion de la diversité culturelle et les bénéfices économiques, mais nous pensons que l'adoption de bonnes pratiques de gestion de diversité n'est pas suffisante pour permettre l'émergence des bénéfices commerciaux. Ce n'est pas parce qu'une entreprise adopte de bonnes pratiques de gestion culturelle que son chiffre d'affaire va automatiquement augmenter, encore faut-il que la clientèle soit au courant de ces initiatives, que ces dernières fassent partie d'une stratégie bien établie Cui et Choudhury (2002). Il existe donc dans ce domaine une lacune qu'il est essentiel de prendre en considération. Ceci nécessite donc une approche qui tienne compte du marketing pour s'assurer de l'efficacité des initiatives de diversité dans le but d'obtenir des bénéfices commerciaux, d'où la spécificité que nous apportons à notre étude, à travers la notion de marketing ethnique.

## 2.2 La question de recherche

Le but principal de cette recherche est de mieux cerner la relation pouvant exister entre les bonnes pratiques de gestion diversité et la performance organisationnelle des entreprises. De nombreuses études menées par le passé sur cette même thématique ont soulevé la prise en considération de plusieurs conditions de réussite ou de différents contextes pour favoriser l'émergence de ces bénéfices (Thomas et Ely 1996 ; Sadri & Tran 2002, p.5 ; Friday & Friday 2003, p.6 ; Wheeler 1995). Nous pensons donc à la lumière de ces études, qu'en l'absence de considération d'un contexte, de conditions de réussite, il serait difficile d'observer un quelconque lien entre la gestion de la diversité et la performance organisationnelle des entreprises. Parmi les nombreuses conditions permettant l'émergence des bénéfices commerciaux de la diversité, les auteurs citent plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines (Wentling & Palma-Rivas 1997 ; Friday & Friday 2003 ; Sadri & Tran 2002 ; D'Netto & Sohal 1999). Selon ces derniers, une bonne gestion de la diversité passe par l'adoption de ces pratiques, nous allons donc tenter d'observer si l'adoption ou la présence de ces pratiques coïncident réellement avec l'apparition de bénéfices commerciaux pour les entreprises qui les utilisent. C'est donc pour cette raison, que nous avons décidé d'étudier la variable « les meilleures pratiques de gestion de la diversité en matière de gestion des ressources humaines » afin d'observer si elles allaient de pair avec les bénéfices commerciaux des entreprises. Par ailleurs, bien que plusieurs études tentent d'élucider le lien entre ces deux variables, elles oublient souvent que leurs résultats peuvent avoir une certaine incidence sur les mentalités, surtout lorsqu'elles confirment la relation existant entre la gestion de la diversité culturelle et les profits des entreprises. De tels résultats à notre avis ont tendance à prouver et ancrer l'idée que la diversité culturelle est profitable pour les « affaires », autrement dit embaucher des minorités visibles est rentable. Les gestionnaires et les entreprises pourraient donc faire une utilisation purement « instrumentale » de la diversité culturelle, ce qui ne change en rien les mentalités ou les attitudes négatives à l'égard des minorités visibles. C'est donc pour cette raison, que nous avons inclus dans notre question de recherche la variable : « bénéfices pour les minorités visibles ». Dans notre entendement, une entreprise qui prend ses employés à cœur, les considère comme un avantage compétitif eu égard de leur origine ethnique, est plus susceptible d'être plus rentable, en raison de l'idée qui veut que : « plus les employés sont satisfaits, plus ils sont motivés, et plus ils sont productifs ». Par l'ajout du concept « d'égalité » comme avantage de la gestion de la diversité

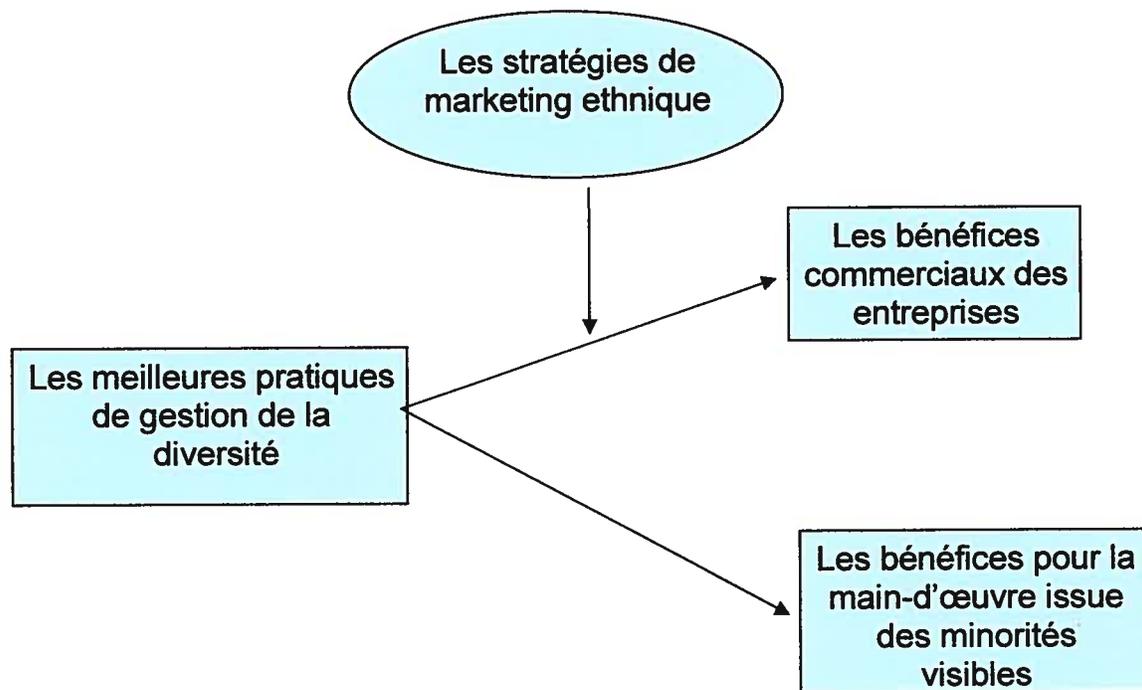
culturelle auprès des minorités visibles, nous tentons par nos résultats d'éviter de renforcer l'idée d'une utilisation « instrumentale » de ces dernières.

D'où notre question de recherche :

**Question de recherche :** « Pour les entreprises se diversifiant pour des raisons de marché, l'adoption de meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité, va-t-elle de pair avec l'obtention de bénéfices en terme de rentabilité et d'égalité? ».

### 2.3 Le modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel est composé de trois principales variables : 1- une variable indépendante, 2- deux variables dépendantes, 3- une variable modératrice.



**Figure 1 :** Modèle conceptuel

La variable indépendante : **les meilleures pratiques de gestion de la diversité** est composée de trois dimensions : 1) les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre des programmes d'accès à l'égalité (PAE), 2) les pratiques proactives de gestion des ressources humaines, 3) l'intégration des pratiques de gestion de la diversité dans les décisions de gestion.

Les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre des PAE réfèrent à toutes les mesures prises par les entreprises de 100 employés et plus qui désirent obtenir un contrat gouvernemental ou une subvention, de 100 000 \$ et plus, afin de réviser leurs pratiques de dotation pour éliminer toute trace de discrimination à l'égard des membres des groupes cibles.

Les pratiques proactives de gestion des ressources humaines font référence à toutes autres mesures volontaires prises par les gestionnaires pour permettre une meilleure représentation des membres des groupes cibles dans l'organisation. Autrement dit, ce sont des mesures qui ne sont pas spécifiquement dictées par les PAE mais que les gestionnaires utilisent parce qu'elles les jugent plus efficaces.

L'intégration dans les décisions de gestion inclut divers types d'implication des gestionnaires incluant la haute direction dans la gestion de la diversité.

La première variable dépendante : **les bénéfices commerciaux des entreprises** est composée de trois dimensions : 1) l'accès à de nouveaux marchés, 2) les meilleurs résultats sur les marchés existants, 3) la réputation auprès des pouvoirs publics et autres parties intéressées.

L'accès à de nouveaux marchés regroupe tous les avantages que l'entreprise récolte du fait d'avoir réussi à pénétrer ou acquérir une part de marché qu'elle ciblait.

Les meilleurs résultats sur les marchés existants font référence aux avantages que récolte l'entreprise due à son amélioration en termes de satisfaction de la clientèle sur les parts de marchés qu'elle a déjà en sa possession.

La réputation auprès des pouvoirs publics et autres parties prenantes regroupe tous les bénéfices pour l'entreprise d'avoir une bonne présence sociale ou une bonne image auprès de sa clientèle, des investisseurs, des fournisseurs, des médias et de l'État.

La deuxième variable dépendante : **les bénéfices pour la main-d'œuvre issue des minorités visibles** est composée de deux dimensions : 1) les bénéfices de leur intégration structurelle, 2) les bénéfices de leur intégration organisationnelle.

Les bénéfices de l'intégration structurelle de cette main-d'œuvre font référence à une bonne représentation de cette dernière dans la composition du personnel de l'entreprise ou dans tous les postes de celle-ci.

Les bénéfices de l'intégration organisationnelle font référence à un environnement de travail qui les valorise et les accepte.

La variable modératrice : **les stratégies de marketing ethnique** est composée de deux dimensions : 1) la publicité ciblée, 2) la conception des produits

Par la publicité ciblée, nous tentons ainsi d'observer si l'entreprise adopte des mesures pour que la clientèle qu'elle souhaite rejoindre soit au courant qu'elle adopte des pratiques pour mieux répondre à ses besoins.

La conception du produit fait référence à toutes les mesures prises par l'entreprise pour s'assurer de concevoir les biens et services qui correspondent aux besoins et attentes de la clientèle d'un groupe social spécifique.

Notre modèle peut se lire comme suit : le fait pour une entreprise d'adopter de bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité aura un influence sur l'atteinte de ses bénéfices commerciaux et sur ceux de sa main-d'œuvre issue des minorités visibles. Toutefois, l'utilisation de stratégies de marketing ethnique par l'entreprise influencera sa capacité

d'obtenir ces bénéfices commerciaux escomptés même si cette dernière adopte de bonnes pratiques de gestion de la diversité.

## 2.4 Le modèle opératoire

À travers cette section nous souhaitons présenter la façon dont nous observerons et mesurerons nos principales variables sur le terrain

Les tableaux qui suivent présentent les dimensions et les indicateurs de la variable indépendante et sont pris de l'enquête de Chicha (1998) et sont disponibles dans la banque de données de son étude. Les dimensions et indicateurs de la première variable dépendante sont tirés d'une étude menée à l'échelle de l'Union Européenne et portant sur les méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût efficacité des politiques de diversité en entreprise. Ceux de la deuxième variable dépendante sont tirés à la fois sur l'étude de l'Union Européenne (2003) et sur celle de Chicha (1998). Enfin, les dimensions et indicateurs de la variable modératrice sont tirés de l'étude de Cui & Choudhury (2002).

**TABLEAU 1. Présentation de la variable indépendante, dimensions et indicateurs.**

<b>VARIABLE INDÉPENDANTE</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
<b>Les meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité</b>	1) Les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre des PAE <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutement</li> <li>▪ Sélection</li> <li>▪ Promotion</li> <li>▪ Évaluation</li> </ul>	-Offres diffusées dans les journaux -Offres par réseaux de contact -Détermination des taux de recrutement à court terme -Révision des entrevues de sélection -Révision des formulaires de sélection

		<p>-Révision des tests de personnalité</p> <p>-Révision des épreuves écrites</p> <p>-Révision de la vérification des références</p> <p>-Révision des critères de l'expérience de travail</p> <p>-Révision du critère des qualités personnelles</p> <p>-Révision du critère de la scolarité</p> <p>-Révision de la procédure d'évaluation du rendement</p> <p>-Modifications apportées à la procédure d'évaluation du rendement suite à sa révision</p> <p>-Fixation des taux de promotion à court terme pour les membres des MV dans les occupations où ils sont sous représentés</p> <p>-Révision et modification des pratiques de promotion du personnel</p> <p>-Présence d'une politique écrite formelle d'accès à l'égalité.</p>
	<p>2) Les pratiques proactives de gestion des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutement</li> <li>▪ Sélection</li> </ul>	<p>- Offres diffusées dans les journaux ethniques</p> <p>-Offres par intermédiaire d'association représentant les MV</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotion</li> <li>▪ Développement de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Offres par la visite d'institution d'enseignement</li> <li>-Recours à une banque de CV de candidats pour les groupes cibles</li> <li>- Possibilité de recourir aux équivalences de diplômes (diplôme équivalent ou expérience équivalente)</li> <li>-Membres des MV sur les jurys de sélection</li> <li>-Utilisation de stages dans les emplois les MV sont sous représentés</li> <li>-Utilisation de plan de développement de carrière pour les MV</li> <li>-Utilisation de congés de perfectionnement ou de formation pour augmenter le potentiel de promotion des MV</li> <li>-Utilisation d'activités de mentorat pour augmenter le potentiel de promotion</li> <li>-Diffusion de la politique d'accès à l'égalité à l'ensemble des employés</li> <li>-Formation des membres des comités de sélection à l'égalité en emploi et à la diversité</li> <li>-Offres d'activités de</li> </ul>
--	--	--

		sensibilisation à la diversité pour les employés
	<p>3) L'intégration dans les décisions de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implication de la haute direction</li> <li>▪ Structures organisationnelles</li> </ul>	<p>-Présence d'un comité interne de gestion des PAE</p> <p>-La haute direction s'implique dans les PAE</p> <p>-La mise en œuvre du PAE est-elle intégrée à la planification des RH</p> <p>-Suivi de toutes les nouvelles politiques de GRH afin de s'assurer de leur conformité aux principes des PAE</p> <p>-Formation des gestionnaires à l'égalité en emploi</p> <p>-Des structures de gestion de la diversité ont-elles été mises en place ? (conseils de diversité, comité de diversité ?)</p> <p>-Participation aux structures de gestion de la diversité (degré d'implication des cadres supérieurs)</p> <p>-Présence d'une équipe de supervision de la diversité pour apporter un soutien et évaluer les progrès.</p> <p>-Temps consacré aux questions de diversité par la direction</p>

**TABLEAU 2. Présentation des variables dépendantes, dimensions et indicateurs.**

<b>VARIABLES DÉPENDANTES</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
<b>Les bénéfices commerciaux des entreprises</b>	1) Accès à de nouveaux marchés	-Proportion des ventes réalisées auprès de groupes spécifiques -Proportion des groupes spécifiques ayant déjà effectué un achat de produit/service -Proportion des groupes spécifiques ayant déjà acheté un produit par degré de fidélité.
	2) Meilleurs résultats sur les marchés existants	-Niveaux de satisfaction de la clientèle vis-à-vis du produit/service (variation au fil du temps)
	3) Réputation auprès des pouvoirs publics et autres parties prenantes	-Attitudes des leaders d'opinions et du grand public à l'égard de l'organisation en ce qui concerne les grandes questions de diversité

		<p>-Attitudes des communautés locales à l'égard de l'organisation en ce qui concerne les grandes questions de diversité</p> <p>-Présence médiatique (mentions positives et négatives), types de presse, importance de la couverture</p> <p>-Attitude de la clientèle à l'égard de l'organisation sur les principaux marchés visés à l'heure actuelle et au fil du temps.</p>
<p><b>Les bénéfices pour la main-d'œuvre issue des minorités visibles</b></p>	<p>1) L'intégration structurelle</p>	<p>-Évolution de la proportion des minorités visibles (variation dans le temps)</p> <p>-Proportion des minorités visibles dans l'ensemble des effectifs de l'entreprise</p> <p>-Proportion de minorités visibles dans l'équipe de direction</p> <p>-Proportion des cadres très prometteurs étant membre des minorités visibles</p> <p>-Proportion des minorités visibles dans les occupations de service à la clientèle</p> <p>-Niveaux de salaire des personnes issues des groupes cibles par rapport aux niveaux de rémunération</p>

		<p>d'autres salariés classés `un échelon équivalent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proportion des minorités visibles qui ont eu un avancement au sein de l'organisation</li> <li>-Nombre des minorités visibles qui quittent l'organisation</li> </ul>
	<p>2) L'intégration organisationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taux de roulement du personnel issu des minorités visibles par rapport à la moyenne de l'entreprise ou variation dans le temps.</li> <li>-Taux d'absentéisme du personnel issu des minorités visibles par rapport à la moyenne de l'entreprise ou variation dans le temps.</li> <li>-Fréquences des conflits dans les équipes de travail multiculturelles ou plaintes pour harcèlement</li> <li>-Attitudes des travailleurs à l'égard de leurs collègues membres des minorités visibles</li> </ul>

**TABLEAU 3. Présentation de la variable modératrice, des dimensions et des indicateurs.**

<b>VARIABLE MODÉRATRICE</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
<b>Mesures ou stratégies de développement des marchés ethniques</b>	1) Publicité ciblée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Annonces publicitaires dans la langue de la clientèle ciblée</li> <li>-Annonces publicitaires dans des journaux ethniques</li> <li>-Utilisation de canaux de communication ou de médias propres à la clientèle ciblée.</li> <li>-Utilisation d'un programme de promotions, de prix spéciaux pour attirer une clientèle donnée.</li> <li>-Études de marchés pour mieux connaître la culture, les habitudes, les besoins de la clientèle ciblée.</li> </ul>
	2) Équipes internes mixtes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Présence de minorités visibles dans les postes de conception, de marketing, de mise en marché</li> <li>-Proportion de minorités visibles dans les équipes de développement des produits</li> </ul>

## 2.5 Les hypothèses de recherche

**Première hypothèse :** Une vaste gamme de meilleures pratiques visant la diversité va de pair avec des bénéfices tant pour l'entreprise que pour les membres des minorités visibles.

**Sous hypothèse 1 :** Une vaste gamme de meilleures pratiques visant la diversité va de pair avec des bénéfices commerciaux pour les entreprises.

La présente hypothèse se base sur le fait qu'étant donné que le capital humain d'une entreprise est considéré source d'avantage compétitif, nous pensons qu'une organisation qui tire le mieux profit du potentiel de l'ensemble de ses employés sera plus susceptible d'obtenir une meilleure performance organisationnelle.

**Sous hypothèse 2 :** Une vaste gamme de meilleures pratiques visant la diversité va de pair avec des bénéfices pour les membres des minorités visibles.

Nous pensons que les entreprises qui ont à cœur le bien-être, l'épanouissement, le développement professionnel et personnel de l'ensemble de leurs employés et par conséquent de ceux issus des minorités visibles, seront plus susceptibles d'avoir des employés satisfaits, motivés, engagés au travail.

**Deuxième hypothèse :** L'influence des meilleures pratiques de diversité sur les bénéfices commerciaux sera faible si l'entreprise n'inclut pas explicitement la diversité dans ses stratégies de marketing.

Cette hypothèse constitue notre apport dans les nombreuses tentatives d'explication du lien existant entre la diversité et la performance organisationnelle. Nous pensons que la stratégie marketing ethnique est un élément important dans l'obtention des bénéfices commerciaux de la diversité, car si la clientèle que l'entreprise cherche à joindre ou renforcer n'est pas au courant de ses initiatives pour mieux la servir ou répondre à ses besoins, ou que l'entreprise ne fait pas des efforts pour concevoir et offrir des biens et services qui correspondent aux besoins de la clientèle cible (Cui et Choudhury 2002); l'impact des initiatives de diversité auront un faible impact sur les bénéfices de marché escomptés.

## CHAPITRE 3

### LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1 Le type de recherche

Nous avons basé notre recherche sur des études de cas multiples pour mettre en œuvre notre modèle d'analyse. Notre but n'est pas d'obtenir des données statistiques qui nous permettent de généraliser nos résultats à l'ensemble de notre population, mais plutôt de mieux cerner les différents bénéfices d'une bonne gestion de la diversité, et les conditions qui permettent leur émergence.

De plus, étant donné que nous partons d'un modèle de base à savoir celui du deuxième modèle de Thomas et Ely (1996), qui a été développé à partir de l'expérience des entreprises des États-Unis, et que nous voulons tenter d'examiner la portée de ce modèle dans le contexte des entreprises québécoises, nous pouvons donc dire qu'il s'agit d'une recherche déductive.

Enfin, puisqu'il existe peu de modèles expliquant le lien entre la diversité culturelle et les bénéfices qui en découlent, appliqués à un contexte canadien, nous pouvons donc dire de notre recherche qu'elle est de type exploratoire.

#### 3.2 La population et l'échantillon

Notre étude porte principalement sur une population de 8 entreprises québécoises ayant des PAE en raison de l'obligation contractuelle, et étant intéressées par l'obtention de bénéfices commerciaux.

Pour ce faire, nous sommes partis d'abord de l'enquête menée par Chicha (1998) qui faisait un portrait et une analyse auprès de 173 entreprises québécoises soumises à l'obligation contractuelle d'instaurer un programme d'accès à l'égalité (PAE) dans tout le Québec. Puis, nous nous sommes basés sur le mémoire de Charest (2003) quant aux effets sur le degré de conformité d'un PAE du fait pour un employeur de souscrire à l'un ou l'autre des modèles de

Thomas et Ely (1996) relatifs aux bénéfices escomptés d'une diversification de leur main-d'œuvre. En effet, Charest, partant de l'enquête menée par Chicha (1998), a classé les 173 entreprises soumises à l'obligation contractuelle d'instauration d'un PAE, à travers les trois modèles de Thomas et Ely (1996) et a tenté de voir si l'appartenance d'une entreprise à l'un ou l'autre de ces trois modèles avait un effet sur le degré de conformité de son PAE. Nous avons donc utilisé l'ensemble des entreprises ayant affirmé qu'elles investissaient en diversité pour obtenir des bénéfices en terme de marchés.

### **3.3 La méthode de collecte des données**

Pour mener à bien notre recherche, nous comptons essentiellement utiliser des entrevues semi structurées pour évaluer chacune de nos variables dépendantes, indépendantes et notre variable modératrice. Mais en raison de la délicatesse du sujet abordé par notre étude, il faut noter au passage, que nous nous sommes butés parfois à la méfiance des répondant(e)s, qui malgré notre garantie de confidentialité craignaient que leur entreprise ait mauvaise publicité sur la question de diversité en entreprise. De plus, étant donné qu'il s'agit d'entrevues semi structurées, le temps que nous accordaient les répondant (e) s ne suffisaient pas parfois pour couvrir l'ensemble de nos questions, ce qui nous obligeait à nous rendre aux questions les plus importantes et passer celles plus secondaires.

Afin de nous assister dans cette collecte des données, nous avons utilisé une grille d'entrevue (Voir Annexe A pour les thèmes). Nous avons repris les questions utilisées dans l'enquête de Chicha (1998) pour mesurer notre variable indépendante, et celles utilisées dans le cadre d'une étude similaire menée à l'échelle de l'union européenne, pour nos variables indépendantes, tout en prenant soin de les adapter au contexte de notre travail. Les questions portant sur notre variable modératrice se basent sur des indicateurs provenant de notre revue de littérature.

Pour des raisons de faisabilité dans le cadre d'un mémoire, nous avons mené les entrevues auprès de huit entreprises de l'ensemble de notre population. Celles-ci seront classées selon quelles sont « passives » ou « actives » en matière de diversité. Cela nous permettra de mieux explorer le lien entre la présence de pratiques de gestion de la diversité et les bénéfices commerciaux. Il est à noter quand nous parlons d'entreprise « active face à la diversité », ou « passive face à la diversité » nous voulons faire référence au nombre de pratiques mises en

œuvre par l'entreprise et leur classification selon les trois dimensions identifiées de notre variable indépendante.

Les questions de nos entrevues ont porté sur chaque thème représentant les quatre composantes de notre modèle. Nous comptons suivre l'ordre suivant : 1) questions portant sur les meilleures pratiques de gestion diversité; 2) questions portant sur les bénéfices commerciaux, 3) questions portant sur les bénéfices pour les membres des minorités visibles, 4) questions portant sur les stratégies de marketing ethnique.

Les entrevues ont duré en moyenne une heure trente et nous les avons menées en personne auprès des répondant(e)s.

Pour répondre principalement à nos questions portant sur les meilleures pratiques de gestion de la diversité, les bénéfices aussi bien pour les entreprises que pour les membres des minorités visibles, nous rencontrerons les personnes responsables de la gestion de la diversité, ou encore de l'équité en emploi dans l'entreprise. Nous leur poserons aussi des questions sur les stratégies de marketing ethnique, ce qui nous permettra d'observer si elles travaillent de pair avec le service de marketing. Enfin, les questions portant sur les stratégies de marketing ethnique, et les bénéfices commerciaux seront posées au responsable chargé du marketing dans l'entreprise. Nous pensons également poser des questions à ces répondants sur les meilleures pratiques de gestion de la diversité culturelle, afin de noter aussi, s'ils travaillent en collaboration avec les gestionnaires des ressources humaines dans un contexte d'utilisation d'une main-d'œuvre ethnoculturelle.

### **3.4 L'analyse des données**

La méthode d'analyse des données qui convient le mieux dans cette étude est l'analyse de contenu. Pour vérifier nos hypothèses de départ, nous avons regroupé les entreprises de notre échantillon en deux catégories. Nous avons examiné en premier lieu chacune des entreprises et par la suite nous avons procédé à une étude transversale, autrement dit nous nous avons comparé les entreprises étudiées entre elles selon les sous thèmes retenus.

### 3.4.1 Fondement de la catégorisation des entreprises

Nous savons à la base qu'un programme d'accès à l'égalité est composé de trois grandes mesures : 1- les mesures de redressement temporaires, 2- les mesures d'égalité des chances, 3- les mesures de soutien. Toutefois, rien qu'en nous référant au *Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité (2003)*, destiné aux entreprises pour les aider dans l'implantation du programme au sein de l'organisation, nous constatons que toutes les mesures présentées portent essentiellement sur les mesures d'égalité de chances. Ces mesures correspondent à celles que nous avons nommées : « Les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre du PAE » dans notre étude. Notre constat est que même la commission ne met pas beaucoup d'emphasis sur les mesures de soutien, que nous avons désignées « Les mesures proactives de gestion des ressources humaines » pour les fins de notre recherche. Si les entreprises s'y réfèrent, on comprendra donc qu'elles ne feront pas trop d'efforts à adopter des pratiques proactives, qui vont plus loin que celles présentées en majorité dans les mesures d'égalité des chances.

Le but principal de notre recherche étant de tenter de trouver le lien existant entre les bonnes pratiques de gestion de la diversité et les bénéfices commerciaux des entreprises, nous sommes partis de notre hypothèse selon laquelle : « Une vaste gamme de meilleures pratiques visant la diversité va de pair avec des bénéfices commerciaux pour les entreprises ». Cette hypothèse se base sur l'un des critères utilisés par (Charest 2003) et adapté de (Thomas & Ely 2001), qui utilise la variable « les changements apportés dans l'entreprise » en matière de gestion des ressources humaines par rapport à la diversité pour classer les entreprises selon les trois paradigmes de : 1- Conformité à la loi, 2- Marché; 3- Productivité et Compétence (Thomas et Ely, 2001).

Selon la définition donnée à cette variable par (Charest 2003), les entreprises pouvant être classées dans la première catégorie ou dans le premier paradigme « conformité à la loi », sont caractérisées par : « Des changements légers apportés surtout en ce qui concerne la dotation. Les employés sont uniquement sensibilisés aux obligations légales de l'entreprise en matière de diversité. »

Les entreprises appartenant au paradigme de « marché », quant à elles, se caractérisent par : « Des changements apportés en ce qui concerne la dotation. Une division du travail est faite

en fonction de l'origine des employés (création de ghettos professionnels). On y pratique une valorisation instrumentale de l'origine raciale de la main-d'œuvre ». (Charest 2003)

Enfin, les entreprises de la dernière catégorie dite de « Productivité et compétence » se reconnaissent par : « Des révisions majeures apportées aux pratiques et politiques de l'entreprise pour les rendre plus objectives. La diversification affecte l'ensemble de l'entreprise. On y pratique une sensibilisation au respect des différences et de l'individualité ». (Charest 2003)

Dès lors, si nous revenons à notre modèle conceptuel de départ, et considérons la variable « changements apportés dans l'entreprise » en matière de gestion des ressources humaines relative à la diversité utilisée par (Charest 2003), nous l'adaptions à notre modèle sous le concept de « meilleures pratiques de gestion des ressources humaines en matière de diversité ». Ainsi, nous analyserons diverses pratiques de gestion de la diversité à travers certaines fonctions de la gestion des ressources humaines à savoir : le recrutement, la sélection, la promotion, la formation, la conciliation travail famille, la formation et la sensibilisation à la diversité.

Rappelons qu'en nous basant sur une revue de littérature portant sur notre variable indépendante « les meilleures pratiques de gestion de la diversité » présentée ci-dessus, nous avons pu créer un modèle d'analyse qui décompose la variable indépendante en trois dimensions : dimension 1 : « Pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre du programme d'accès à l'égalité »; dimension 2 : « Pratiques proactives de gestion des ressources humaines »; dimension 3 : « Intégration dans les décisions de gestion ». Les dimensions 1 et 2 ont trait aux systèmes de GRH pouvant directement créer ou développer la diversité en milieu de travail. La première dimension vise ultimement à supprimer du milieu de travail les pratiques représentant un obstacle à la diversité des effectifs. La seconde dimension vise à susciter activement la diversité des effectifs par l'entremise de pratiques dynamiques visant très spécifiquement les membres des groupes cibles. Elle va donc beaucoup plus loin que la première, tout en lui étant complémentaire. Enfin, la 3<sup>ème</sup> dimension représente plutôt le contexte organisationnel dans lequel s'inscrivent les initiatives de diversité. L'intégration dans les décisions de gestion représente une perspective dynamique des dirigeants face à la diversité.

Nous classerons ainsi les entreprises en deux catégories : la première comprendra «les entreprises passives face à la diversité» et la seconde «les entreprises actives face à la diversité».

La catégorie 1 sera définie ainsi :

- Présence de certaines pratiques de GRH traditionnellement associées à un PAE.
- Peu ou pas de pratiques proactives de gestion des ressources humaines, allant au-delà des exigences du programme d'accès à l'égalité.
- Peu ou pas d'intégration de la diversité dans les décisions de gestion dans l'entreprise.

La catégorie 2 sera définie ainsi :

- Présence de certaines pratiques de GRH traditionnellement associées à un PAE.
- Présence de pratiques proactives de gestion des ressources humaines, allant au-delà des exigences du programme d'accès à l'égalité.
- Intégration de la diversité dans les décisions de gestion dans l'entreprise

Compte tenu de notre petit échantillon nous retenons uniquement deux catégories, mais il est possible qu'à l'intérieur de chaque catégorie nous puissions encore observer des nuances.

Nous pouvons récapituler notre modèle d'analyse des entrevues dans le tableau ci-dessous :

**TABLEAU 4. Présentation des sous thèmes retenus pour la classification des entreprises de l'échantillon.**

<b>Les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre du PAE</b>	<b>Les pratiques proactives de gestion des ressources humaines</b>	<b>L'intégration dans les décisions de gestion</b>
Offres diffusées dans les journaux, Internet, banque de CV	Offres diffusées dans les journaux ethniques, ou recrutement ciblé	Présence d'un comité interne de gestion des PAE
Offres par réseaux de contact	Offres par l'intermédiaire d'association représentant les MV	La haute direction s'implique dans les PAE
Détermination des taux de recrutement à court terme	Offres par la visite d'institution d'enseignement ou foires d'emploi	La mise en œuvre du PAE est-elle intégrée à la planification des RH et à la stratégie organisationnelle
Révision des entrevues de sélection	Recours à une banque de candidats pour les groupes cibles	Suivi de toutes les nouvelles politiques de GRH afin de s'assurer

		de leur conformité aux principes des PAE
Révision des formulaires de sélection	Possibilité de recourir aux équivalences de diplômes ou d'expérience	Formation des gestionnaires à l'égalité en emploi
Révision des tests de personnalité	Membres des MV sur les jurys de sélection ou surveillance d'une personne tierce	Des structures de gestion de la diversité ont-elles été mises en place ? (Conseils de diversité, comité de diversité?)
Révision des épreuves écrites	Utilisation de stages dans les emplois ou les MV sont sous-représentés	Participation aux structures de gestion de la diversité (degré d'implication des cadres supérieurs)
Révision de la vérification des références	Utilisation de plan de développement de carrière pour les MV	Présence d'une équipe de supervision de la diversité pour apporter un soutien et évaluer les progrès.
Révision des critères de l'expérience de travail	Utilisation de congés de perfectionnement ou de formation pour augmenter le potentiel de promotion des MV	Temps consacré aux questions de diversité par la direction ou la HD
Révision du critère des qualités personnelles	Utilisation d'activités de mentorat pour augmenter le potentiel de promotion	Existence d'un plan d'action de diversité
Révision du critère de scolarité	Diffusion de la politique d'accès à l'égalité à l'ensemble des employés	Personne attitrée au dossier de la gestion de la diversité
Révision de la procédure d'évaluation du rendement	Formation des membres des comités de sélection et des gestionnaires à l'égalité en emploi et à la diversité	Année d'entrée en fonction de la personne en charge du dossier
Modifications apportées à la procédure d'évaluation	Offres d'activités de sensibilisation à la diversité pour les employés	Temps consacré par le responsable du dossier de diversité dans l'entreprise
Fixation des taux de promo à CT pour les MV		Période de forte concentration sur le dossier du PAE ou du PEE par les gestionnaires
Révision des pratiques de promotion		Imputabilité des gestionnaires
Présence d'une politique écrite formelle de PAE		Partenariat avec le syndicat
Obstacles au recrutement des MV		Partenariat avec la CCDP

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique le classement des entreprises rencontrées à partir de l'analyse des entrevues :

**TABLEAU 5. Classification des entreprises rencontrées selon les trois dimensions de la variable indépendante**

	<b>Les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre du programme d'accès à l'égalité</b>	<b>Les pratiques proactives de gestion des ressources humaines</b>	<b>L'intégration dans les décisions de gestion</b>	<b>Classification des entreprises par catégories</b>
Entreprise No3	Peu nombreuses (1)	Peu nombreuses (0)	Peu nombreuses (0)	<b>Catégorie 1</b>
Entreprise No 47	Peu nombreuses (2)	Peu nombreuses (2)	Peu nombreuses (0)	<b>Catégorie 1</b>
Entreprise No 10	Peu nombreuses (2)	Peu nombreuses (2)	Peu nombreuses (0)	<b>Catégorie 1</b>
Entreprise No 4	Nombreuses (6)	Assez nombreuses (11)	Très nombreuses (15)	<b>Catégorie 2</b>
Entreprise No 70	Peu nombreuses (4)	Nombreuses (7)	Nombreuses (6)	<b>Catégorie 2</b>
Entreprise No 51	Peu nombreuses (2)	Assez nombreuses (11)	Assez nombreuses (10)	<b>Catégorie 2</b>
Entreprise No 57	Peu nombreuses (2)	Nombreuses (10)	Nombreuses (7)	<b>Catégorie 2</b>
Entreprise No 14	Peu nombreuses (4)	Nombreuses (7)	Peu nombreuses (4)	<b>Catégorie 2</b>

Pour en venir à cette classification, nous avons utilisé le tableau suivant :

**TABLEAU 6. Échelle de classification des entreprises sur la base du nombre de pratiques.**

<b>Nombres</b>	<b>Classes</b>
0-5 pratiques / 0- 25%	Peu nombreuses
5-10 pratiques / 25- 50%	Nombreuses
10-15 pratiques / 50-75%	Assez nombreuses
15-20 ou (plus) pratiques / 75-100%	Très nombreuses

## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous présenterons les résultats obtenus lors de nos entrevues. Dans un premier temps, nous présenterons un bref profil de chacune des entreprises composant notre échantillon. Puis dans une deuxième sous-section, nous procéderons à la présentation des entreprises dites « passives face à la diversité ». Enfin dans la dernière sous-section nous aborderons celles dites « actives face à la diversité ».

#### 4.1 Portrait des entreprises de l'échantillon

##### 4.1.1 Portrait de l'entreprise No 3

L'entreprise No 3 est la filiale canadienne d'une grande multinationale. Ouvrant dans l'industrie des produits laitiers, elle fait affaires avec de grosses compagnies et aussi avec les consommateurs à travers la vente en détail dans les magasins. La filiale canadienne compte un total de 3000 employés et possède son siège social en Ontario. Elle dispose d'une usine de production à Montréal et de plusieurs dépôts dans diverses régions du Québec. D'autres installations se retrouvent en Ontario et dans l'ouest du Canada. Les sites de Montréal comptent un total de 400 employés y compris les employés de bureau. Plusieurs catégories d'emploi sont syndiquées, nous pouvons citer entre autres : les employés d'usine, les chauffeurs, les employés de bureau et de dépôts. À cause de ses contrats avec les gouvernements provincial et fédéral, l'entreprise No 3 est soumise à la fois à l'obligation contractuelle d'égalité des chances en emploi en vertu des deux chartes. Toutefois, elle ne connaît pas l'importance du gouvernement comme client dans sa part totale de marché. Par ailleurs, l'organisation reconnaît avoir connu certains changements au cours de ces cinq dernières années. Bien que les grandes politiques proviennent du siège social canadien, la gestion des ressources humaines reste toutefois décentralisée au niveau de chaque division. L'entreprise se dit être en pleine croissance et promet créer de nombreux postes très bientôt. La personne interviewée est celle responsable du dossier d'égalité des chances en emploi dans l'entreprise, nouvellement arrivée en poste, elle assure aussi d'autres fonctions de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. Elle avoue ne pas s'être occupée du dossier depuis son entrée en fonction. Pour finir, le diagnostic et l'analyse des effectifs qui sont deux objectifs qualitatifs du programme d'égalité des chances ont été complétés.

#### **4.1.2 Portrait de l'entreprise No 10**

Jusqu'en 2004, l'entreprise No 10 était encore une organisation privée familiale. Elle fut rachetée par son actuelle maison mère. L'entreprise No 10 compte actuellement environ 730 employés répartis dans 16 centres de distribution à travers le territoire du Québec. Son siège social est situé au Québec. Elle évolue dans l'industrie de la restauration, en particulier tout ce qui concerne la fourniture de services ou produits alimentaires aux supermarchés, restaurants, hôpitaux, services traiteurs ou grandes compagnies. Elle fait des ventes de plus de 70 millions par années. Toutefois, elle ne connaît pas l'importance de la part gouvernement comme client dans sa part de marché totale. L'entreprise n'est pas syndiquée. À cause de ses contrats avec le gouvernement provincial, elle est soumise depuis 1999 à une obligation contractuelle en ce qui concerne l'égalité des chances en emploi. Au cours de ces cinq dernières années, elle affirme avoir connu quelques changements majeurs tels que : l'adoption de nouvelles technologies, une augmentation du nombre d'employés, la sous-traitance, ... . Il s'agit d'une entreprise qui se dit en pleine croissance. Bien qu'elle fût rachetée par sa maison mère, elle garde sa structure organisationnelle initiale, ses employés et son autonomie dans sa gestion quotidienne. La personne interviewée est la responsable des ressources humaines dans l'organisation, nouvellement arrivée en poste, elle est en charge du dossier d'égalité des chances et assume d'autres fonctions de gestion des ressources humaines. Elle avoue ne pas avoir consacré beaucoup de temps au programme d'égalité des chances en emploi. Le diagnostic et l'analyse des effectifs ont été effectués. Le gestionnaire affirme avoir déposé le rapport depuis 2002 au niveau provincial, et que rien n'a été fait depuis lors par rapport au dit programme.

#### **4.1.3 Portrait de l'entreprise No 47**

L'entreprise No 47 est devenue en 1986 après achat, la filiale canadienne d'une grande multinationale (19000 employés) dont le siège social est situé en Europe. Elle dispose de 27 succursales dispersées dans plusieurs régions du Québec. Elle compte plus de 500 employés au Canada. Elle se spécialise dans la distribution d'équipements. Elle fait autant affaires avec les consommateurs à travers la vente en détail dans ses succursales, qu'avec des grossistes ou entrepreneurs, d'où la vente de porte en porte. Sa clientèle est divisée entre : le secteur résidentiel qui représente 40% de sa clientèle, le secteur industriel qui compte pour un autre 40%, 20% de sa clientèle provient des institutions et des hôpitaux. L'entreprise ne dispose d'aucun syndicat. À cause des ses contrats tant avec le gouvernement fédéral que provincial,

elle est soumise à la fois à une obligation contractuelle d'établir une égalité des chances en emploi en vertu des deux chartes. Elle est soumise à cette obligation contractuelle en fonction de la charte provinciale depuis 1999, et se situe actuellement à la sixième étape du programme. Le gouvernement ne constitue pas pour elle un très gros client, car ne comptant seulement que pour 1 à 5% de sa part de marché. Bien que l'entreprise No 47 soit tout à fait indépendante de sa maison mère dans sa gestion globale et plus particulièrement dans la gestion de ses ressources humaines, il reste quand bien même qu'elle doit lui rendre des comptes. L'entreprise No 47 a connu certains changements au cours de ses cinq dernières années tels que : une variation de son nombre d'employés, et l'adoption de nouvelles technologies. Son département de gestion des ressources humaines a été créé lorsque le nombre d'employés au Canada dépassa les 500. La personne interviewée est la personne responsable de la gestion des ressources humaines de l'entreprise au Canada, nouvellement arrivée en poste, c'est elle qui est en charge du dossier d'égalité et avoue y consacrer très peu de temps, à part dans le mois de septembre (mois précédent le dépôt du rapport). Le diagnostic et l'analyse des effectifs ont été faits, et un rapport a été déposé. L'entreprise possédant un programme d'équité salariale, le répondant affirme y consacrer plus de temps par rapport au dossier d'égalité des chances en emploi.

#### **4.1.4 Portrait de l'entreprise No 57**

L'entreprise No 57 est une grande organisation canadienne qui évolue dans le domaine pétrolier. Ayant son siège social en Ontario, elle compte un total de 4700 employés. L'entreprise est syndiquée. Ses produits sont offerts tant par la vente en détail aux consommateurs que par la distribution aux grossistes. Il est à rappeler que 80% de sa clientèle (propriétaires de franchises) est immigrante. Ayant à la fois des contrats avec les gouvernements provincial et fédéral, elle est donc soumise à la fois à l'obligation contractuelle de l'égalité des chances en emploi en vertu de ces deux chartes. La gestion du dossier de l'égalité des chances est décentralisée à chaque site, selon la juridiction sous laquelle elle se trouve. Toutefois, l'entreprise No 57 ne connaît pas l'importance du gouvernement en tant que client dans son chiffre d'affaire total. La personne interviewée est une conseillère en ressources humaines, elle n'est pas en charge du dossier de l'égalité des chances dans l'entreprise, mais connaît très bien le dossier et y travaille de façon indirecte dans ses tâches quotidiennes de conseillère en ressources humaines. La personne en charge du dossier fait très bien la différence entre la gestion de la diversité et le programme d'égalité des chances en emploi.

#### **4.1.5 Portrait de l'entreprise No 4**

L'entreprise No 4 est une grande entreprise canadienne avec un total de 17000 employés dispersés sur toute l'étendue du territoire. Cette dernière évolue essentiellement dans le secteur des finances, ses deux principales clientèles sont les particuliers (consommateurs) et les entreprises. Elle n'est pas syndiquée. Étant donné ses contrats avec le gouvernement provincial, elle est donc soumise à une obligation contractuelle d'assurer l'égalité des chances en emploi au sein de son organisation. Toutefois, elle ne connaît pas l'importance du gouvernement en général en tant que client dans sa part de marché global. Elle est soumise à l'obligation de celle du gouvernement fédéral depuis les 1986 - 1987. Par ailleurs, elle est aussi soumise au programme d'équité salariale. L'entreprise No 4 reconnaît avoir fait face à de nombreux changements depuis les cinq dernières années : sous-traitance, changement dans l'organisation du travail, adoption de nouvelles technologies. Cependant, ces changements n'ont eu que peu d'incidence sur leur programme d'égalité des chances dans l'entreprise, mis à part le fait qu'ils ont engendrés des coupures des effectifs dans certaines catégories d'emploi. La personne interviewée est celle qui est chargée du dossier d'égalité des chances dans l'organisation, elle travaille dans un petit département qui relève des ressources humaines, composé de trois personnes qui se consacrent à temps plein sur le programme. Le diagnostic et l'analyse des effectifs qui sont deux objectifs qualitatifs du programme ont été effectués, les premières ébauches des résultats sortant de l'analyse des effectifs ont été soumis à la commission provinciale depuis 1998, mais aucun feedback ne fut donné.

#### **4.1.6 Portrait de l'entreprise No 14**

L'entreprise No 14 est une grande multinationale présente au Canada. La filiale canadienne possède un total de 1500 employés, dont 350 dans ses entités de Montréal et de Québec. Le siège social canadien se situe en Ontario. Au Canada, elle se spécialise essentiellement dans la vente et la réparation d'équipement de bureau. La vente des équipements de bureau se fait de deux façons : par vente directe en magasin, et par l'intermédiaire de représentants qui se chargent d'aller proposer les produits à des grossistes ou à des entreprises. La force de vente de l'entreprise No 14 compte pour 75% de ses employés, seul le département de vente est syndiqué. À cause de ses relations d'affaires avec le gouvernement provincial et fédéral, elle est soumise à la fois à l'obligation contractuelle d'assurer l'égalité des chances en emploi en vertu des deux chartes. À ce titre elle est soumise à l'obligation contractuelle de la charte provinciale depuis 4 ans. Le diagnostic et l'analyse des effectifs ont été complétés.

L'entreprise No 14 a déjà déposé son rapport sur l'accès à l'égalité des chances en emploi au niveau provincial depuis novembre 2002. Elle est aussi soumise à un programme d'équité salarial en emploi. Par ailleurs, elle ne connaît pas l'importance de ses contrats avec le gouvernement dans son chiffre d'affaire global. Les deux répondantes de notre entrevue sont des gestionnaires en ressources humaines au bureau de l'entreprise à Montréal, elles travaillent toutes les deux de façon conjointe au dossier d'égalité dans l'entreprise, mais elles assurent d'autres fonctions de ressources humaines à l'intérieur de l'organisation.

#### **4.1.7 Portrait de l'entreprise No 51**

L'entreprise No 51 est la filiale canadienne d'une grande multinationale. Au Canada, elle est composée de deux divisions : la division manufacturière et le bureau central. Elle évolue dans un secteur où la clientèle est traditionnellement à prédominance masculine. Les installations du Québec possèdent 115 employés, mais la filiale comporte au niveau national 4000 employés. L'entreprise n'est pas syndiquée, mis à part une seule de ses usines. Au cours de ces cinq dernières années, l'entreprise avoue avoir connu plusieurs changements tels que : l'achat d'une autre compagnie, la centralisation des activités, la mise en sous-traitance du département de logistique, et des licenciements. Ses contrats avec le gouvernement fédéral qui représentent environ 3 millions de son chiffre d'affaires, souscrivent l'entreprise No 51 à l'obligation contractuelle d'assurer l'égalité des chances en emploi dans son organisation. Bien que la gestion des ressources humaines soit centralisée au siège social de la multinationale, elle reste tout de même décentralisée pour toutes les tâches quotidiennes au niveau de ses filiales. Il est à noter, que le secteur d'activité de l'entreprise No 51 est majoritairement dominé par une culture masculine. La personne interviewée est gestionnaire des ressources humaines, c'est elle qui est en charge du dossier d'égalité des chances et assure d'autres fonctions de gestion des ressources humaines. Le diagnostic et l'analyse des effectifs qui sont deux objectifs qualitatifs du programme ont été effectués.

#### **4.1.8 Portrait de l'entreprise No 70**

L'entreprise No 70 a été pendant longtemps une entité indépendante sous juridiction fédérale, mais il y a quelques années, elle fut rachetée par son actuelle maison mère et est devenue dès lors une entreprise sous charte provinciale. Elle évolue essentiellement dans la fabrication de matériel lourd. Le gouvernement canadien et d'autres gouvernements étrangers représentent ses principaux clients. L'entreprise No 70 est une filiale d'une plus grande entité, elle compte

au total environ 1000 employés. Son siège social se trouve au Québec, et dispose de plusieurs usines de production dans diverses régions du Québec. Depuis 5 ans, l'entreprise avoue avoir fait face à plusieurs changements, à savoir : des changements sur le marché de consommation, invention de nouveaux produits. À cause de ses contrats avec le gouvernement fédéral, elle est soumise à une obligation contractuelle d'assurer une égalité des chances en emploi des membres des groupes cibles depuis 1986. Elle reconnaît que cette obligation a été pendant longtemps reléguée aux oubliettes avant de refaire surface il y a quelque temps. La personne interviewée est une conseillère en ressources humaines travaillant au siège social de l'entreprise No 70, arrivée nouvellement en poste, elle est responsable du programme d'égalité des chances en emploi et assure aussi d'autres fonctions de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Il est à noter, que la gestion des ressources humaines dans l'entreprise No 70, est décentralisée, bien que les politiques et les grandes directives proviennent de la maison mère, les gestionnaires de chaque usine ou filiale, ont plus de latitude dans leur gestion quotidienne. Le diagnostic et l'analyse des effectifs deux objectifs qualitatifs du programme d'accès à l'égalité en emploi ont été effectués, un rapport a été déposé et l'entreprise a même commencé à remplir certains de ses objectifs quantitatifs de représentation des membres des groupes cibles dans certaines catégories d'emploi.

## **4.2 Les entreprises « passives » face à la diversité**

Dans cette section nous indiquons ce qui nous a amené à classer trois entreprises de notre échantillon dans cette catégorie et nous examinons les stratégies utilisées ainsi que les coûts et bénéfices perçus.

### **4.2.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'intégration à la gestion**

#### **4.2.1.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre du programme d'accès à l'égalité**

##### Recrutement

Toutes les entreprises de cette catégorie utilisent des moyens de recrutement traditionnels sans faire des efforts supplémentaires pour essayer d'aller chercher les candidats membres des groupes cibles. Il ressort même que certaines considèrent le recrutement comme un coût et tentent par tous les moyens de le rendre moins cher. Ainsi dans une entreprise, on affiche à

80% du temps sur Jobboom et n'utilise même pas de l'affichage dans les journaux en général. Une autre préfère aussi le recrutement sur des sites d'emploi payant comme Jobboom. L'entreprise No 10 en plus du recrutement en ligne opte aussi pour l'affichage dans les journaux locaux. Ces entreprises ont beaucoup recours à l'affichage interne ; ce n'est que dans les cas où le poste n'a pu être comblé, qu'elles se tournent vers l'externe. De plus, le recrutement par réseaux de contact, pratique connue pour avoir des effets discriminants est très prisé dans ces organisations, bien que certaines entreprises de cette catégorie aient des réticences sur son efficacité. L'entreprise No 47 avoue y avoir énormément recours, ainsi que de nombreuses autres. Ces deux dernières soulignent un effet pervers possible en fonction des liens familiaux. À cet effet, dans une autre entreprise, un gestionnaire affirme ceci: « Oui, dans la mesure où j'ai pas de conflits d'intérêts, ou j'ai pas de la supervision directe d'un membre de la famille ». Dans l'entreprise No 3 on abonde aussi dans le même sens :

*Oui, mais avec une certaine réserve. Ça s'est beaucoup fait ici dans le passé, puis ce n'est pas une garantie parce que c'est ton frère ou ta cousine que l'employé va bien travailler. (...). On se dit qu'il faut avoir les meilleurs employés, peu importe si c'est ton frère ou quelqu'un dont n'a jamais entendu parler.*

Par contre, elles ne semblent pas conscientes de l'effet pervers possible de cette pratique de recrutement sur les membres des groupes cibles non représentés dans l'entreprise.

Enfin, sur un plan quantitatif, aucune d'elles ne procède à la détermination de taux de recrutement à court terme, comme le préconise l'objectif du PAE.

### Sélection

En explorant les réponses à nos diverses entrevues, nous constatons que les entreprises identifiées comme appartenant à la première catégorie, n'ont pas pour la plupart procédé à la révision d'un bon nombre de pratiques de leur système de gestion des ressources humaines comme le préconise le PAE. L'entreprise No 47 par exemple n'a aucunement revu son processus de sélection. À la question de savoir, si elle avait procédé à une révision des outils de sélection, le répondant affirma ceci : « Non, on n'est pas rendu là ! ». Elle n'a pas cherché à vérifier si les entrevues de sélection, les tests de personnalité, les épreuves écrites, la manière dont elle procède à la vérification des références ne comportent pas des biais qui peuvent être discriminatoires pour une certaine catégorie de candidats.

### Évaluation du rendement et promotion

On constate aussi qu'aucune action concrète n'est entreprise à l'égard des pratiques d'évaluation de rendement, et de promotion pour s'assurer qu'elles ne comportent pas des biais discriminatoires.

### Présence et diffusion de la politique d'accès à l'égalité ou de diversité

Enfin, rares sont les entreprises de cette catégorie qui possèdent une politique formelle en matière de diversité ou de PAE. L'entreprise No 10 affirme par exemple ne rien avoir sur la question, par contre deux autres disent aborder la question mais de façon implicite à travers leur politique de respect mutuel, de harcèlement psychologique ou leur formulaire d'auto identification. La plupart de ces entreprises reconnaissent d'ailleurs que bon nombre d'employés ne sont pas au courant que l'entreprise est soumise à un PAE, d'où une lacune dans la diffusion de la politique. Pour illustrer nos dires, nous prenons l'exemple, du répondant d'une de nos l'entreprises, qui affirme ceci : « (...), je suppose, si j'attrape 10 personnes dans le corridor : « on a tu un PAE ? » 9 personnes sur 10, vont dire, je ne sais pas ».

#### **4.2.1.2 Les pratiques proactives de gestion des ressources humaines**

##### Recrutement

Concernant des pratiques proactives de gestion des ressources humaines, il est à remarquer qu'aucune des entreprises de ce groupe n'a fait des efforts pour rejoindre des candidats membres des groupes cibles pour atteindre ses objectifs quantitatifs dans le cadre du PAE. D'ailleurs, on constate que ce sont ces entreprises qui se plaignent le plus d'avoir des difficultés à rejoindre une main-d'œuvre diversifiée. Cela ne paraît pas très étonnant lorsque qu'on note qu'aucune d'elles n'a recours à des pratiques de recrutement proactives comme par exemple : la diffusion des offres d'emploi dans les journaux ethniques, par l'intermédiaire des associations représentant les membres des groupes cibles, par le recours à une banque de candidats issus des minorités visibles, autrement dit, à du recrutement ciblé. L'entreprise No 3 se démarque quelque peu car elle affirme ne pas faire le pas vers les associations représentant les minorités visibles, mais se fait plutôt approcher par elles, ce qui donne parfois lieu à l'embauche de certains candidats.

### L'auto identification

En ce qui concerne le recensement des membres des groupes cibles dans leur effectif, seule l'entreprise No 10 essaie de ne pas administrer son formulaire d'auto identification uniquement à l'embauche, mais en tout temps, ce qui lui permet d'avoir une connaissance réelle et actualisée de la diversité de sa main-d'œuvre. Les autres entreprises ne procèdent à l'auto identification qu'à l'embauche des employés, et parfois même omettent de le faire systématiquement, ce qui ne donne pas une vue réelle de la situation de l'entreprise à l'égard de la diversité de sa main-d'œuvre, et n'oriente pas adéquatement les actions qui vont être adoptées.

### Équivalence des diplômes

Concernant le recours à l'équivalence des diplômes ou de l'expérience étrangère qui a été identifiée dans la littérature comme étant un obstacle à l'embauche des minorités visibles, on constate une certaine ouverture : les entreprises No 47 et 10, disent y recourir ou être disposées à le faire si l'occasion se présentait.

### Comité de sélection

La littérature préconise la création d'un comité de sélection et la présence d'une minorité visible ou d'un membre des groupes cibles qui y siège, ce qui permettrait de réduire les risques de discrimination, nous remarquons qu'aucune des entreprises de la catégorie No 1 ne possède à la base un comité du genre et donc par conséquent aucune minorité visible y siègeant.

### Stages ciblés

Ayant des difficultés à rentrer en emploi, la littérature préconise aussi l'offre de stages ciblés aux membres des groupes cibles pour faciliter plus tard leur intégration. À ce niveau aussi, nous remarquons qu'aucune entreprise n'y a recours.

### Plan de développement de carrière

De plus, nous avons tenté de voir si l'utilisation de plan de développement de carrière pour les membres des minorités visibles et l'utilisation d'activités de mentorat pour augmenter leur potentiel de promotion, toutes deux pratiques proactives ressortant de la littérature pour permettre aux minorités visibles d'avoir des chances égales de bien cheminer dans leur

carrière, étaient des pratiques utilisées dans ces entreprises. Quant à l'utilisation d'un plan de développement de carrière pour les minorités visibles, il ressort que bon nombre des entreprises n'en disposent même pas pour l'ensemble de leurs employés. L'entreprise No 47 qui dit être en train d'en mettre un sur pied, ne pense pas le destiner spécialement aux minorités visibles. Concernant l'utilisation du mentorat pour augmenter le potentiel de promotion des minorités visibles, la plupart n'en ont même pas à la base. Seule l'entreprise No 47 en dispose, et ne compte pas le destiner spécialement aux minorités visibles.

#### Activités de formation, de sensibilisation des gestionnaires à la diversité ou aux exigences du PAE

À propos de la formation des gestionnaires à la question de la diversité ou du PAE, on peut aisément constater que très peu d'initiatives ont été mises de l'avant. Les entreprises présentent de piètres résultats sur cette pratique. L'entreprise No 3 n'a donné aucune formation sur la diversité à ses gestionnaires et fait confiance à leur professionnalisme pour ne pas avoir des pratiques discriminatoires dans l'exercice de leur fonction. Sur ce point, un de nos répondants déclare : « Non, je crois qu'ils n'ont rien reçu là-dessus. »

#### Activités de formation, de sensibilisation des employés à la diversité ou aux exigences du PAE

À savoir si les employés ont reçu une formation sur la diversité ou ont été sensibilisés au PAE, il ressort qu'aucune des organisations n'a entrepris des actions dans ce sens.

#### Politique de conciliation travail famille

Aucune ne dispose de politiques de conciliation travail famille et tout est géré sur une base de cas par cas laissant place à l'intrusion de critères subjectifs. Quand des accommodements sont faits, c'est en général les employés de bureau qui sont plus susceptibles de s'en prévaloir. À ce sujet un répondant affirme ceci :

*(...). Mais c'est un peu plus flexible au niveau des bureaux. C'est sûr que si on rattrape nos heures à un moment donné puis que le travail est fait, il n'y a pas de problème. Même chose pour les cadres et les professionnels. Mais dans l'usine c'est plus difficile, parce que le consommateur attend lui puis on a un problème d'assiduité au travail ici donc c'est plutôt rare que c'est permis des exceptions comme ça.*

De plus, on remarque qu'étant donné qu'il n'existe pas une politique formelle de conciliation travail famille, les accommodements accordés à ceux qui le demandent se basent sur des critères très subjectifs, laissant place à des abus et du favoritisme, ce qui n'aide en rien le cas des minorités visibles. Une personne interviewée s'exprime en ces termes, à ce sujet :

*(...), ça va dépendre de la personne, quel genre de personne c'est, est-ce que c'est une excellente employée, extrêmement performante, ils vont être plus enclins à faire un arrangement comme ça, mais versus ce ne serait pas quelque chose de publicisé at large.*

#### **4.2.1.3 L'intégration aux décisions de gestion**

À travers cette section, nous tenterons de comprendre à quel point les pratiques de gestion de la diversité font partie de la culture, des valeurs, de la philosophie de gestion et même de la stratégie organisationnelle.

##### Implication de la haute direction

En examinant les pratiques d'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre de la diversité aux décisions de gestion, nous remarquons immédiatement une absence totale d'implication de la haute direction sur la question de diversité. Or, il ressort clairement de la revue de littérature que cette condition « implication de la haute direction » est impérative pour la réussite de l'intégration de la diversité dans l'entreprise. En effet, l'implication de la haute direction signale à tout le personnel à quel point la diversité est importante dans la culture de l'entreprise. Dans l'entreprise No 3, il n'y a aucune implication de la haute direction, ni même de consignes données aux gestionnaires. Dans deux autres de nos entreprises, les répondants affirment même que le PAE n'est pas une priorité pour leur haute direction actuellement. Comme on le dit dans l'une : « *C'est pas que les gens ne s'impliquent pas, c'est qu'on est conscient mais c'est tout simplement qu'on en a pas fait une priorité (...) parce qu'on a d'autres obligations, d'autres priorités, d'autres urgences (...)* ».

##### Intégration à la planification des RH

De plus, nous remarquons que dans aucune des organisations de cette catégorie, la diversité ou le PAE n'est intégrée à la planification des ressources humaines ou à la stratégie globale de l'entreprise, d'où l'évidence qu'il serait plus difficile d'en prouver les avantages et son importance à la haute direction.

### Intégration à la gestion

Par ailleurs, il n'existe aucune structure, aucun comité interne qui s'assure de la gestion de la diversité ou du PAE dans ces organisations. Aucune ne possède un plan d'action en matière de diversité. Dans l'ensemble des entreprises appartenant à cette catégorie, on constate que le PAE est géré par un responsable, conseiller en ressources humaines qui travaille sur plusieurs dossiers de ressources humaines, tous disent ne pas accorder beaucoup de temps au dossier du PAE, tous affirment être rentrés nouvellement en fonction dans l'entreprise. Dans l'entreprise No 3 par exemple, le gestionnaire affirme n'avoir pas touché à ce dossier depuis son entrée en fonction. Ceux des entreprises No 47 et 10, disent y consacrer peu de temps, et affirment ne pas disposer d'assez de temps pour y travailler avec tous les autres dossiers qu'ils doivent traiter dans le cadre de leur fonction.

### Imputabilité des gestionnaires

De plus, les gestionnaires ne sont aucunement imputables dans l'ensemble de ces organisations, ceux des entreprises No 47 et 10, vont même jusqu'à dire qu'ils n'ont pas reçu de mandat clair de la haute direction pour s'en préoccuper. Un discours commun semble naître de ces entrevues, et qui tend à dire que dans une entreprise, le gestionnaire doit «savoir choisir ses batailles », ce qui identifie de façon plus accentuée encore l'absence d'implication de la haute direction sur la question dans les entreprises appartenant à cette classification. Une personne rencontrée, parlant de son implication dans le dossier du PAE, s'exprime dans les termes suivants :

*Quand tu es dans une direction des RH surtout quand le directeur se rapporte directement au président, il faut que tu choisisses tes batailles, et si maintenant tu commences à être idéaliste et vouloir la justice avec un grand « J », je pense que tu t'es trompé de carrière. La réalité de la gestion aujourd'hui est capitaliste (...), il faut avoir ça un peu à l'idée, mais il faut aussi être opportuniste. (...). Quand tu as une ouverture il faut y aller à fond, mais si l'ouverture n'est pas là, travaillons-le tranquillement, (...).*

### Implication du syndicat

Pour continuer, nous avons aussi découvert que l'implication du syndicat sur la question est très faible et même inexistante. Dans l'entreprise No 3, les valeurs de diversité ou d'égalité ne figurent nulle part dans la convention collective à part une brève mention à travers la politique

de respect mutuel qui elle est contenue dans la convention collective. Dans l'entreprise No 10, le syndicat n'y est carrément pas intéressé et préfère se prévaloir des questions de santé et sécurité au travail. Le gestionnaire affirme que :

*(...), à ma connaissance je dois vous dire que non c'est beaucoup la santé et sécurité au travail qui va ressortir beaucoup plus car on est dans une entreprise à risque dans les (...) bien sûr. (...). Mais au niveau de la diversité je vous dirais, est-ce à dire qu'il n'y eu au niveau officiel des démarches qui ont été faites ? À ma connaissance, non.*

#### **4.2.2 Analyse des stratégies de marketing**

En décortiquant les entrevues faites auprès de cette catégorie d'entreprises, il est aisé de remarquer qu'aucune d'elles ne dispose de stratégies ou de mesures de développement des marchés ethniques. Concernant la publicité ciblée, les annonces publicitaires dans la langue de la clientèle ciblée, dans les journaux ethniques, l'utilisation de canaux de communication ou de médias propres à cette dernière, l'utilisation de programmes de promotions, de prix spéciaux pour attirer une clientèle donnée, ne sont aucunement des pratiques faisant partie des initiatives de ces entreprises. Comme nous le disions plus haut, la haute direction ne considérant pas la diversité comme un dossier important, celui-ci n'est donc pas pris en considération dans les plans stratégiques des fonctions support de l'entreprise, comme par exemple le marketing.

#### **4.2.3 Les bénéfices commerciaux et coûts de la diversité pour les entreprises**

Passons maintenant à la première variable dépendante. Rappelons qu'en nous référant à notre modèle conceptuel, nous avons émis l'hypothèse que : «Une vaste gamme de mesures visant la diversité va de pair avec des bénéfices commerciaux pour les entreprises ».

##### **4.2.3.1 Les bénéfices commerciaux de la diversité pour les entreprises**

###### **A) Bénéfices réalisés**

Au sujet des bénéfices commerciaux de la diversité pour les entreprises appartenant à cette catégorie, nous avons pu constater que la majorité d'entre elles affirme n'avoir réalisé aucun bénéfice commercial. Il n'y a que l'entreprise No 3 qui pense avoir obtenu des bénéfices

commerciaux dus à sa diversité. Elle avoue que les connaissances techniques des ses employés issus des minorités visibles lui ont permis d'améliorer ses produits, et d'avoir de nouvelles idées dans les procédés de production. De plus, pour augmenter ses chances de tirer profit des avantages de la diversité linguistique de sa clientèle, l'entreprise No 3 a embauché un employé dans son service à la clientèle qui parle plusieurs langues. Ainsi, nous observons que très peu d'entreprises de la première catégorie disent avoir obtenu de réels bénéfices commerciaux dus à la diversité.

### **B) Bénéfices anticipés**

Cependant, la situation est différente quant il s'agit des bénéfices anticipés. On a tenté de savoir si les entreprises avaient au moins conscience du fait que la diversité pouvait leur engendrer des bénéfices, et les réponses furent surprenantes. Toutes reconnaissent que la diversité peut engendrer des avantages non négligeables. L'entreprise No 3 par exemple, bien que n'ayant pas réalisé ce bénéfice en raison de ses initiatives de diversité, pense que cette dernière permet d'attirer une main-d'oeuvre compétente pour augmenter le bassin potentiel de candidats. L'entreprise No 47 quant à elle est consciente du fait que la diversité permet de mieux faire affaire avec les consommateurs, de répondre aux problèmes de pénurie de main-d'oeuvre dans les années prochaines et enfin diminue les coûts de recrutement en offrant un bassin potentiel de candidats compétents. Pour l'entreprise No 10, la diversité est aussi un autre moyen plus efficace d'optimiser les coûts de recrutement. Bien que toutes soient d'accord sur les avantages de la diversité, aucune d'elles ne fait pour autant des efforts pour atteindre ces bénéfices qu'elles identifient elles-mêmes. Comme nous ne cesserons de le dire, cette remarque recoupe grandement le manque d'implication de la haute direction qui devrait en donner le mot d'ordre.

#### **4.2.3.2 Coûts de la diversité pour les entreprises**

À savoir si la diversité est perçue comme un coût pour ces entreprises, il semble que les avis convergent pour affirmer que la diversité est un investissement ; mais toutes ne s'entendent pas sur la rentabilité de cet investissement. Une entreprise de cette catégorie considère la diversité comme un gros investissement pour des bénéfices minimes, surtout que le contrat avec le gouvernement compte pour peu dans le chiffre d'affaire de l'entreprise. De plus, son répondant la considère comme une tâche supplémentaire à son travail déjà assez compliqué.

Dans une autre entreprise au contraire, on pense que la diversité est un investissement qui permet de diminuer les coûts de recrutement, et ne la considère pas comme un coût outre mesure. Enfin, une dernière abonde dans le même sens que la précédente, elle aussi ne considère pas la diversité comme un coût réel. D'ailleurs, l'interviewé affirme ceci « D'après moi non, j'en vois pas. Les gens sont pas mal fonctionnels rapidement. Les coûts normaux pour un employé, le vêtir, le former, le payer, pas vraiment d'autres ... ». Ainsi, deux sur trois des entreprises « passives » émettent des commentaires plus ou moins positifs sur la diversité, elles ne la considèrent pas d'office comme un coût exorbitant qui pousse l'entreprise à s'y désintéresser. On peut se demander toutefois, si cela n'est pas attribuable à leur passivité dans ce domaine.

#### **4.2.3.4 Classification selon les paradigmes de (Thomas & Ely 1996) sur la base de la perception des répondant(e) s**

Enfin, nous avons tenté d'avoir la perception des gestionnaires sur la place de leur entreprise dans les paradigmes de Thomas et Ely, 2001. Toutes peuvent être classées dans le premier paradigme : celui qui consiste à se diversifier dans l'unique but de respecter une législation en place ou pour conserver un contrat avec le gouvernement. Nous en arrivons à ces conclusions, à cause des divers commentaires de nos répondants. Celui de l'entreprise No 3, pense que la diversité est bénéfique pour l'entreprise, mais cette dernière n'y accorde aucune importance à l'heure actuelle :

*Oui je pense que ça peut être intéressant pour une entreprise. Je pense aussi que ça peut attirer d'autres candidatures intéressantes de gens d'autres origines. Je pense que ça ne se fait pas actuellement dans notre entreprise, ils ne misent pas vraiment là-dessus, (...).*

Celui de l'entreprise No 47, va plus loin en disant qu'il ne voit pas le lien qui pourrait exister entre la diversité et la performance de l'entreprise. Il dit que son entreprise ne voit pas en ce moment des bénéfices à la diversité et l'importance de ce dossier. Par ailleurs, il dit avoir une inadéquation entre sa clientèle et la diversité, car sa clientèle est composée d'hommes blancs francophones assez « macho », on voit donc bien mal de quelle manière la diversité y est la bienvenue. Enfin, l'entreprise No 10, dit ne pas vouloir capitaliser sur la diversité de sa main-d'œuvre. De plus, la diversité n'est pas un maître mot pour l'instant dans son entreprise, il faut attendre qu'elle le devienne :

*Je dirai, pas à l'heure actuelle, dans 5 ans ou 6 ans ça pourrait être différent, quand il va commencer à avoir vraiment un problème de démographie, ça commence là ! on est dans le haut de la côte, à partir de 2013 je pense, le taux de mortalité va être plus élevé que le taux de naissance puis d'arrivée d'immigrants, fait que la population va décroître. C'est sûr que si on fait rien présentement, l'impact va peut être mineur, mais il ne faudrait pas trop attendre longtemps, moi je dirai que d'ici 4 à 5 ans s'il n'y a aucune action musclée fait dans ce sens, on pourrait se trouver dans des problèmes importants.*

#### **4.2.4 Les bénéfices de la diversité pour les individus**

Il s'agit là de notre deuxième variable dépendante. En effet, nous avons émis dans notre hypothèse dans notre modèle conceptuel que : «Une vaste gamme de mesures visant la diversité va de pair avec des bénéfices pour les membres des minorités visibles».

Pour commencer, il faut rappeler que dans chaque entreprise où nous avons eu à mener des entrevues, nous avons laissé aux répondant(e)s une enveloppe pré adressée pour mieux comprendre la dynamique de l'intégration structurelle des minorités visibles, savoir dans quelles catégories d'emploi elles sont sous ou sur représentées. Nous avons laissé cette enveloppe, car nous savions que les répondant(e)s pourraient ne pas disposer d'informations détaillées sous la main au moment de l'entrevue, ce qui leur laisserait donc assez de temps pour nous fournir des renseignements assez précis. Cependant, force est de constater qu'aucune entreprise ne nous a retourné l'enveloppe dans la catégorie des entreprises «passives» face à la diversité.

##### Représentation des minorités visibles dans les effectifs

Comme expliqué dans notre modèle opératoire, les bénéfices de la diversité pour les individus peuvent se définir de deux façons : la première réfère à une bonne représentation des minorités visibles de façon générale dans l'entreprise et dans toutes ses sphères (intégration structurelle). La deuxième façon consiste à avoir un bon climat organisationnel en faveur de la diversité ou les minorités visibles se sentent bien et arrivent à s'épanouir (intégration organisationnelle).

Premier fait à remarquer concernant l'intégration structurelle des minorités visibles dans les entreprises de la première catégorie, la majeure partie d'entre elles ont vu le nombre d'employés issus des minorités visibles croître au fil des années. La majeure partie s'accorde aussi à dire que la proportion des minorités visibles dans l'équipe de direction est très faible. Autre fait marquant est que toutes les entreprises nous font remarquer que les employés issus des minorités visibles sont concentrés sur les lignes de production. Aucune minorité visible ne figure dans la proportion des cadres prometteurs destinés à un avancement de carrière, et aucune n'a reçu une promotion dans toutes ces entreprises. D'ailleurs, les gestionnaires reconnaissent même que les chances d'avoir un avancement sont minces et dans certains cas inexistantes. Enfin, de façon générale, les minorités visibles sont en très faible proportion dans les effectifs totaux de ces entreprises.

Qu'en est-il de leur intégration organisationnelle ?

#### Rétention

Au sujet de l'intégration organisationnelle, il faut noter que si nous regardons le taux de roulement des minorités visibles par rapport à la moyenne de ces entreprises, on note un taux de roulement élevé sur les lignes de production. Par coïncidence, nous observons aussi que les minorités visibles se retrouvent en grande majorité sur les lignes de production selon les réponses des interviewés, mais ne pouvons pas affirmer pour autant que le taux de roulement est élevé pour ces employés dans les entreprises « passives » face à la diversité. Si les entreprises No 47 et No 10 font face à cette réalité, l'une d'entre elles attribue toutefois ce phénomène aux exigences physiques de l'emploi, d'ailleurs le répondant de cette dernière s'exprime en ces termes :

*Il y a eu diverses situations, il y a eu un déménagement aussi l'année passée, le centre est plus gros (...) à la fois pour la productivité, mais à la fois pour l'indice de qualité (...) donc le taux d'erreurs admissible revu à la baisse est plus exigeant.*

L'entreprise No 3 quant à elle affirme ne pas y être confronté, car offrant de bons salaires à ses employés, malgré les exigences physiques que requiert le travail. Toutefois, l'entreprise No 3 reconnaît être aux prises à des problèmes d'absentéisme sur ses lignes de production, mais encore une fois y trouve une raison d'après les entrevues de départ effectuées : le manque de possibilités d'avancement dans l'organisation. De plus, rien ne nous garantit que

ces situations sont essentiellement vécues par les employés provenant des minorités visibles et non pas par l'ensemble des travailleurs de ces entreprises.

### Conflits interculturels

L'ensemble de ces entreprises n'a jamais ou très rarement connu des conflits ou plaintes pour harcèlement en milieu de travail. Nous n'avons qu'une seule qui a affirmé avoir connu un cas de plainte de harcèlement psychologique, mais celle-ci s'est révélée farfelue.

À propos de l'attitude des employés en place à l'égard de leurs collègues membres des minorités visibles ou des groupes cibles, la majorité des entreprises de notre première catégorie affirme que les minorités visibles et les femmes ne sont victimes d'aucune réaction négative ou de propos désobligeants, mais reconnaissent qu'elles doivent travailler plus que la majorité pour faire leur place dans l'organisation et se faire accepter.

### L'auto identification

Nous avons tenté de voir si la signature d'un formulaire d'auto identification pour recenser les employés membres des groupes cibles dans les effectifs de l'organisation susciterait la colère ou le refus des employés de la majorité, mais nous observons que dans toutes les entreprises, le formulaire n'engendre aucune vive réaction de contestation, bien qu'il génère des questionnements chez certains employés, les gestionnaires prennent toutefois le temps pour en expliquer l'objectif. À ces propos, dans l'entreprise No 3, le répondant affirme que :

*Non, je n'ai jamais eu de réticence. Je leur expliquais c'était quoi puis c'était dans quel contexte et dans quel but, puis les gens d'habitude ne sont pas réticents du tout.*

Dans l'entreprise No 10, on va même jusqu'à nier la possibilité de différences individuelles, l'organisation met plutôt l'emphase sur l'équipe et non sur l'individu. Une telle culture organisationnelle empêche que toute action ou initiative organisationnelle soit prise en faveur des membres des groupes cibles. Le gestionnaire de l'entreprise No 3 s'exprime sur la question en disant :

*(...), j'ai 2 femmes. Bon oui ! Mais c'est parce que tu as 30 gars que ça fait des années qu'ils travaillent dans cette ligne là aussi. Parle moi de tes 30 gars aussi, de*

*tes 28 autres gars, ça, ça m'intéresse, dont entre autres, en plus t'as 2 femmes dans ton équipe. Mais ça, c'est mon approche à moi (...), moi je préférerais qu'il me parle de son équipe au complet, incluant ses 2 femmes.*

### **4.3 Les entreprises « actives » face à la diversité**

Dans cette section, nous indiquons ce qui nous a amené à classer cinq entreprises de notre échantillon dans cette catégorie et nous examinons les stratégies utilisées ainsi que les coûts et bénéfices perçus.

#### **4.3.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'intégration à la gestion**

##### **4.3.1.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre du programme d'accès à l'égalité**

Les entreprises de notre deuxième catégorie «actives » sont celles que (Thomas et Ely 1996), désignent comme faisant partie de leurs paradigmes de « marché » et de « Productivité et Compétences ». Comme nous le faisons remarquer un peu plus haut, nous avons choisi dans le cadre de notre étude de regrouper les entreprises de ces deux différents paradigmes en une seule classe, pour nous permettre de faire aisément une distinction entre les entreprises ayant de piètres ou même aucune pratique de diversité et celles qui font des efforts.

#### Recrutement

Au plan des pratiques de gestion des ressources humaines préconisées dans le cadre du PAE, il faut dire que les entreprises de cette catégorie comme celles de la précédente, optent toutes à la base pour des méthodes de recrutement traditionnelles, nous voulons citer entre autres : le recrutement en ligne sur des sites payants, le recours aux agences de placement, l'affichage dans les journaux nationaux, les banques de CV.

Autre fait marquant, dans toutes ces entreprises, le recrutement par référence est très pratiqué. Dans la majeure partie de ces dernières, il existe même des programmes d'incitation à référer des collègues ou des amis. Par exemple, les entreprises No 14 et 4 disent être en faveur et l'encourager. Le répondant de l'entreprise No 4 affirme ceci : « Oui, on a un programme de référencement (...), qui donne de l'argent aux employés si la personne est embauchée puis

qu'elle reste, (...), ». Seules deux entreprises de l'ensemble de cette catégorie avouent s'en servir mais sans plus.

Quant à la détermination des taux de recrutement à court terme pour remplir les objectifs quantitatifs du PAE, on constate que la majeure partie de ces entreprises y a recours. Une d'entre elles, par exemple, affirme que : «Oui, on a parlé aux recruteurs, on leur a mentionné qu'on cherche, dans nos objectifs d'équité, on cherche à augmenter la représentation de femmes et de minorités visibles ». Seule l'entreprise No 14 n'affirme pas explicitement avoir déterminé à court terme des taux de recrutement pour les membres des groupes cibles, mais à travers l'entrevue avec cette dernière, nous observons que ce n'est pas une éventualité à laquelle elle pourrait être fermée.

Quant au formulaire d'auto identification, dans l'ensemble aucune entreprise n'éprouve une quelconque difficulté ou réticence de la part des employés, et dans la majeure partie des cas, les gestionnaires prennent le temps d'en expliquer les objectifs aux employés. Toutefois, certaines entreprises ont relevé qu'elles éprouvaient des problèmes avec l'auto identification des personnes handicapées et des autochtones.

### Sélection

Peu d'entreprises de la deuxième catégorie ont procédé à la révision de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Il n'y a que l'entreprise No 4 qui a fait des efforts, et là encore, n'a pas revu l'ensemble du système, mais uniquement le processus de sélection et plus précisément les entrevues de sélection. Les formulaires de sélection ont été révisés dans l'entreprise No 4 juste pour retirer certaines questions qui contrevenaient au droit à la vie privée des candidats. Parlant des outils de la révision des outils de sélection, notre répondant affirme :

*Oui, on les a revu dans le cadre justement de l'audit avec la Commission canadienne des droits de la personne. C'est une des exigences législatives, si on peut dire, d'avoir des mécanismes, un système d'évaluation qui ne discrimine pas, ça fait que ça été revu. (...) Il y avait peut être des questions des fois, au même titre que tu sais à l'époque tu pouvais demander dans la présélection « Êtes-vous mariés »...?*

### La promotion

Le constat est pareil pour la détermination des taux de promotion, il n'y a que l'entreprise No 4 qui veille à ce qu'il y ait une représentation raisonnable des membres des minorités visibles au sein des cadres prometteurs pressentis à une future promotion. Il ne s'agit donc pas d'une pratique très utilisée dans les entreprises de la deuxième catégorie.

Nous remarquons que même lorsque des changements sont apportés, ils sont parfois sommaires. Les résultats semblent se rapprocher des entreprises de la première catégorie. De façon générale, les pratiques de recrutement, de sélection, de promotion, qui sont toutes des pratiques reconnues comme pouvant bloquer l'entrée ou l'avancement en emploi des membres des groupes cibles et en particulier des minorités visibles, si ces dernières comportent des biais discriminatoires, n'ont pas été revues de façon systématique et approfondie comme le recommande l'objectif qualitatif du PAE.

### Présence et diffusion de la politique d'accès à l'égalité ou de diversité

Suite à nos entrevues et à leur analyse, nous notons que la majeure partie des entreprises de la deuxième catégorie dispose d'une politique formelle de diversité, d'équité ou d'égalité de chances en emploi. La majeure partie des entreprises de cette catégorie dit en détenir une. Dans l'entreprise No 57, la diversité est abordée dans le code des pratiques de l'entreprise qui interdit toute forme de racisme ou de discrimination en emploi.

### Difficultés rencontrées dans l'atteinte des objectifs du PAE

Nous avons tenté d'explorer les différentes raisons avancées par les entreprises de la deuxième catégorie pour expliquer leurs difficultés dans l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs du PAE, surtout en ce qui concerne les minorités visibles.

Les explications données face aux difficultés dans l'atteinte d'une bonne représentation des minorités visibles en emploi comme le recommande l'objectif quantitatif du PAE sont diverses. La plupart des entreprises s'entendent à dire que les minorités visibles sont des candidats difficiles à rejoindre ; pour certaines d'entre elles, la situation géographique des lieux de travail n'arrange pas la situation, car les usines de production se situent en région. Dans ces régions la population est très homogène (Blanc francophone), donc c'est très difficile de trouver des minorités visibles dans ces endroits et aussi de les inciter à s'y

déplacer. C'est le cas des entreprises No 70, 51, et 57. Le gestionnaire de l'une d'elles déclara ceci :

*Sincèrement, je trouve qu'ils ne se présentent pas. Je sais pas où aller les chercher, parce que c'est pas parce qu'on voudrait pas. Moi je n'ai pas de problèmes à communiquer avec eux. Mais ça je pense que c'est une info qui est difficile à obtenir. (...).*

L'entreprise No 4 reconnaît que pendant longtemps son organisation avait une mauvaise image auprès des minorités visibles. L'entreprise était considérée comme très ancrée dans une culture de (Blanc francophone) servant des clients (Blancs francophones), les minorités ne s'y sentaient pas les bienvenues en tant qu'employés ou clients. C'est cette mauvaise image qui aurait pendant longtemps handicapé l'entreprise No 4 dans l'embauche de minorités visibles. Quant à l'entreprise No 70, elle dit avoir du mal à accepter les candidatures des immigrants ou des minorités visibles car les exigences de l'emploi requièrent absolument la détention de la citoyenneté canadienne en raison du caractère confidentiel des données qui sont manipulées dans l'exercice de leur fonction. L'entreprise No 57 quant à elle reconnaît, que les minorités visibles échouent à l'étape de la sélection, car les *soft skills* ou compétences interpersonnelles jouent en leur défaveur. Autrement dit, elles n'arriveraient pas à bien se vendre et montrer qu'elles possèdent les aptitudes personnelles pour occuper le poste. Pour illustrer nos propos, nous reprenons la réponse de l'interviewé de l'entreprise No 57, qui établit, parlant des minorités visibles que :

*(...), ils ont l'air moins volubiles, moins ouverts peut être. Au niveau des relations interpersonnelles, on se dit on a des employés à la (...) qui sont parfois difficiles à gérer, parce qu'ils sont syndiqués. Donc on se dit si déjà là il a de la difficulté à s'ouvrir comme ça, est-ce qu'il va être capable de dire ben c'est moi qui prend la décision, puis c'est ça! (...).*

#### **4.3.1.2 Les pratiques proactives de gestion des ressources humaines**

##### Recrutement

En regardant de plus près les moyens de recrutement prônés par les entreprises de la deuxième catégorie, force est de constater que toutes ont recours à des pratiques très proactives afin d'aller chercher les membres des groupes cibles. Toutes utilisent l'affichage ou se tournent vers diverses associations représentant les membres des groupes cibles. Prenons le cas de d'une de nos entreprises, qui affiche ses offres auprès d'une association représentant la

communauté juive. Une autre fait affaire avec les associations d'intégration des personnes handicapées et des minorités visibles. L'entreprise No 70 avec la Ligue des Noirs de Montréal. L'entreprise No 51 a signé des accords avec la communauté autochtone pour y embaucher un certain nombre de candidats afin de leur offrir des occasions de stages ou des possibilités d'emploi. Toutefois, l'utilisation de pratiques de diffusion des offres d'emploi dans les journaux ethniques pour faire du recrutement ciblé est très peu employée. Il n'y a que deux entreprises parmi celles « actives » face à la diversité qui l'utilisent. L'une a carrément une personne elle-même minorité visible pour s'occuper du recrutement d'autres employés issus des minorités visibles. L'autre a rédigé en chinois et affiché des offres d'emploi dans le quartier chinois. Il faut ajouter que la plupart de ces entreprises sont bien conscientes du fait que certains outils de recrutement sont plus efficaces que d'autres dans les efforts pour rejoindre les minorités visibles. C'est à ce titre que la répondante d'une de nos entreprises reconnaît que le journal la Presse ne permet pas de rejoindre un plus grand bassin de candidats. Il en est de même pour les sites d'emploi, il y a certains sites plus idoines pour atteindre un bassin de candidats plus diversifiés que d'autres. En général, ces entreprises connaissent les outils de recrutement qui sont les plus adaptés pour avoir une plus grande diversité dans leur bassin de candidatures. Elle indiqua que :

*(...). Je peux dire que par Jobboom on a plus de personnes diversifiées qui appliquent, parce qu'on voit souvent des noms asiatiques ou arabes, (...), des Maghrébins qui appliquent beaucoup sur Jobboom. (...) si on affiche sur la Presse, on a beaucoup de Cv de pas diversifiés, très peu, versus Jobboom, ça rentre beaucoup plus. (...).*

Par ailleurs, la visite des institutions d'enseignement, foires d'emplois, ou le recours à une banque de candidats issus des membres des groupes cibles ne sont pas des pratiques dont se servent beaucoup les entreprises. Il n'y a qu'une seule entreprise qui se sert réellement des foires d'emplois pour augmenter son bassin potentiel de candidats et accroître ses chances d'y avoir des membres des minorités visibles ou des membres des groupes cibles en général.

Pour le recours à une banque de CV ciblée pour les candidats issus des groupes cibles, seules les entreprises No 4 et 51 usent de cette pratique.

Le manque d'expérience canadienne de travail ou d'équivalence de diplôme ayant été identifiés comme étant des obstacles au recrutement des immigrants et de certaines minorités visibles, nous avons voulu connaître la position de ces entreprises face à ce sujet. Il ressort

que toutes sont ouvertes à recourir à une équivalence de diplôme ou de l'expérience de travail pour faciliter l'embauche du candidat. Le gestionnaire de l'entreprise No 51 rapporta par exemple :

*Ça c'est un peu difficile à froid quand tu arrives au Canada puis que tu n'as aucune expérience du marché. Puis des conditions d'affaires et tout ça canadien. Euh il faudrait que la personne elle passe par un poste à l'interne avant d'aller sur la route, si on parle d'un poste de route. Si c'est un poste au service à la clientèle, ça c'est déjà arrivé des personnes qui n'avaient pas d'expérience de marché canadien, qu'on a reçu puis qui sont allés faire des représentations au nouveau service à la clientèle. Bon avec la formation qu'on a, si la personne a les autres compétences de base qu'on cherche, je peux dire qu'il n'y a pas de problème.*

### Sélection

Avoir un comité de sélection constitué de plusieurs gestionnaires qui y participent permet de diminuer les risques que des décisions arbitraires, ou basées sur des préjugés ne soient prises. Par ailleurs, on recommande qu'un membre des groupes cibles y siége ce qui permet au candidat d'être plus à l'aise, s'il est lui-même membre d'un groupe cible. Toutefois, nous remarquons que cette pratique est très peu utilisée par les entreprises. Seule une entreprise dispose d'un comité de sélection comportant une personne issue des minorités visibles. À cet effet la répondante rencontrée explique que :

*(...). Ils sont moins ouverts, ils sont moins extravagants, plus réservés, plus gênés. Je pense que c'est au niveau de la culture de la politesse. (...). En général ça leur fait du bien parce que quand ils arrivent en entrevue puis qu'ils voient que je suis une minorité visible moi-même, ça les met à l'aise, ça les met beaucoup à l'aise. Versus avoir un comité de sélection de quatre personnes d'ici, ça serait peut être plus intimidant. (...).*

L'entreprise No 14 en a un uniquement pour son département de vente et aucune minorité n'y siége. Mais, les entreprises qui ne disposent pas de cette initiative, ont d'autres façons d'assurer que le processus de sélection est transparent. C'est le cas d'une entreprise de cette catégorie dont le département de gestion des ressources humaines sans intervenir veille au bon déroulement du processus surtout si des doutes existent sur l'objectivité du gestionnaire qui doit faire la sélection des candidats, ou si ce dernier a peu d'expérience dans les questions de diversité.

### Stages ciblés

L'offre de stages dans les emplois non traditionnels où dans ceux où les minorités sont sous représentées pour augmenter leur employabilité et favoriser une meilleure intégration en emploi n'est pas très prisée par les entreprises. Nous avons relevé trois entreprises qui s'en servent. L'entreprise No 51 a même signé un accord avec la communauté autochtone pour garantir qu'elle prendra un certain nombre de candidats issus de cette communauté pour leur offrir des occasions de stages au sein de son organisation. L'entreprise No 70 offre des stages pour les femmes dans certains métiers non traditionnels comme les emplois d'ingénieurs. Enfin, l'entreprise No 57 prend aussi des stagiaires dans ses emplois de vente et ingénieurs, mais n'accorde pas nécessairement d'importance au type de candidats.

### Promotion et formation

Pour en venir à la promotion, suite à l'analyse de nos résultats, nous notons que ces entreprises pour la plupart dispose d'un plan de développement de carrière pour l'ensemble de leurs employés, mais aucune d'elles ne le destine aux minorités visibles spécialement. Seule une entreprise a conscience qu'elle devrait s'assurer d'avoir un taux raisonnable de représentation des minorités visibles dans son bassin d'employés prometteurs, d'où l'importance de leur consacrer aussi un plan de développement de carrière.

Quant à l'utilisation d'activités de mentorat pour augmenter le potentiel de promotion des minorités visibles. La majorité des entreprises a recours à ces activités, mais aucune ne les destine précisément aux minorités visibles, elles sont offertes à l'ensemble des employés en général.

### Diffusion de la politique d'accès à l'égalité ou de diversité

Nous avons déjà observé que la majeure partie des entreprises appartenant à la deuxième catégorie disposait d'une politique formelle d'accès à l'égalité ou de diversité. Comme pratique proactive, nous cherchons à savoir si cette politique est bel et bien diffusée à l'ensemble des employés, car c'est une chose d'avoir une politique, mais c'est une autre chose de la faire connaître afin que tout le monde s'en prévale. Suite à l'analyse de nos entrevues, nous constatons que la majorité des répondants disent avoir diffusé la politique. Le moyen le plus utilisé pour divulguer la politique est la signature d'un document envoyé chaque année par la haute direction aux employés, où on leur demande d'en prendre connaissance et de le signer pour affirmer leur adhésion. Un représentant de l'entreprise No 57 révèle que :

*Oui, puis même une fois par année, le président lui-même envoie une lettre à tous les employés leur demandant de signer le code des pratiques commerciales, puis dans ce code là, il y a une partie super importante sur justement que aucune attitude discriminatoire, de racisme ou de harcèlement sur une minorité visibles ou une femme ne serait acceptée, puis il faut qu'on clique. Puis quand on clique c'est comme si on l'avait signé, c'est qu'on l'a lu, on l'accepte et on le comprend. Puis ça c'est une fois par année.*

Dans l'entreprise No 51, c'est le président de la compagnie qui envoie une lettre accompagnant le formulaire d'auto identification pour expliquer dans le détail la politique. Nous remarquons, contrairement aux entreprises de la première catégorie, une implication claire et nette de la haute direction sur le sujet de la diversité en entreprise. Enfin, l'entreprise No 70 réitère son engagement face à la diversité à travers sa politique de harcèlement psychologique contenu dans le manuel de l'employé, que les employés peuvent consulter à l'embauche ou en tout temps.

#### Activités de formation, de sensibilisation des gestionnaires à la diversité ou aux exigences du PAE

En explorant la question de formation des gestionnaires à l'égalité ou à la diversité en emploi, nous observons que seules deux entreprises sont très peu proactives en la matière. La formation sur la diversité est plutôt limitée. Dans une, elle touche seulement le processus et les techniques d'entrevues. On fait prendre conscience aux gestionnaires des questions qu'ils ne doivent pas poser en entrevue. Dans une autre, on se contente juste de communiqués et on s'assure que les gestionnaires aient des notions de base en ressources humaines et ne discriminent pas. Par ailleurs, le reste des entreprises est très proactif en matière de formation des gestionnaires à la diversité. Les formations portent sur la prise de conscience des biais, des préjugés, la compréhension et l'ouverture d'esprit sur les différences culturelles. Divers supports sont utilisés et adaptés aux besoins de formation propres à chaque entreprise : théâtres, vidéos, conférences. La formation est donnée pour la plupart du temps par des consultants ou des firmes externes. La haute direction s'implique énormément en invitant les gestionnaires à y participer ou en mettant à leur disposition de la formation, les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires. Le répondant d'une des entreprises précise que : « Bien, en général quand il y a un séminaire qui se donne, il est demandé par le président lui-même et tout le monde y va. On y va par batch. C'est une obligation ». Pour finir, l'entreprise assure un certain suivi auprès de ses gestionnaires pour veiller à ce qu'ils

aient bien intégré la formation. Elle précise que cette dernière est donnée à fréquence régulière.

#### Activités de formation, de sensibilisation des employés à la diversité ou aux exigences du PAE

Quant aux activités de sensibilisation des employés à la diversité culturelle, le constat est le même que pour la formation aux gestionnaires. Les deux seules entreprises peu proactives, ont des activités très simplistes alors que la majorité se démarque par des actions plus profondes. On sent le désir de la majorité des entreprises de la deuxième catégorie, de changer la culture organisationnelle et d'en instaurer une à long terme basée sur l'acceptation de la diversité comme faisant partie des valeurs organisationnelles.

#### Conciliation travail-famille

À propos de l'existence d'une politique de conciliation travail- famille ou de qualité de vie au travail, nous notons que seules deux entreprises en disposent. Dans la majeure partie des cas, les entreprises se contentent de faire des accommodements cas par cas.

#### Autres pratiques proactives

Enfin, pour terminer, nous avons relevé un certain nombre de pratiques proactives supplémentaires que les entreprises appartenant à la deuxième catégorie adoptaient. L'une d'elle par exemple, mentionne à ses recruteurs du département de vente, les objectifs de représentation qu'elle souhaiterait atteindre chez les minorités visibles. Elle a même aussi l'intention de faire part de ses objectifs de représentation aux agences de recrutement. Enfin, elle demande parfois à ses employés issus des minorités visibles de référer des connaissances pour augmenter le nombre de candidats issu de cette catégorie dans son bassin de recrutement. Aussi, elle s'assure de faire suivre ses activités de formation à la diversité à l'ensemble des employés à intervalle régulier. De plus, elle veille à ce que la formation à la diversité soit intégrée à d'autres formations afin qu'elle soit toujours présente dans l'esprit des employés sans toutefois les harceler. La répondante de cette entreprise rapporte à ce sujet que :

*(...). Mais pour revenir, pas dans le cadre d'une formation, parce qu'il faut pas les harceler non plus, ils ont d'autres formations aussi, mais peut être venir dans le cadre d'une réunion de services, juste , Bon, puis avez-vous fait quelque chose là-dessus?, juste pour leur ramener tout le temps.*

L'entreprise No 70 comptabilise le taux de réussite des minorités visibles dans le processus de sélection, ce qui lui permet de mieux orienter ses actions. Elle assure aussi par ailleurs, une vigie des mouvements des minorités visibles dans l'organisation. Elle communique ses objectifs de représentation à ses gestionnaires. L'entreprise No 51 aussi informe les agences de placement avec qui elle fait affaire de sa soumission au PAE. Elle pense aussi à faire signer aux fournisseurs avec qui elle travaille sa politique de respect de la diversité. Pour finir, elle fait une vigie des taux de promotion des minorités visibles. Dans l'entreprise No 57 les gestionnaires prennent en considération les différences culturelles dans les entrevues de sélection. Elle travaille à mettre sur pied un incitatif pour motiver la mobilité professionnelle des femmes et augmenter leurs chances de promotion.

#### **4.3.1.3 L'intégration aux décisions de gestion**

##### Implication de la haute direction

Contrairement aux entreprises de la catégorie « passives », les entreprises de la catégorie « actives » se distinguent nettement par une implication claire de la haute direction dans le PAE ou dans la diversité en général. À la question de savoir si la haute direction s'impliquait dans la gestion du PAE, toutes les entreprises de cette catégorie sont unanimes. Pour mieux cerner l'implication de la haute direction dans le PAE ou la diversité, nous considérons un ensemble d'éléments qui d'après notre revue de littérature représentent des preuves de l'intéressement de la haute direction à l'enjeu que représente la diversité en entreprise.

##### Intégration à la planification des RH

Ainsi, nous constatons que la majeure partie de ces entreprises a intégré la diversité ou le PAE à la planification des ressources humaines ou à leur stratégie organisationnelle. Autrement dit, la diversité est considérée comme pouvant aider l'entreprise à atteindre certains objectifs organisationnels. La personne interrogée dans l'entreprise No 51 corrobore nos propos en disant : « Ils sont intégrés dans le plan des affaires, puis plus particulièrement quand vient le temps de l'embauche et tout ça. (...) ».

##### Activités de formation, de sensibilisation des gestionnaires à la diversité ou aux exigences du PAE

Nous avons déjà vu que dans la plupart de ces entreprises la haute direction veillait à ce que les gestionnaires soient sensibilisés à la diversité ou reçoivent de la formation à ce sujet.

### Intégration à la gestion

Concernant l'implantation de structures de gestion de la diversité en entreprise tels que des conseils de diversité, ou comités de diversité, nous notons que peu d'entreprises utilisent cette pratique. Nous avons noté qu'une seule a créé un département d'équité qui relève directement de la VP ressources humaines. L'interviewée de cette entreprise indique que :

*Parce qu'avant c'était pas une entité à part, c'était avec la dotation, c'était dotation équité ou dotation équité recrutement. Puis en 2002, (...) a décidé d'en faire un service à part pour vraiment démontrer, tant à l'interne qu'à l'externe, la bonne volonté de (...) à en faire une priorité.*

C'est aussi ce département qui assume le rôle de supervision de la diversité dans l'entreprise, il travaille au quotidien à la diversité et évalue les progrès. Dans l'entreprise No 51, il existerait un comité de diversité au niveau canadien qui assume le suivi des actions de diversité dans les différentes filiales canadiennes. Mais les grandes directives proviendraient du département de diversité du siège social de l'entreprise aux USA, où deux personnes y travaillent à temps plein.

Trois des entreprises de cette catégorie disposent un plan d'action de diversité. Ce plan a pour but de délimiter les actions que l'entreprise devra prendre en matière de diversité et de fixer les objectifs de diversité qu'elle souhaiterait atteindre.

Mis à part une de ces entreprises qui dispose à l'interne d'un département d'équité s'occupant et dont les gestionnaires du dit département travaillent à temps plein sur la question, ce n'est pas le cas pour les autres entreprises. En effet, dans ces dernières, le dossier du PAE est entièrement assumé par les conseillers ou responsables des ressources humaines, en surplus des tâches relatives à leur fonction

Nous avons obtenu peu d'informations sur l'année d'entrée en fonction des responsables des ressources humaines pour savoir s'ils s'occupaient du dossier du PAE depuis longtemps. Même chose à propos du temps consacré par les responsables du dossier du PAE dans l'entreprise. Des deux réponses obtenues sur la question, il ressort que le gestionnaire de l'une d'entre elles, affirme y consacrer une portion acceptable de son temps. Il reconnaît que ce dossier fait partie de toutes façons des objectifs ressources humaines et ne constitue pas un

dossier à part. Dans la seconde la personne qui nous a répondu avoue y travailler à temps plein, en raison du fait qu'elle travaille dans le département qui y est consacré.

#### Imputabilité des gestionnaires

Pour en venir à l'imputabilité des gestionnaires sur toutes les questions relatives à l'équité contrairement aux entreprises de la catégorie « passives », où l'on remarque que les gestionnaires disent ne pas avoir reçu de mandat clair de la haute direction pour s'en occuper dans celles de la catégorie « actives », sans toutefois obtenir des réponses, les gestionnaires n'ont pas affirmé la même chose que ceux de la première catégorie. Il n'y a que dans l'entreprise No 70, que la personne interviewée dit clairement qu'elle a des comptes à rendre à sa supérieure quant au dossier du PAE. Cette dernière atteste que : « (...), il faut que je fasse mes rapports, évidemment, ils sont présentés à la direction, ils sont présentés à la haute direction. La vice présidente ici suit ça de près. Elle va me demander des comptes (...) ».

#### Implication du syndicat

Au sujet de l'implication du syndicat dans le dossier, bien que dans la plupart des cas, nous observons une faible implication, cette dernière existe tout de même. Alors que l'entreprise No 70, on reconnaît que le syndicat est sensibilisé à la problématique, rien n'est fait outre mesure. Dans deux autres entreprises, l'implication du syndicat se traduit par la présence dans la convention collective d'une clause portant sur la discrimination.

#### Autres preuves de l'implication de la haute direction sur la question de diversité

Nous avons aussi tenté de savoir de quelle autre manière la haute direction s'impliquait dans les efforts de créer une culture organisationnelle en faveur de la diversité, et nous avons découvert que dans trois entreprises de cette catégorie, les cadres de la haute direction participaient en personne aux conférences, formations ou activités de diversité. Nous voyons donc que la haute direction ne fait pas qu'avoir des propos positifs en faveur de la diversité, mais montre le bon exemple par des gestes concrets, en assurant leur présence aux diverses activités touchant au thème de la diversité en entreprise.

Pour terminer, pour mieux souligner l'importance de la diversité pour les entreprises de la catégorie « actives », nous avons relevé un certain nombre de pratiques adoptées par elles. Par exemple, dans une des entreprises, on a embauché une personne qui se consacre uniquement

au recrutement des minorités visibles. La haute direction fournit les ressources financières nécessaires aux gestionnaires pour travailler sur la question de la diversité. De plus, nous avons noté que la personne en charge du dossier fait très bien la différence entre les objectifs du PAE et le but que vise la gestion de la diversité dans l'entreprise. Dans une autre, on a donné des directives dans chaque filiale pour atteindre les objectifs du PAE. Dans une autre encore, la haute direction au siège social subventionne des universités de « diversité » aux USA pour promouvoir l'éducation auprès des jeunes de la communauté noire. La personne en charge du dossier dans la filiale canadienne fait aussi très bien la différence entre les objectifs du PAE et le but que vise la gestion de la diversité dans l'entreprise. Enfin, cette dernière entreprise fait partie avec d'autres grandes multinationales d'un réseau qui s'intéresse à la diversité afin de partager leurs bonnes pratiques ou leurs connaissances sur le sujet. Sa répondante affirme ceci :

*Le CIO qui est basé aux Etats-Unis, est présent dans les conférences de diversité. On travaille avec de grosses compagnie comme Coca Cola, ils ont des partenariats avec Coca Cola, pour subventionner ce qu'ils appellent l'université de diversité, surtout dans le sud des Etats-Unis, pour promouvoir l'éducation chez les communautés noires, chez les jeunes, alors il y a du parrainage qui se fait.*

Par ailleurs, la formation à la diversité y est considérée comme une formation obligatoire et non facultative.

#### **4.3.2 Analyse des stratégies de marketing**

La variable « mesures ou stratégies de développement des marchés ethniques » de notre modèle conceptuel est très peu observable dans les résultats de nos entrevues. La publicité ciblée, les annonces publicitaires dans la langue de la clientèle ciblée, dans les journaux ethniques, l'utilisation de canaux de communication ou de médias propres à cette dernière, l'utilisation de programmes de promotions, de prix spéciaux pour attirer une clientèle donnée sont très peu employés dans les entreprises «actives». Autrement dit, nous ne remarquons pas une stratégie de marketing ethnique en bonne et due forme, dans aucune de nos entrevues, nous n'avons pas pu observer que le département de marketing travaillait en collaboration avec celui des ressources humaines sur la question ou s'alignait à la stratégie de marché (marchés ethniques) de l'entreprise. Nous relevons plutôt quelques éléments de cette stratégie qui restent assez sommaires dans ces entreprises «actives». Les actions ou initiatives à l'égard des marchés ethniques restent improvisés et ne font pas partie d'un ensemble, d'un plan.

Ainsi, contrairement aux entreprises « passives » dans lesquelles aucune ne se servait de ces initiatives, nous avons observé deux entreprises « actives » qui affirment les utiliser. Il s'agit de l'entreprise No 4 qui a tenté de comprendre la culture de la communauté asiatique et adapter ses produits en fonction de leurs valeurs. Dans la communauté asiatique, la couleur rouge représente la chance en période de fêtes, une entreprise s'en est dès lors servie pour mieux correspondre avec sa clientèle existante, ce qui lui a permis de faire de meilleurs profits et d'aller chercher une plus grosse clientèle. Elle a donné des séances d'informations et de formation sur ses différents produits et services en Italien pour sa clientèle issue de la communauté italienne, elle a aussi embauché un employé provenant de la communauté juive, pour mieux répondre aux besoins de cette clientèle. De son côté, une autre entreprise en subventionnant des universités à forte concentration de communauté noire, s'est donnée une bonne image auprès de cette clientèle potentielle et a peut-être même créé un bassin de futurs candidats provenant des minorités visibles, qui leur permettra de mieux servir la clientèle de ce segment de marché.

#### **4.3.3 Les bénéfices commerciaux et coûts de la diversité pour les entreprises**

##### **4.3.3.1 Les bénéfices commerciaux de la diversité pour les entreprises**

###### **A) Bénéfices réalisés**

Contrairement aux entreprises « passives », toutes les entreprises « actives » ont affirmé avoir obtenu ou réalisé des bénéfices grâce à la diversification de leur effectif. Elles sont toutes unanimes sur le fait que la diversité leur a permis de gagner une nouvelle part de marché. Par ailleurs, on remarque que la diversité a permis aux entreprises d'atteindre d'autres bénéfices. L'entreprise No 4 reconnaît que la diversité lui a permis de développer de nouveaux marchés. L'entreprise No 57 affirme avoir vu croître ses revenus sur une part de marché existante grâce aux compétences d'un employé membre des groupes cibles. Elle pense aussi que la diversité lui a permis d'avoir une meilleure performance organisationnelle.

Maintenant, en scrutant les réponses sur les stratégies adoptées pour réaliser les différents bénéfices avancés ci-dessous, un trait commun qui ressort est que toutes les entreprises disent avoir embauché une personne issue de la communauté à percer. En plus de la précédente stratégie, certaines entreprises sont allées encore plus loin. C'est le cas de l'entreprise No 4,

qui a aussi donné de la formation aux employés en place pour mieux comprendre les besoins de la clientèle ou de la communauté à joindre et mieux les servir. L'entreprise No 70 a tout simplement embauché une personne parlant plusieurs langues. L'entreprise No 57 dit n'avoir pas adopté une pratique en particulier, et que les choix de recrutement se font de façon naturelle.

## **B) Bénéfices anticipés**

Pour en venir aux bénéfices anticipés, toutes reconnaissent que la diversité peut engendrer des avantages. Autrement dit, ces entreprises ne disent pas nécessairement avoir réalisé ces bénéfices, mais sont conscientes qu'ils peuvent exister. Pour l'entreprise No 14, il s'agirait tout simplement d'une meilleure productivité. Pour l'entreprise No 4, la diversité pourrait permettre de mieux répondre aux besoins de la clientèle et faire face à la pénurie de main-d'œuvre. L'entreprise No 70 ne voit pas d'autres bénéfices. L'entreprise No 51 pense comme l'entreprise No 4, que la diversité permet de faire face au défi démographique, permet une meilleure attraction d'une main-d'œuvre compétente, mieux répondre aux besoins des consommateurs, et enfin reconnaît que les équipes diversifiées sont très bénéfiques. Enfin, l'entreprise No 57 reconnaît les bénéfices de compétences et de productivité que peuvent apporter la diversité, mais n'y adhère pas nécessairement. À ce sujet, la répondante de cette entreprise explique :

*Moi je n'ai pas pu le constater personnellement, mais moi j'ai entendu dire que oui, ça a définitivement un impact très positif d'avoir des minorités visibles et de la diversité. Parce que dans le fond ils amènent toujours des points de plus que nous on peut des fois même pas penser à ça. J'ai pas un exemple concret à vous donner ... il a des gens qui parlent beaucoup de par exemple telle personne, elle, dans son pays sur tels problèmes de production, eux, autres fonctionnaient comme ça. On pourrait peut être inclure ça dans notre production. Là je parle d'une pièce qui s'était brisée à la maintenance Puis c'est quelqu'un (...).*

### **4.3.3.2 Coûts de la diversité pour les entreprises**

Sur les coûts des initiatives de la diversité, les avis sont partagés entre les entreprises de la catégorie « actives ». C'est le cas de l'entreprise No 14 qui ne considère pas la diversité comme un coût, car faisant partie de la culture organisationnelle, mais plutôt comme un investissement. La répondante de cette dernière indique que :

*(...). Oui, c'est le temps que ça prend pour monter la formation et la donner, le temps que ça prend pour faire des analyses que vous nous avez peut-être suggérées aussi et de revoir les outils, le temps que ça prend pour faire des rapports et puis les analyses. Je pense que ça fait partie de notre travail puis de nos objectifs chez entreprise No 14, ça toujours été un objectif d'avoir une diversité. C'était très important, mon patron en parlait souvent.*

L'entreprise No 4 elle aussi pense que, les coûts sont très minimes et qu'il s'agirait tout simplement de coûts de mise en place des activités de formation et de sensibilisation au sujet. L'entreprise No 70 pense que les coûts de la diversité peuvent être considérés comme des investissements. L'entreprise No 51 pense que la diversité entraîne plusieurs coûts comme : la mise en place d'une politique de diversité, la formation donnée à tous les employés, le temps consacré par les gestionnaires à la diversité, les frais de voyages, de logement pour assister à des forums sur la question, le salaire des gestionnaires, les retombées à moyen et long terme des efforts de diversité. Enfin, l'entreprise No 57 ne considère pas la diversité comme un coût, car ses dépenses en formation à la diversité font partie de la loi du 1% et sont donc déductibles d'impôts. Somme toute, la majeure partie de ces entreprises bien que relevant des coûts aux initiatives de diversité, les considèrent toutefois comme un investissement rentable à court, moyen ou long terme.

#### **4.3.3.3 Classification selon les paradigmes de (Thomas & Ely 1996) sur la base de la perception des répondant(e) s**

Nous avons voulu savoir auprès des différents gestionnaires des entreprises « actives » leur perception du principal but que leur organisation poursuivait en s'investissant dans la diversité. Pour la plupart de ces entreprises, les gestionnaires pensent que leur entreprise vise ou devrait viser les bénéfices du 3<sup>ème</sup> paradigme de (Thomas et Ely 1996), soit de « Productivité et de compétences ». Le gestionnaire de l'entreprise No 4 reconnaît les bénéfices de la diversité à travers le 3<sup>ème</sup> paradigme, mais les membres de la haute direction n'y adhèrent pas nécessairement. Même constat pour les autres entreprises. Le répondant d'une d'entre elles, confirme nos dires en affirmant que :

*C'est plate à dire, mais je vais vous le dire. Moi c'est productivité, pas le marché (...). Je trouve qu'on peut aller chercher plus de consommateurs, on peut avoir des équipes beaucoup plus intelligentes si je peux appeler ça comme ça. C'est sûr que c'est une grande force pour une compagnie, une très grande force.*

Cependant dans la réalité et en fonction des résultats à notre étude, il ressort que la majorité de ces entreprises peut être classée dans le 2<sup>ème</sup> paradigme de (Thomas & Ely 1996), soit celui de « marché ». La preuve en est que, l'entreprise No 14 tente de ressembler à la communauté dans laquelle elle offre ses biens et services et a le souci de projeter une bonne image corporative. Même constat pour l'entreprise No 4, qui tente d'accroître ses parts de marchés dans différents secteurs et différentes communautés. La répondante de l'entreprise No 4 nous donne l'exemple suivant :

*(...), il y a 2-3 ans, il y a une région, Ville Saint-Laurent nous avait demandé « Nous autres on veut développer le marché de la communauté juive », parce qu'il y en avait beaucoup à Ville Saint-Laurent « On veut les approcher. Peut-on embaucher une personne de la communauté juive? », J'ai dit « Ben oui, pourquoi pas? » (...).*

Et enfin, dans l'entreprise No 57, une très grande partie de sa clientèle est issue de l'immigration, nous comprenons donc pour elle l'importance d'être diversifiée. Seule l'entreprise No 70 pourrait se trouver à cheval du 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> paradigme. En fonction de son secteur d'activité, la diversité dans l'entreprise No 70 lui permet d'aller chercher de nouveaux contrats dans plusieurs autres pays, mais parallèlement elle met un gros accent sur la productivité et la performance dans ses équipes de travail.

#### **4.3.4 Les bénéfices de la diversité pour les individus**

Tout comme dans les entreprises « passives », nous avons laissé aux répondant(e)s une enveloppe pré adressée pour mieux comprendre la dynamique de l'intégration structurelle des minorités visibles, savoir dans quelles catégories d'emploi elles sont sous ou sur représentées. Nous avons laissé cette enveloppe, car nous savions que les répondant(e)s pourraient ne pas disposer d'informations détaillées sous la main au moment de l'entrevue, ce qui leur laisserait donc assez de temps pour nous fournir des renseignements assez précis. Cependant, force est de constater qu'aucune entreprise ne nous a retournée l'enveloppe à l'exception d'une seule dans la catégorie des entreprises « actives » face à la diversité.

Comme dans les entreprises « passives », nous remarquons que plusieurs entreprises « actives » affirment aussi avoir connu une augmentation de la proportion des minorités visibles dans leur effectif. Mais concernant la proportion des minorités visibles dans l'équipe de direction, les résultats ne sont pas très fameux même pour les entreprises « actives ». Il n'y

a que dans l'entreprise No 14 que des efforts sont faits et où nous assistons à une représentation plus ou moins acceptable (2 minorités visibles sur un total de 8 personnes) des minorités visibles dans les postes de haute direction. Mais dans le reste, la proportion est très faible et même inexistante.

Même constat pour la proportion des minorités visibles dans les cadres très prometteurs, aucune entreprise n'y travaille, seule l'entreprise No 4 dit en être consciente et promet d'agir adéquatement.

Toutefois, contrairement aux entreprises « passives » face à la diversité où les minorités visibles se concentraient automatiquement sur les lignes de production, nous constatons quelques différences dans les entreprises « actives ». Pour la plupart, nous constatons que les minorités visibles embauchées ou présentes dans l'entreprise sont dans les postes intermédiaires, soit de « professionnels » : ingénieurs, professionnels de laboratoires, .... L'entreprise No 10 va même juste qu'à dire que c'est par ce que les minorités visibles ou les immigrants sont reconnus pour être très scolarisés. Dans les entreprises No 51 et 14, elles ne sont pas concentrées dans un secteur d'emploi en particulier, mais plutôt éparpillées. Il faut noter que les entreprises « actives » face à la diversité sont davantage des entreprises de service où il n'y a pas de chaînes de production, ce qui pourrait expliquer cette situation différente des entreprises « passives ».

On remarque que de façon générale les minorités visibles sont en très faible représentation dans toutes les entreprises au Québec. De plus, nous constatons que le bilan des femmes sur le plan de l'intégration structurelle est quelque peu plus réjouissant que celui des minorités visibles. Quant à celui des autochtones il est très décevant. Ces résultats rejoignent ceux que Chicha (1998) avaient constaté il y a 8 ans dans le cas des entreprises soumises à un PAE en fonction de l'obligation contractuelle du Québec

### Rétention

En nous penchant sur les questions portant sur l'intégration organisationnelle des minorités visibles, nous tenterons de voir si elles se sentent bien dans les entreprises « actives ». Cependant, à cause de la délicatesse des questions de cette section, nous n'avons pas pu obtenir des réponses claires et directes et devons donc tenter de les déchiffrer. Nous avons voulu connaître le taux de roulement du personnel issu des minorités visibles par rapport à la

moyenne de l'entreprise, ce qui aurait pu nous donner des indices du climat de travail qui règne dans ces entreprises par rapport à la diversité. À cette question, les entreprises No 14 et 51 affirment que le taux de roulement est élevé dans les emplois de vente. Dans l'entreprise No 14 par exemple, 75% de sa main-d'œuvre se concentre dans les ventes. Devons-nous pour autant en déduire que le taux de roulement des minorités visibles dans ces entreprises est élevé ? Ce n'est pas si sûr. Par contre l'entreprise No 70 dit avoir des problèmes à retenir ses employés des minorités visibles, les quelques candidats qui ont été embauchés ne sont pas restés, mais la gestionnaire attribue cette situation à des raisons propres aux candidats. Ce dernier s'explique en affirmant :

*Ben c'est... ils sont pas restés parce qu'ils ne voulaient pas tout simplement. Parce qu'on a pas voulu les retenir. On nous a dit, quelqu'un que moi j'ai pas connu ... à la production, puis qui faisait bien son travail extrêmement bien. On l'aurait gardé, c'est lui qui a voulu partir (...) au contraire tout le monde l'aimait beaucoup, mais c'est lui qui a décidé d'aller travailler ailleurs. (...).*

Elle continue en donnant d'autres exemples :

*Puis avec le temps je garde toujours un rapport de ce qui est arrivé. Comme ici par exemple il y en a un qui n'était pas disponible pour le poste après l'embauche. On avait fait son accueil, on l'avait reçu, puis finalement il a décidé de partir. Il y en a un qui s'est pas du tout présenté ! On l'avait engagé puis il ne s'est pas présenté (...).*

### Conflits interculturels

Concernant la fréquence des conflits, des plaintes dans les équipes de travail ou en milieu de travail mettant en cause les employés de la majorité et les minorités visibles, nous notons que plusieurs entreprises reconnaissent que des situations problématiques apparaissent. Dans tous les cas, on nous a affirmé que des mesures adéquates avaient été prises pour qu'elles ne se reproduisent plus. Dans l'entreprise No 4, il est arrivé des conflits portant sur l'affichage des signes religieux ou dans l'utilisation de la langue d'origine en milieu de travail, mais on se charge de vite les régler par une intervention auprès des deux parties en cause. La personne rencontrée dans l'entreprise No 4 s'exprime en ces termes :

*Ce qu'on commence à entendre, mettons t'as 3-4-5 membres musulmans dans une équipe, souvent les gens vont se parler dans leur langue, puis ça crée des conflits parce que les autres disent « Ils nous excluent ou ils parlent de nous autres ». Ça commence à l'entendre un peu. Comme je vous le dis, la masse n'est pas encore*

*critique, c'est pour ça que c'est important aussi de travailler rapidement pour défaire ces biais-là.*

Cette personne reconnaît l'existence de ces attitudes hostiles, mais remarque qu'elles finissent par s'estomper une fois que les employés de la majorité remarquent qu'avant d'être une femme ou une minorité visible embauchée, ces personnes sont en premier lieu compétentes.

Dans une entreprise, il est arrivé qu'une personne se plaigne de n'avoir pas obtenu une promotion à cause de la couleur de sa peau, mais sa plainte n'était pas fondée. Dans une autre, un employé avait des comportements racistes et l'entreprise a pris des mesures à son égard. Dans les deux autres entreprises, aucune situation ne s'est produite.

La majeure partie des entreprises «actives» reconnaît que quelques employés de la majorité ont parfois des attitudes négatives ou des propos désobligeants à l'égard des employés embauchés dans le cadre du PAE. Dans deux cas, nous avons noté que les employés de la majorité craignaient de plus avoir des chances d'être embauchés parce que l'on privilégiait les minorités visibles. Dans un cas, un employé a même décidé de quitter son organisation avançant comme raison qu'il pensait que son entreprise privilégiait dorénavant les femmes et les minorités visibles et que son avenir professionnel était devenu incertain au sein de l'entreprise. Un incident du genre s'est produit dans l'entreprise No 14 où les gestionnaires ont du faire face à une situation assez délicate. Dans sa campagne de recrutement, l'entreprise No 14 s'est servie du portrait d'une personne issue des minorités visibles pour son support publicitaire. Elle a reçu un peu plus tard des commentaires d'un candidat (blanc de souche) qui affirmait ceci : « Je pense que je suis qualifié pour le poste mais je ne ressemble pas à la personne qui se trouve sur votre support publicitaire ». Dans l'entreprise No 70, ces attitudes ne se sont pas manifestées, bien que le répondant ait conscience qu'elles pourraient exister.

Pour finir, nous pouvons dire qu'il existe un bon climat de travail favorable à la diversité dans ces entreprises. Dans trois entreprises, il existe des journées ou des activités placées sous le thème de la diversité, où l'on déguste des mets de diverses origines, où l'on fait des conférences sur différents sujets touchant la diversité, et où des membres de la haute direction assistent et réitèrent leur engagement face à ce sujet. Dans l'une d'entre elles, le gestionnaire reconnaît aussi la présence d'un climat de travail favorable à la diversité, mais ne l'attribue

pas nécessairement à leurs diverses activités de sensibilisation sur le sujet. Dans une autre où la diversité semble avoir une place très importante dans le discours de la haute direction, on a conscience de l'importance de réussir l'intégration organisationnelle des minorités visibles. Ainsi, l'entreprise met l'accent sur la formation des gestionnaires et des employés, pour s'assurer de créer un climat favorable à la diversité. De façon générale, nous ressentons, que le souci d'un bon nombre des entreprises de cette catégorie, n'est pas seulement d'embaucher les minorités visibles, mais de travailler à leur rétention.

#### Politique formelle de diversité, d'équité ou de harcèlement

Toutes pour la plupart disposent à la base d'une politique de diversité ou d'équité en emploi, mais aussi d'une politique bien établie de harcèlement avec un mécanisme de plaintes. Dans deux entreprises par exemple, on pratique la tolérance zéro face à la discrimination et parfois le syndicat donne son appui.

Nous n'avons pas obtenu de réponses à l'effet que les employés soient au courant de la présence d'un PAE dans l'entreprise, mais considérant les nombreuses activités de formation et de sensibilisation qui existent dans ces organisations contrairement aux précédentes, nous pouvons assumer qu'en effet les employés sont plus susceptibles de l'être.

Quelles conclusions pouvons nous tirer de ces constatations ? Il convient donc d'aborder la section la plus importante de notre mémoire, soit l'interprétation que nous pouvons faire de ces résultats à la lumière de nos hypothèses et en fonction de la revue de littérature que nous avons effectuée.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

L'ensemble de notre mémoire tourne autour de notre hypothèse principale qui soutient que : «Une vaste gamme de mesures visant la diversité va de pair avec des bénéfices tant pour l'entreprise que pour les membres des minorités visibles». Autrement dit, nous pensons que les entreprises que (Thomas & Ely, 1996) disent appartenir à leur premier paradigme de : « Conformité à la loi » et se caractérisant par : « Des changements superficiels apportés surtout en ce qui concerne la dotation. (...) » (Charest 2003), sont susceptibles de ne pas obtenir des bénéfices commerciaux grâce à la diversification de leur effectif. Notons, que nous ne sommes pas en train d'affirmer que l'adoption de bonnes pratiques de diversité entraîne nécessairement ou directement des bénéfices autant pour les entreprises que pour les minorités elles-mêmes, mais plutôt que les deux variables (pratiques de diversité et bénéfices) sont liées.

Dans l'analyse de nos résultats, nous avons pu observer que les entreprises de la catégorie que nous avons nommées « passives » face à la diversité pour les fins de notre étude, avaient la particularité d'avoir une très faible gamme de pratiques en matière de gestion de la diversité. Nous avons pu identifier de très grandes lacunes et insuffisances dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre des PAE, dans leurs pratiques proactives de gestion des ressources humaines et enfin dans l'intégration de la diversité à leurs décisions de gestion. Par ailleurs, ces entreprises ont aussi affirmé pour la plupart n'avoir réalisé aucun bénéfice économique ou commercial pouvant être attribué à la diversification de leur effectif. L'accès à de nouveaux marchés et de meilleurs résultats sur des marchés déjà existants n'ont pas été des bénéfices commerciaux observables dans ces entreprises. Toutefois, nous remarquons que quelques unes de ces entreprises affirment avoir une bonne réputation auprès des pouvoirs publics et autres parties intéressées et en particulier dans les régions où elles sont installées, en raison du fait qu'elles représentent le plus souvent de grands pourvoyeurs d'emplois dans ces localités. Leur réputation n'est donc pas attribuée à leurs initiatives de diversité, mais plutôt en fonction de leur capacité à contribuer au développement économique des régions. De plus, la majeure partie de ces entreprises bien que ne considérant pas la diversité comme un coût, mais plutôt comme un investissement, ne fait rien pour obtenir des

bénéfices grâce à la diversification de leur effectif. Ces dernières pour la plupart se disaient appartenir au paradigme de « Conformité à la loi » (Thomas & Ely 1996).

L'appartenance des entreprises «passives» face à la diversité de notre échantillon au paradigme de « Conformité à la loi » de (Thomas & Ely 1996), confirme la description qu'en faisait Charest (2003) : « Des changements superficiels apportés surtout en ce qui concerne la dotation. Les employés sont uniquement sensibilisés aux obligations légales de l'entreprise en matière de diversité». Nous assumons qu'en raison du fait que ces entreprises ne se diversifient que pour respecter une loi en vigueur, et que la haute direction ne croit pas aux avantages de la diversité pour leur entreprise, il est donc normal que les pratiques de gestion des ressources humaines en matière de diversité soient très peu développées. C'est d'ailleurs ce que des répondants nous ont affirmé : *ils n'ont pas reçu de mandat clair de la haute direction*. Nous voyons donc l'importance cruciale de la haute direction dans les efforts d'implantation d'une culture de diversité dans une entreprise.

D'un autre côté, les entreprises de notre catégorie «actives» face à la diversité se différencient des précédentes par une gamme plus large de pratiques en matière de gestion de la diversité. Bien que plusieurs lacunes et insuffisances soient identifiées dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre des PAE, les entreprises de cette catégorie se démarquent bien sur le plan des pratiques proactives de gestion des ressources humaines et dans l'intégration de la diversité dans leur décision de gestion. De plus, elles affirment pour la plupart avoir réalisé certains des bénéfices commerciaux attribuables à la diversification de leur main-d'œuvre. Ainsi, l'accès à de nouveaux marchés et de meilleurs résultats sur des marchés existants ont été des bénéfices commerciaux observables dans ces entreprises. Toutefois, très peu ont affirmé avoir une meilleure réputation auprès des pouvoirs publics et autres parties intéressées directement attribuables à leurs initiatives de diversité. Bien que la diversité entraîne des coûts dans ces entreprises en raison des nombreuses initiatives adoptées, elle est toutefois considérée comme un investissement par une bonne partie d'entre elles. Celles-ci se disaient appartenir en majorité au paradigme de « marché » (Thomas & Ely 1996). Nous voyons donc que ces dernières croient aux avantages commerciaux de la diversité et mettent en place plusieurs pratiques proactives de diversité pour y parvenir. Elles se caractérisent aussi par une nette implication de la haute direction dans les efforts de diversité.

Ainsi ce que nous avons observé dans nos entrevues illustre bien notre première sous hypothèse qui sous tend que : «Une vaste gamme de mesures visant la diversité va de pair avec des bénéfices commerciaux pour les entreprises ».

Au sujet de notre variable portant sur les bénéfices de la diversité pour les individus issus des minorités visibles, les résultats peuvent être discutables.

Nous remarquons d'emblée que dans les entreprises « passives » face à la diversité, il y a une très mauvaise intégration structurelle des minorités visibles. Nous avons tenté de voir dans quelle mesure les employés issus des minorités visibles étaient représentés dans la composition globale des entreprises ou dans les diverses catégories d'emploi. Il ressort d'emblée que dans les entreprises « passives », les minorités visibles sont concentrées dans les emplois de bas niveau, sur les lignes de production. Elles sont absentes à des postes intermédiaires, et à fortiori absentes des postes de la haute direction.

Concernant l'intégration organisationnelle, où l'on a tenté d'évaluer l'environnement de travail dans lequel se trouvaient les minorités visibles, savoir si elles étaient valorisées et acceptées, on observe un fort taux de roulement et d'absentéisme dans les emplois à forte concentration de minorités visibles, soit sur les lignes de production. Les entreprises attribuent ces phénomènes aux conditions ardues de travail et non à un malaise des minorités face au climat de travail. On relève aussi que dans ces entreprises, il existe une culture organisationnelle qui est véhiculée par les employés de la majorité, les plus anciens, qui sont peu ouverts au changement, à la nouveauté, à la différence. En raison du fait que la diversité y est niée et que l'on prône l'homogénéité, l'entreprise fait très mal la différence entre les termes « minorité » et « majorité », autrement dit, les dirigeants sont « color blind ». Aucun conflit n'est observé par nos répondants, ceci peut être attribué au fait qu'ils ne sont pas préoccupés par cette question et donc ne perçoivent pas ce type de difficultés. Une autre explication serait qu'il s'agit d'emplois sans garantie ou on peut être congédié en tout temps. Les minorités visibles ont peut être peur de perdre leur emploi et n'osent pas protester ou se plaindre, d'où l'absence de plaintes ou de conflits mettant en cause ces employés. De plus rien ne garantit que les minorités visibles s'y sentent bien, car nous savons que dans la main-d'œuvre travaillant dans ce genre d'emplois, se trouvent beaucoup d'immigrants ou de minorités visibles qualifiées, mais qui éprouvent de la difficulté à faire reconnaître leur expérience ou diplôme étranger, et qui souhaiteraient améliorer leur sort dans des emplois qui

correspondent réellement à leur compétence. Aussi, nous observons que les pratiques proactives de ressources humaines sont presque inexistantes dans ces catégories d'emplois, car on ne cherche pas à motiver ou à retenir les employés sur les lignes de production, si quelqu'un ne fait plus l'affaire, il est remplacé, ou si quelqu'un ne s'entend pas avec le superviseur, il risque d'être congédié. Les probabilités qu'il y ait des abus, de l'insatisfaction, peu de chances de promotions ou d'amélioration des conditions de travail en raison de l'absence de syndicat, sont grandes et sont autant de raisons qui nous poussent tout de même à penser que l'intégration organisationnelle des minorités visibles est mauvaise.

Dans les entreprises «actives», le constat semble différent. Au sujet de l'intégration structurelle, de prime abord, les minorités visibles ne sont pas concentrées uniquement dans des emplois de premier niveau, mais se trouvent aussi à d'autres niveaux de l'entreprise. Toutefois, elles sont très faiblement représentées dans les postes de direction, mais plutôt dans les emplois intermédiaires, et de professionnels. Nous pouvons attribuer ce constat au fait qu'il s'agit d'entreprises qui interagissent beaucoup avec la clientèle et qui ont donc besoin d'employés qui correspondent à la clientèle cible pour mieux la servir<sup>2003</sup>, nous comprenons bien pourquoi les opportunités d'avancement ou de promotions y sont minces, car on cherche à garder les minorités visibles dans les emplois où elles sont le plus rentable pour l'entreprise.

Au sujet de l'intégration organisationnelle, il s'agit d'entreprises où la gestion des ressources humaines a une très grande place en général. Ces entreprises ont à cœur l'épanouissement de l'ensemble de leurs employés, ce qui donne moins place à des abus. Un fait très pertinent est que, ces entreprises reconnaissent l'existence de plaintes, de conflits dans le milieu de travail, dans les équipes de travail, mettant en cause des employés de la majorité versus de la minorité. Ceci ne semble pas étonnant d'autant plus qu'il s'agit d'entreprises qui prônent la diversité et qui ne nient pas les différences. Cela ne veut pas dire non plus que les minorités s'y sentent mal non plus. Les conflits qui naissent portent le plus souvent sur des éléments de la diversité en milieu de travail : le droit d'afficher ses convictions religieuses, le fait de parler dans la langue de son ethnie avec des collègues, .... Mais les entreprises interviennent toujours le plus rapidement possible auprès des deux parties en cause lors de l'émergence de ces conflits. Selon nos répondants, il ne s'agissait pas de conflits réguliers, ceux-ci ne perduraient pas et n'envenimaient pas le climat de travail de l'entreprise. De plus, nous remarquons que ce sont des entreprises où on met beaucoup l'accent sur la formation et la sensibilisation à la diversité ; il existe même des activités sociales pour souligner l'importance

de la diversité. On trouve donc dans ces entreprises une culture qui valorise la diversité, même si elle n'est encore qu'« instrumentale » (Charest 2003).

Dès lors, ces différentes constatations illustrent bien notre deuxième sous hypothèse, qui soutient que : «Une vaste gamme de meilleures pratiques visant la diversité va de pair avec des bénéfices pour les membres des minorités visibles. ».

Les différentes observations faites ci-dessus, nous amènent aussi à aller dans le même sens que notre hypothèse principale : «Une vaste gamme de mesures visant la diversité va de pair avec des bénéfices tant pour l'entreprise que pour les membres des minorités visibles».

Pour en venir à notre deuxième et dernière hypothèse qui veut que : « L'influence des pratiques de diversité sur les bénéfices commerciaux sera faible si l'entreprise n'inclut pas explicitement la diversité dans ses stratégies de marketing ». Nous constatons que la variable « Les stratégies de marketing ethnique » est totalement absente dans les entreprises «passives». Autrement dit, les entreprises de la catégorie ne font rien pour informer la clientèle qu'elles souhaitent rejoindre qu'elles adoptent des pratiques pour mieux répondre à leurs besoins spécifiques, donc aucune pratique de publicité ciblée. Même constat pour la conception des produits et services, ces entreprises ne se soucient pas de concevoir des biens et services qui correspondront aux besoins et attentes d'une clientèle issue d'un groupe social spécifique. Encore là, nous pouvons aisément attribuer ces conclusions au fait que ces entreprises sont plus préoccupées par la production que par la vente et le service à la clientèle, même si elles sont à la fois dans le secteur de la production et la vente des biens et services aux consommateurs.

Quant aux entreprises « actives », nous remarquons qu'il n'existe pas non plus une stratégie de marketing ethnique proprement dite, mais contrairement aux entreprises «passives», nous notons cependant des bribes ou des éléments d'une stratégie de marketing ethnique. C'est-à-dire que nous ne notons pas l'existence d'une stratégie officielle, les entreprises semblent réagir au fur et à mesure que les besoins se font ressentir. Cependant, il est plus facile d'identifier dans quelques unes des entreprises de la catégorie «actives», que celles-ci adoptent des mesures pour que la clientèle qu'elles souhaitent rejoindre soit au courant qu'elles adoptent des pratiques pour mieux répondre à leurs besoins. Ces dernières font aussi des efforts pour s'assurer de concevoir des biens et services qui correspondent aux besoins et

attentes de la clientèle du groupe social spécifique qu'elles tentent de rejoindre. Il faut aussi rappeler que la majorité des entreprises de cette catégorie donnent une grande importance au service à la clientèle et peu à la production, ce qui peut expliquer ces résultats.

Pour ces différentes raisons, nous ne pouvons pas confirmer notre hypothèse qui veut que : «L'influence des pratiques de diversité sur les bénéfices commerciaux sera faible si l'entreprise n'inclut pas explicitement la diversité dans ses stratégies de marketing ».

Pour en revenir plus précisément au PAE, nous constatons que toutes les entreprises de notre échantillon eu égard à leur catégorie « passives » et « actives », aucune n'a revu l'ensemble de son système de gestion des ressources humaines pour le purger de biais pouvant tenir lieu d'obstacles à l'entrée ou à l'épanouissement des minorités visibles en emploi. L'objectif qualitatif du PAE n'est pas respecté dans la plupart des cas. Toutefois, les entreprises «actives» n'hésitent pas à adopter des pratiques très proactives qui sortent des limites proposées par le PAE. Nous pouvons ainsi comprendre que le travail initial de révision totale du système de gestion des ressources humaines préconisée par le PAE, semble être une tâche ardue pour bon nombre d'entreprises. Rien d'étonnant que plusieurs entreprises, surtout celles de la catégorie «passives » affirment avoir de la difficulté à atteindre les objectifs quantitatifs du PAE, car elles ne savent pas à la base où se situent les problèmes, elles ne peuvent pas donc bien orienter leurs actions et arriver à des résultats concrets. De plus les gestionnaires des entreprises « passives » considèrent la diversité comme un coût, une tâche supplémentaire à leur travail, donc ils ne s'impliquent pas assez dans le dossier pour identifier les problèmes et les résoudre. Bref, l'inconvénient pour toutes les entreprises de sauter cette étape préliminaire de révision de l'ensemble du système de gestion des ressources humaines ou d'audit organisationnelle est qu'elles ne disposent pas d'un réel profil de leur situation initiale pour orienter leurs efforts d'amélioration, et sont donc obligés de « patauger ».

Dans notre tentative de connaître la perception des entreprises à l'égard du PAE, nous avons relevé que la majorité des entreprises se plaignait du manque et même dans certains cas de l'absence de soutien de la Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse (CDPDJ), organisme chargé de veiller à l'application de la loi dans les entreprises soumises au PAE. À la lumière des réponses qui nous ont été données, nous avons pu comprendre que l'efficacité du partenariat entre la CDPDJ et les entreprises dans les efforts en faveur du PAE,

dépendait de l'agent ou de l'agente qui était assigné à l'entreprise et qui en assurait le suivi du dossier. De façon générale, les entreprises se plaignent du long délai qu'accuse la CDPDJ pour faire parvenir aux entreprises les objectifs de représentation quantitatifs une fois que le rapport initial lui a été soumis. C'est comme si les gestionnaires ne recevaient pas de feedback pour un travail dans lequel ils avaient mis beaucoup de temps et d'effort, ils finissent par se questionner sur le sérieux que la CDPDJ elle-même accorde aux PAE.

Nous avons aussi remarqué que dans les cas où l'entreprise était soumise à la fois au PAE en vertu de la charte provinciale et au PEE (programme d'équité en emploi) en vertu du fédéral, elle préférait remplir les obligations du PEE, car un meilleur suivi est assuré au fédéral, et affirme que les conditions sont presque les mêmes, et que si l'on remplit les obligations du fédéral on remplit par ricochet celui du provincial. Autrement dit, dans ces cas le PAE (celui du provincial) est moins pris au sérieux par les entreprises.

Quant aux pistes d'amélioration du PAE, les avis sont divers. Certaines entreprises pensent que de tels programmes ne devraient pas exister et qu'il s'agit d'une manière de forcer les entreprises à s'intéresser à la diversité. Selon cette école de pensée, on devrait laisser les choses se faire de façon naturelle, la diversité culturelle s'imposera d'elle-même comme un impératif dans l'environnement interne et externe des entreprises, et ces dernières l'adopteront sans qu'une loi spéciale les y oblige. Pour d'autres, la seule façon de redorer l'image du PAE auprès des entreprises québécoises consiste à avoir une plus grande coopération de la CDPDJ : permettre l'accès à plus d'outils pour atteindre les objectifs du PAE, les meilleures pratiques dans les autres entreprises,.... Il est aussi suggéré que la CDPDJ mette plus de ressources humaines, des agents à la disposition des entreprises, car les agents sont débordés. Les entreprises souhaitent avoir un feedback plus rapide suite au dépôt de leur rapport. Enfin, bon nombre de gestionnaires se plaignent de l'énorme charge de travail que demande le PAE (il correspondrait à 8 mois de travail à temps plein selon les estimations de certains), surtout celle de révision de l'ensemble du système de gestion des ressources humaines. Certains souhaitent qu'il soit plus allégé pour les PME qui sont moins grandes et qui ont des moyens et des ressources, car c'est déjà du travail de faire rentrer les minorités visibles dans l'entreprise, mais il faut aussi les retenir, changer les mentalités dans l'entreprise. Des gestionnaires remettent même en doute la légitimité du programme, et se demandent si l'avis des membres des groupes cibles a été pris, pour savoir si ce procédé leur convenait. Pour une autre école de pensée, on devrait associer une récompense (réduction d'impôts, mérite,...) aux entreprises

qui se distinguent sur la question, comme dans la loi 90. Enfin, pour d'autres, on devrait faire plus d'efforts pour publiciser le PAE dans les entreprises pour les sensibiliser au sujet.

Pour finir, nous constatons que toutes les entreprises de notre échantillon disposent d'une politique prohibant le harcèlement psychologique au travail et ne cessent de faire des activités de formation, de sensibilisation à la question. Mais bien que la loi sur l'accès à l'égalité en emploi soit plus ancienne que celle qui prohibe le harcèlement psychologique au travail, nous n'avons jamais observé un tel dévouement de la part de toutes les entreprises pour la première. Y aurait-il une différence entre la crainte d'être identifiée comme entreprise qui tolère le harcèlement psychologique au travail ou comme pratiquant des pratiques discriminatoires à l'égard d'une catégorie d'employés? Les dégâts ou les conséquences sur l'image ou la réputation de l'entreprise jouent-elles un rôle dans le choix pour cette dernière d'enrayer un phénomène négatif? Les employés issus des minorités visibles ne sont-ils pas plus enclins à tolérer les abus, à ne pas dénoncer la discrimination, contrairement aux employés de la majorité qui se prévalent plus de la politique de harcèlement psychologique, raison qui fait que les entreprises font plus d'efforts à l'égard du harcèlement au travail contrairement à la discrimination ou au racisme? Tout nous pousse à croire que le harcèlement psychologique s'adresse à tous les employés sans exception et donc bénéficie de l'appui des membres de la majorité, alors que le PAE s'adresse seulement à des groupes cibles et ne rallie pas nécessairement la majorité.

## CONCLUSION

La présente étude est l'une des premières menées au Québec et au Canada dans une perspective de lier les PAE et les bénéfices (performance organisationnelle des entreprises), contrairement à plusieurs recherches qui existent déjà sur le sujet aux États-Unis. Force est de constater que la diversité culturelle est une problématique de plus en plus prise en considération par les pays développés qui ont des politiques effectives d'immigration. Elles éprouvent donc le besoin de tirer au maximum profit des avantages que constitue une main-d'œuvre qualifiée pour les entreprises et pour l'économie du pays. Nous ne comptons pas le nombre d'études qui ont tenté de prouver que la diversité culturelle constituait un bénéfice non négligeable pour les pays hôtes et pour les entreprises. Au niveau des entreprises, étant donné qu'il existe un très grand fossé entre les efforts pour attirer les minorités visibles en entreprises et ceux pour les retenir et leur permettre et de s'épanouir au même titre que les employés de la majorité, des gouvernements comme le Canada et plus précisément le Québec, ont décidé d'instaurer des lois telles que le PAE. C'est donc dans cette optique que prend place notre étude qui se veut plus spécifique aux entreprises québécoises.

Nous sommes partis de notre question de recherche principale : « Pour les entreprises se diversifiant pour des raisons de marché, l'adoption de meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité, va-t-elle de pair avec l'obtention de bénéfices en terme de rentabilité et d'égalité? ». L'analyse des données recueillies lors des entrevues, nous ont permises d'illustrer notre première sous hypothèse : « Une vaste gamme de meilleures pratiques visant la diversité va de pair avec des bénéfices tant pour l'entreprise que pour les membres des minorités visibles ». Toutefois, nous n'avons pas pu illustrer notre deuxième sous-hypothèse : « L'influence des meilleures pratiques de diversité sur les bénéfices commerciaux sera faible si l'entreprise n'inclut pas explicitement la diversité dans ses stratégies de marketing », car à aucun moment nous avons pu observer que les entreprises de notre échantillon inscrivaient leurs initiatives de diversité dans une stratégie formelle ou officielle de marketing ethnique.

Cependant, notre recherche comporte certaines limitations que nous souhaitons tout de même soulever.

De prime abord, il faut affirmer que notre étude est une recherche de nature exploratoire qui tente de mieux comprendre ou expliquer le lien pouvant exister entre les initiatives de

diversité et ses bénéfices pour les entreprises qui les adoptent, sans pour autant en prouver le lien direct (Barrington & al. 2001). D'ailleurs il existe plusieurs études qui ont été menées dans le but de mieux cerner le lien entre la diversité et la performance organisationnelle, mais peu ont réussi à vraiment à en prouver le lien direct (Wheeler 1995 ; Gandz 2001 ; Orlando 2000).

Nombreuses sont les études qui en sont venues à la conclusion que le lien de causalité entre la diversité et la performance organisationnelle n'est pas clair, d'où l'importance de prendre en considération dans des études futures plusieurs autres facteurs pour tenter de l'expliquer (Wheeler 1995; Gandz 2001; Orlando 2000 ; Kochan & al. 2003).

Dans notre cas présent, nous avons émis l'hypothèse suivante: « Une vaste gamme de mesures visant la diversité va de pair avec des bénéfices commerciaux pour les entreprises ». Nous avons donc tenté d'observer l'effet ou l'impact des bonnes pratiques de diversité sur la possibilité des entreprises qui les adoptent de gagner des bénéfices économiques. Il est à rappeler que l'ensemble des entreprises de notre échantillon est constitué d'organisations évoluant dans le secteur de vente et de production de biens et services destinés essentiellement aux consommateurs. Nos résultats ont clairement démontré que la diversité profitait plus aux entreprises qui donnaient plus d'importance à la vente, au service à la clientèle, aux marchés, qu'à celle qui prône la production. (Barrington & Troske 2001; Orlando 2000).

Ces résultats accentuent donc l'importance de la prise en considération d'autres facteurs dans les tentatives d'explication du lien pouvant exister entre ces deux variables. Ainsi, des études futures pourraient évaluer l'appartenance d'une entreprise à l'un des paradigmes de Thomas et Ely (1996), ou encore la perception que l'entreprise a face à la diversité afin d'en observer l'impact sur l'obtention des bénéfices commerciaux (Orlando 2000).

Dans notre recherche, nous nous sommes essentiellement concentrés sur la diversité culturelle, mais d'autres éléments de la diversité à savoir : l'état civil, l'âge, le handicap, pourraient être autant d'éléments qui pourraient venir influencer notre variable dépendante (Orlando 2000 ; Kochan et al.2003).

Il ne faut pas aussi omettre que les divers changements intervenus dans le contexte externe des entreprises, tels que : les changements démographiques, les changements dans les valeurs des consommateurs, les changements dans la main-d'œuvre, les nombreux développements dans les domaines de la technologie et de la communication, sont autant de nouvelles réalités qui poussent les entreprises à revoir leurs stratégies organisationnelles et à donner à la diversité une plus grande place.

Pour finir, la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, sont aussi des éléments qui sont susceptibles d'avoir une influence sur le choix de la stratégie de l'entreprise et donc sur l'obtention des bénéfices grâce à la diversité.

Tout ceci, nous amène donc à nous poser une autre question. Au lieu de nous évertuer à tenter d'élucider le lien direct pouvant exister entre la diversité et la performance organisationnelle, pourquoi ne tentons-nous pas de cerner les conditions d'émergence des bénéfices de la diversité? Une telle approche, nous permettra d'isoler l'effet de certaines variables ou certains facteurs dans un cas, ou encore de les prendre en considération dans un autre, afin de voir dans quel contexte les entreprises arrivent réellement à obtenir des avantages économiques que nous pourrions attribuer en partie à leurs initiatives de diversité (Barrington & Troske 2001; Wentling & Palma Rivas 1998).

Pour en venir de façon plus spécifique à notre étude, nous pensons que la petite taille de notre échantillon constitue aussi une limite, car il nous serait très difficile d'extrapoler les résultats de notre recherche. Les études futures pourraient aussi prendre en considération cet élément (Orlando 2000).

Par ailleurs, force est de constater que notre étude est basée sur une question assez délicate, les entreprises de notre échantillon surtout celles qui sont « passives » sur la question, ont peur d'être montré du doigt et d'obtenir une mauvaise réputation, nous comprenons donc les difficultés rencontrées dans la cueillette des données et donc dans leur analyse. De plus, en raison du fait que très peu d'entreprises procèdent à la mesure de leurs bénéfices de la diversité, il fut donc assez difficile de recueillir des renseignements précis. Nous pensons aussi que cette situation est logique, car les entreprises « passives » face à la diversité, y sont peu intéressées, et par conséquent, il n'existe pas beaucoup d'actions en la matière en milieu

de travail, il est donc normal que les répondant (e) s n'aient pas énormément à dire sur le sujet (Orlando 2000).

Une autre limite de cette recherche se base sur la fait que par rapport à une telle question, il aurait été bon d'avoir l'avis des principaux concernés. En effet, durant nos entrevues, nous n'avons pas pu rencontrer des minorités visibles afin d'avoir leur propre perception sur les efforts faits par leur entreprise à leur égard, ou encore sur la perception de leur acceptation ou de leur valorisation au sein de ces organisations. En ayant juste l'avis des cadres sur ces différentes questions, nous perdons celle d'un autre acteur important qui pourrait avoir une vision tout à fait différente sur le sujet (D'Netto et al. 2000).

Cependant, notre recherche montre clairement que la croyance aux bénéfices de la diversité n'est pas un élément suffisant pour garantir une meilleure performance organisationnelle, c'est plutôt l'implication de la haute direction qui se traduit par de bonnes pratiques en milieu de travail et par conséquent des bénéfices économiques (Wentling & Palma Rivas 1998). Aussi, nous en venons à la conclusion, qu'omettre d'aligner les initiatives de diversité à la stratégie organisationnelle limitera la capacité de mesures des bénéfices potentiels et rendra plus dure les tentatives d'en démontrer les bienfaits pour l'entreprise auprès de la haute direction.

Les résultats de notre étude ne tentent pas d'affirmer que les bonnes pratiques de GRH en matière de diversité entraînent des bénéfices commerciaux, mais plutôt que pour les employés étant considéré comme un capital humain, source d'avantage compétitif, avoir de bonnes pratiques de GRH qui permet à tous de s'épanouir, d'être motivé, d'être satisfait et engagé, serait très bénéfique et pourrait se traduire en une meilleure performance organisationnelle. (Kochan & al.2003; D'Netto & al. 2000; Equal Employment Opportunities Trust 2002; Orlando 2000).

Il faut retenir que récolter les bénéfices de la diversité requiert toute une approche systémique et un engagement à long terme. Autrement dit, il ne faut pas s'attendre à observer les bénéfices économiques de la diversité aussitôt qu'on met en place de bonnes pratiques, il s'agit d'un travail soutenu et régulier, qui ne pourrait être efficace sur du court terme. Aussi, il faut faire attention à ne pas se baser ses initiatives ou pratiques superficielles, pour espérer aussi gagner des bénéfices.

Pour finir, les différentes observations qui ressortent de nos entrevues viennent confirmer ce qui ressortait de notre revue de littérature, à savoir que : 1- peu d'entreprises relient leurs initiatives de diversité à leurs objectifs stratégiques (Wheeler 1995 ; Kochan & al. 2003), 2- beaucoup d'entreprises sont encore dans le premier modèle de Thomas et Ely (1996) et sont assez « passives » face à la diversité; 3- peu d'initiatives de diversité sont implantées avec un but d'obtenir des avantages économiques (Wheeler 1995).

## BIBLIOGRAPHIE

Barrington, L. et Troske, K. R. (2001). Workforce diversity and productivity: An analysis of employer-employee matched data. *Economics Program Working Paper Series*

Cassell, C., et Biswas, R. (2000) Editorial: Managing diversity in the new millennium. *Personnel Review*, Farnborough.

*Center for Strategy and Evaluation Services, (2003). Méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût efficacité des politiques de diversité en entreprise. Rapport final, N<sup>o</sup> de catalogue : KE-55-03-899-FR-N.*

Charest, E., (2003). Degré de conformité d'un programme d'accès à l'égalité selon la perception de l'employeur des avantages d'une diversification de la main-d'œuvre. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise en Relations Industrielles, à l'Université de Montréal.

Chicha, M-T. (2002). *La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité. Effectif - Janvier/Février/Mars.*

Chicha, M-T. (1998). *Portrait et analyse des programmes d'accès à l'égalité soumis à l'obligation contractuelle du Québec.* Rapport remis au Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration.

Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). Discrimination systémique – fondements et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi. Cowansville (Québec) : Les Éditions Yvon Blais Inc.

Cui, G., et Choudhury, P. (2002). Marketplace diversity and cost-effective marketing strategies. *Journal of Consumer Marketing*. Vol 19, number 1, 54-73

D.HO, C., (2000). How does diversity affect performance: A mediating process model? *Working paper in Human Resource Management Employee Relations and Organisation Studies. The University of Melbourne.*

D'Netto, B., et Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An Empirical Assessment. *International Journal of Manpower, Vol. 20, Number 8, 530-547.*

D'Netto, B., Smith, D., et Da Gama Pinto, C., (2000). Diversity Management: Benefits, Challenges and Strategies. *Department of Immigration and Multicultural Affairs, Project Number 1*

Easley, C.A. (2001). Developing valuing and managing diversity in the new millennium. *Organizational Development Journal, Chesterland.*

Ely, R., J., et Thomas, D.A (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, vol.46, 229-273.

Ely, R., J., et Thomas, D.A (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, vol. septembre –octobre, 79-90

Equal Employment Opportunities Trust. (2002). Making the most of a diverse workforce: An employer's guide to EEO.

Friday, E., et Friday, S.S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach, *Journal of Management Development*. Vol. 22, n<sup>o</sup>10.

Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité (2003)

Hicks-Clarke, D., et Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions, *Personnel Review*, Farnborough.

Hubbard, E. E. (2001). Measuring the Value and Impact of Workforce Diversity. *Oregon Executive Forum*.

Kochan, T., Bezrukova, k., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. (2003). The effects of diversity on Business performance: Report of the diversity research work. *Human Resource Management*, Vol.42, n<sup>o</sup>1, 3-21.

Le Dr Gandz, J. (2001). La diversité : Facteur d'avantage concurrentiel. Paths to Equal Opportunity.

Managing a Multicultural Workforce. *Black Enterprise*, July, 2001

Orlando, C. R. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, And Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management journal*, Vol.43 n<sup>o</sup>. 2, 164-177.

Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales, deuxième édition, Paris : Dondod.

Sadri. G., et Tran, H. (2002). Managing your diverse workforce through improved communication. *The Journal of Management Development*, Bradford.

Society for Human Resource Management (SHRM *Online*). Workplace-Diversity.

Statistique Canada (2003). Recensement du Canada en 2001.

Statistique Canada (2003). Recensement du Canada en 2001, numéro 96F0030XIF2001009 au catalogue

Swanson, D.R. (2002). Diversity programs: Attitudes and realities in the contemporary corporate environment. *Corporate Communications*, Bradford.

THE BUSINESS CASE FOR DIVERSITY MANAGEMENT (2001). Programme for the practice of diversity management, *Department of Immigration and Multicultural Affairs in cooperation with the Australian Centre for International Business*

Wentling, R. M., et Palma-Rivas, N. (1997). DIVERSITY IN THE WORKFORCE SERIES REPORT N°1: *DIVERSITY IN THE WORKFORCE: A LITERATURE REVIEW*. Supported by The Office of Vocational and Adult Education U.S Department of Education.

Wentling, R.M., et Palma-Rivas, N (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective. *Human Resource Development Quarterly*; Fall 1998; 9, 3;

Wheeler, M. (1995). Diversity: *Business Rationale and Strategies*. Rapport de recherche 1130-95-RR, The conference Board Inc.

Wright, P., Ferris, S.P., Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor.



2024/03/24