

Université de Montréal

Efficacité des programmes d'accès à l'égalité (PAE) à l'intention des minorités visibles et  
bénéfices escomptés par les employeurs

Par  
Éric André Charest

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 maîtrise en relations industrielles

Septembre 2003

© Éric André Charest, 2003



HD  
4815  
U54  
2003  
V.012

## 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 :

Efficacité des programmes d'accès à l'égalité (PAE) à l'intention des minorités visibles et  
bénéfices escomptés par les employeurs

Présenté par :

Éric André Charest

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Guy Bergeron  
Président-rapporteur

Marie-Thérèse Chicha  
Directrice de recherche

Michel Coutu  
Membre du jury

## RÉSUMÉ

Le Québec connaît depuis quelques décennies un important accroissement dans sa population du nombre total des personnes membres des minorités visibles. Malgré cette diversification de la population, nous constatons un faible taux de représentation de ces personnes dans le marché actif de l'emploi qui n'est pas proportionnel à leur poids démographique. Des obstacles lors du recrutement ainsi qu'à d'autres étapes de leur développement de carrière persistent et pointent en direction d'un phénomène de discrimination systémique. Le gouvernement québécois a adopté les programmes d'accès à l'égalité (PAE) liée à une obligation contractuelle afin de combattre ce phénomène. Un constat de progrès «inégaux» a été découvert par Chicha (1998) pour ces PAE, c'est-à-dire qu'un petit nombre d'entreprises semblent être nettement en avance dans l'atteinte des objectifs alors que la vaste majorité semble stagner ou progresser lentement. Pour expliquer cette différence, nous appliquons le modèle de Thomas et Ely (1996) et créons trois sous-groupes correspondant aux paradigmes organisés en hiérarchie, identifiés par ces auteurs. Chacun de ces paradigmes représente une perspective entretenue par l'organisation sur les avantages escomptés d'une diversification de sa main-d'œuvre. Nos résultats indiquent qu'une différence globale significative existe entre les deux paradigmes supérieurs et le paradigme inférieur ce qui appuie en partie notre hypothèse selon laquelle la perspective entretenue quant aux avantages de la diversification à un effet positif sur l'atteinte des objectifs des PAE. Nous ne sommes cependant pas parvenus à distinguer une différence significative entre les deux paradigmes supérieurs.

L'explication de cette différence, ses implications et les avenues de recherche futures sont développées.

## SUMMARY

The province of Quebec has experienced in the last decades an important increase in the proportion of members of visible minorities in its population. In spite of this demographic diversification of the population, it has been noticed that members of visible minorities have a low rate of representation in the active labour force which is not proportional to the demographic weight of these groups. Barriers are experienced by them during the recruitment stage and treatment differences in employment still persist. All of these point to a phenomenon of systemic discrimination. The Québec Government adopted a contract compliance program to develop a *Programme d'accès à l'égalité* (PAE) in order to eliminate the effects of systemic discrimination. Chicha (1998) discovers that this policy had uneven effects on employers: a minority of employers appears to be quite in advance in attaining their goals while the vast majority of them were stagnating or were slowly progressing toward their objectives. In order to explain this difference we applied the model developed by Thomas and Ely (1996) to create three sub-groups, each of them corresponding to one of the paradigms of the model which are organized as a hierarchy. Each paradigm represents a different perspective that may be hold by an employer concerning the different advantages that might result from a diversification of its labor force. Our results show that a significative global difference exist between the two superiors paradigms and the last one, which supports in part our hypothesis that stipulate that the perspective shared by an employer will have a direct positive impact on the attainment of the goals fixed by the EEP. We were unable to find a significative difference between the two superiors paradigms. The details of the difference discovers as well as the implications of our results and future research avenues are developed.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé . . . . .	II
Summary . . . . .	IV
Table des matières. . . . .	V
Liste des tableaux . . . . .	VII
Liste des graphiques . . . . .	VII
Liste des figures . . . . .	VIII
Remerciements . . . . .	IX
INTRODUCTION . . . . .	1
CHAPITRE 1 ÉTAT DES CONNAISSANCES . . . . .	7
1.1 Les politiques suivies par l'État : présentation du cadre législatif	7
1.2 Les résultats des PAE . . . . .	13
1.3 Facteurs explicatifs de la réussite . . . . .	25
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL . . . . .	56
2.1 Énoncé de la problématique . . . . .	56
2.2 Question de recherche. . . . .	60
2.3 Modèle conceptuel . . . . .	62
2.4 Hypothèses de recherche . . . . .	63
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE . . . . .	66
3.1 Stratégie de recherche. . . . .	66
3.2 Population. . . . .	68

3.3 Cueillette des données. . . . .	68
3.4 Modèle opératoire. . . . .	70
3.5 Les variables et leurs indicateurs . . . . .	72
3.6 Méthode d'analyse des résultats . . . . .	79
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS . . . . .	82
4.1 Analyse descriptive . . . . .	83
4.2 Analyse multivariée (ANOVA) . . . . .	91
4.3 Comparaison multiple. . . . .	93
CHAPITRE 5 DISCUSSION. . . . .	99
5.1 Les objectifs qualitatifs . . . . .	100
5.2 Les objectifs quantitatifs . . . . .	127
5.3 Résultats globaux . . . . .	130
CONCLUSION . . . . .	135
BIBLIOGRAPHIE . . . . .	144
JURISPRUDENCE . . . . .	153

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Caractéristiques des entreprises qui adhèrent à l'un ou l'autre des paradigmes de Ely et Thomas (2001) . . . . .	42
TABLEAU 2 : Modèle opératoire . . . . .	72
TABLEAU 3 : Variable indépendante : création des trois groupes (exemples de réponses permettant la classification) . . . . .	73
TABLEAU 4 : Variables dépendantes : pratiques examinées . . . . .	74
TABLEAU 5 : Précisions sur les pratiques . . . . .	77
TABLEAU 6 : Liste des éléments qui composent l'indice Score global MV	81
TABLEAU 7 : Analyse descriptive des variables dépendantes en fonction de l'adhésion à un paradigme . . . . .	84
TABLEAU 8 : Analyse descriptive des variables dépendantes (regroupés en indices) en fonction de l'adhésion à un paradigme . . . . .	89
TABLEAU 9 : Résultats des analyses multivariées (ANOVA) au niveau des pratiques . . . . .	91
TABLEAU 10 : Résultats des analyses multivariées (ANOVA) au niveau des indices. . . . .	93
TABLEAU 11 : Comparaisons multiples des pratiques statistiquement significatives . . . . .	94
TABLEAU 12 : Comparaisons multiples des indices statistiquement significatifs . . . . .	96
TABLEAU 13 : Degré d'atteinte des objectifs quantitatifs . . . . .	128

## LISTES DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 : Moyenne des scores des objectifs qualitatifs en fonction de l'adhésion au paradigme . . . . .	102
GRAPHIQUE 2 : Moyenne des scores dans la composante recrutement en fonction de l'adhésion au paradigme. . . . .	104
GRAPHIQUE 3 : Moyenne des scores dans la composante	

formation en fonction de l'adhésion au paradigme . . . . .	112
GRAPHIQUE 4 : Moyenne des scores dans la composante promotion en fonction de l'adhésion au paradigme . . . . .	116
GRAPHIQUE 5 : Moyenne des scores dans la composante sensibilisation à la diversité en fonction de l'adhésion au paradigme	122
GRAPHIQUE 6 : Moyenne des scores dans la composante perception des minorités visibles en fonction de l'adhésion au paradigme . . .	125
GRAPHIQUE 7 : Moyenne des scores globaux en fonction de l'adhésion au paradigme . . . . .	131
GRAPHIQUE 8 : Moyenne des scores globaux (pratiques propres aux minorités visibles) en fonction de l'adhésion au paradigme. . .	133

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Modèle conceptuel . . . . .	63
--	----

## REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier en premier lieu Madame Marie-Thérèse Chicha pour l'encadrement exceptionnel qu'elle m'a offert ainsi que pour son support lors de chacune des étapes de la rédaction de ce mémoire. Je souhaite également remercier Messieurs Jean-Guy Bergeron et Michel Coutu pour leurs précieuses suggestions et commentaires qui ont permis d'enrichir la qualité de ce mémoire. Je m'en voudrais de ne pas témoigner ma gratitude à mes parents, Madame Georgette Bilodeau-Charest et Monsieur Émilien Charest, qui ont accepté de faire bien des sacrifices afin de me permettre de mener à terme ce projet. Finalement, je voudrais aussi remercier mes amis et proches qui sauront se reconnaître et qui, de bien des manières ont su m'encourager au cours des ans.

## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, les changements démographiques majeurs que nous avons connus au sein de la société québécoise se sont bien évidemment reflétés sur le marché de l'emploi, ce qui nous a collectivement amené à revoir notre conception traditionnellement homogène des individus actifs composant l'ensemble du marché québécois de l'emploi.

Au Québec, la vaste majorité des membres des minorités visibles est établie dans la région métropolitaine de Montréal; en 2001, 458 330 personnes ont déclaré être membres d'une minorité visible, ce qui constitue 13,6 % de la population québécoise (Statistique Canada, 2003). Notons que selon la *Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi*, les membres des minorités visibles sont définies comme étant «les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche» (Statistique Canada, 2003). Cette définition est celle généralement retenue, y compris par les programmes d'accès à l'égalité du Québec.

Malgré l'importance démographique de la population des minorités visibles, nous remarquons constamment des différences de traitement entre les personnes membres des minorités visibles et l'ensemble de la population. Ainsi, Jackson (2002) remarquait que les membres des minorités visibles avaient tendance à occuper des emplois plus précaires avec des conditions de travail moins avantageuses; leur taux de syndicalisation est également moins élevé que celui de l'ensemble de la population. Li (2000) observe que

les membres des minorités visibles sont sous-représentées dans le groupe des personnes qui occupent des postes à temps plein toute l'année. Les membres des minorités visibles qui occupent un emploi, ont tendance à se concentrer par un phénomène de ségrégation professionnelle, dans certaines occupations (Statistique Canada, 1998) dans des secteurs économiques plus fragiles (Jackson, 2002).

Au niveau de la reconnaissance et de l'importance relative accordée aux diplômes, on remarque qu'il subsiste un écart important entre le taux de scolarité des membres des minorités visibles et leur situation professionnelle (Kunz et al., 2000). Li (2001) remarquait également que l'origine raciale et le sexe du diplômé influent sur la valeur relative accordée au diplôme; de plus, les diplômes obtenus à l'étranger sont généralement dévalorisés par rapport aux diplômes obtenus au Canada ou encore, ils ne sont tout simplement pas reconnus (Li, 2001).

Le taux de chômage des membres des minorités visibles, surtout chez les personnes récemment immigrées au Canada, est disproportionné par rapport à celui des Québécois de race blanche (Statistique Canada, 2003). Dans la même veine, les membres des minorités visibles sont sur-représentées dans le quintile des plus faibles revenus (Kunz et al., 2000). Globalement, les facteurs de l'appartenance à une minorité visible, le statut d'immigrant, le nombre d'années écoulées depuis l'arrivée au Canada et le sexe, se combinent pour affecter négativement la rémunération des individus (Hum et Simpson, 1998). Les différences de salaires observées entre les membres des minorités visibles et

l'ensemble de la population existent toujours (Swidinsky et Swidinsky, 2002) et persistent à toutes les époques étudiées (Pendakur et Pendakur, 2002).

Toutes ces données pointent en direction d'un important phénomène de discrimination systémique qui affecte négativement l'ensemble des personnes membres des minorités visibles au Québec. L'État québécois a reconnu ce phénomène vécu par les membres des minorités visibles; ces personnes méritaient une protection particulière par le législateur afin d'arriver à un «redressement d'une situation socialement inacceptable» (Chicha-Pontbriand, 1989, p. 2).

Bien que la Charte québécoise des droits et libertés interdise depuis 1975 en vertu de l'article 16, la discrimination dans l'embauche, le gouvernement québécois dans un souci de combattre plus efficacement cette discrimination systémique a introduit dans la *Charte des droits et libertés de la personne*, dès 1985, un chapitre spécifique consacré aux programmes d'accès à l'égalité (PAE). Les PAE ont pour objectif l'atteinte de l'égalité de résultats en emploi pour les groupes victimes de discrimination.

En 1987, le gouvernement du Québec a adopté 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. Ces programmes et leur efficacité relative, seront étudiés dans le cadre de ce mémoire.

En 1998, Chicha a procédé à l'analyse des programmes d'accès à l'égalité soumis à l'obligation contractuelle du Québec. Un constat de progrès «inégaux» a été découvert, c'est-à-dire qu'un petit nombre d'entreprises semblent être nettement plus en avance dans l'atteinte des objectifs alors que la vaste majorité semble stagner dans leurs travaux ou progresser très lentement.

Ce constat de Chicha (1998) pointe vers l'importance de comprendre quels pourraient être les facteurs de réussite d'un programme d'accès à l'égalité. Notre recherche se concentrera sur les différences observables entre les groupes d'employeurs qui ont obtenu des résultats significatifs dans l'atteinte de leurs objectifs, ceux qui ont obtenu des résultats mitigés et ceux qui ont eu de faibles résultats. Comprendre ces facteurs de réussite semble essentiel afin de permettre une modification des programmes d'accès à l'égalité qui puisse effectivement combattre le phénomène de discrimination systémique observé.

Nous référons au cadre théorique de Thomas et Ely (1996) qui définissent trois paradigmes distincts auxquels adhèrent les entreprises selon la perspective qu'elles entretiennent au sujet de la diversité en milieu de travail. Nous expliquerons plus tard en détail ce cadre théorique.

Le premier chapitre de ce mémoire sera constitué d'une synthèse de l'état des connaissances. Nous aborderons en premier lieu les politiques suivies par l'État en présentant le cadre législatif actuel. Dans un second temps, nous présenterons les résultats

des programmes d'accès à l'égalité ainsi que sur l'évaluation que nous pouvons en faire. Finalement, nous conclurons ce chapitre en présentant les facteurs explicatifs de la réussite. C'est dans cette dernière section que nous présenterons le modèle de Thomas et Ely (1996).

Dans le second chapitre, il sera question du cadre conceptuel de notre recherche. Comme mentionné, notre objectif est d'essayer de comprendre le succès des programmes d'accès à l'égalité en référant au cadre de Thomas et Ely (1996). Nous débuterons en énonçant notre problématique afin de pouvoir clairement poser notre question de recherche. Par la suite, nous élaborerons notre modèle théorique, lequel sera clairement défini et opérationnalisé. Nous poserons par la suite notre hypothèse de recherche suivi de trois sous-hypothèses qui guideront notre recherche.

Le chapitre suivant portera sur la méthodologie qui sera utilisée afin de réaliser les objectifs de notre recherche. Précisons dès à présent que cette recherche s'appuie sur une base de données construite par Madame Marie-Thérèse Chicha au moyen d'une enquête réalisées auprès des entreprises soumises à l'obligation contractuelle d'instauration d'un programme d'accès à l'égalité.

Le chapitre 4 présentera les résultats obtenus. Ces résultats se diviseront en trois sections : l'analyse descriptive, l'analyse multivariée et finalement les comparaisons multiples.

Dans le chapitre 5 nous procéderons à la discussion sur les résultats que nous avons obtenus. Nous traiterons des résultats aux objectifs qualitatifs et quantitatifs pour ensuite aborder les résultats globaux afin de voir si nos hypothèses se trouvent infirmées ou non.

Le dernier chapitre nous permettra de conclure en élaborant sur des pistes de recherches futures qui se dégagent des résultats que nous avons obtenus.

## CHAPITRE 1

### ÉTAT DES CONNAISSANCES

L'état des connaissances vise à mettre en lumière les connaissances acquises concernant les différents aspects de notre sujet. Nous diviserons cette section en trois sous-sections : 1- les politiques suivies par l'État et la présentation du cadre législatif (les programmes d'accès à l'égalité ) qui constitue la réponse gouvernementale au problème de discrimination systémique vécu par les membres des minorités visibles, 2- les résultats atteints par ces programmes d'accès à l'égalité, et 3- les facteurs explicatifs de la réussite relative de ces programmes à la lumière du cadre théorique de Thomas et Ely (1996).

#### **1.1 Les politiques suivies par l'État : présentation du cadre législatif**

Les programmes d'accès à l'égalité (PAE) constituent la réponse systémique du gouvernement québécois au problème de discrimination systémique vécu par les membres des minorités visibles et qui entraîne une sous-représentation de ces personnes dans plusieurs occupations sur le marché de l'emploi. Cette disposition législative vise à instaurer l'égalité en milieu de travail à partir d'une démarche systématique et planifiée.

##### **1.1.1 Évolution des programmes d'accès à l'égalité**

En 1985, le gouvernement québécois a légiféré en matière d'égalité en emploi en introduisant dans la *Charte des droits et libertés de la personne*, un chapitre spécifique

consacré aux PAE. En modifiant sa Charte des droits et libertés, le Québec se donnait les outils nécessaires afin d'améliorer la représentation des membres des groupes cibles dans les entreprises. Les PAE ont pour objectif l'atteinte de l'égalité de résultats en emploi entre les groupes victimes de discrimination, notamment les femmes, les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones, et le groupe de référence (Chicha, 2001).

Ce principe d'égalité de résultats impose à compétence égale, un taux de réussite qui soit comparable entre les membres des groupes cibles et le groupe de référence pour une entreprise particulière. Comme le souligne Chicha (2001) ce principe d'égalité de résultats est plus large que le principe d'égalité des chances qui consiste uniquement à lever les obstacles à l'entrée des groupes cibles dans les emplois où une sous-représentation est identifiée.

Les programmes axés sur l'égalité des résultats ont été développés à la suite des constats d'échec des programmes d'égalité de chances et des succès obtenus aux États-Unis avec les programmes d'*affirmative action* dont la caractéristique essentielle était de viser l'égalité de résultats (Chicha, 2001). Ces programmes qui visent l'égalité de résultats, doivent s'inscrire dans un échéancier bien précis et reposer sur une démarche structurée qui sera adaptée à la réalité de la discrimination systémique observée dans une entreprise particulière.

Comme le résume la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, la mise en place d'un PAE :

« Signifie d'abord l'identification des effets cumulatifs d'une discrimination systémique et des pratiques qui la soutiennent [par la suite] des mesures spéciales peuvent être développées en faveur des membres des groupes qui, du fait de cette discrimination, connaissent un retard substantiel dans le domaine du travail [...] » (1998, p. 3).

### 1.1.2 Les types de PAE

Il existait en 1985 lors de l'introduction de la loi, trois types de PAE : 1- les PAE recommandés par la Commission des droits de la personne ou imposés par un tribunal, 2- les PAE dans les secteurs public et parapublic, et 3- les PAE volontaires. En ce qui concerne le premier type de PAE, notons que la Commission des droits de la personne n'a recommandé qu'un seul PAE (Chicha, 2001). Le fait pour la Commission de ne pas avoir usé de ce pouvoir qui lui était conféré n'a sans doute pas favorisé l'objectif de combattre la discrimination systémique.

En ce qui concerne le second type de PAE, il faut souligner que le gouvernement du Québec s'est soustrait au contrôle de la Commission des droits de la personne; sans être soumis au contrôle d'aucun organisme, le gouvernement « s'érige en juge et partie et se met carrément dans une situation de conflit d'intérêt » (Chicha, 2001, p. 66). Une telle approche envoie au grand public et particulièrement aux employeurs, un message indiquant le caractère marginal de ces programmes.

Les PAE volontaires adoptés par les entreprises ont également eu des résultats décevants et ce, malgré l'aide financière accordée par le gouvernement afin de mettre en œuvre ces PAE. Sur les 150 dossiers de programmes volontaires ouverts depuis 1986, peu de résultats significatifs de ces programmes ont été observés au Québec (Chicha, 2001). De pareils résultats semblent indiquer l'échec de ce type de PAE.

En 1987, le gouvernement du Québec a adopté 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.

### **1.1.3 L'obligation contractuelle**

Avec les PAE découlant d'une obligation contractuelle, le Québec devenait après le gouvernement fédéral, la seconde législation au pays à se doter d'un pareil outil. La Commission des droits de la personne a la responsabilité d'offrir son soutien aux entreprises assujetties, de surveiller leur mise en œuvre et de sanctionner les infractions observées (Chicha, 2001).

Par contre, une disposition législative garantissant la complète confidentialité des résultats des PAE transmis à la Direction des programmes d'accès à l'égalité de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, venait entraver les possibilités de pouvoir exercer un contrôle indépendant de ces PAE (Chicha, 2001). Ainsi, même le gouvernement du Québec avec cette loi qu'il se donnait, ne peut connaître

les progrès des diverses entreprises auxquelles il a octroyé un contrat ou une subvention, dans l'atteinte des objectifs fixés.

De plus, nous savons que malgré le fait que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devait être le principal acteur gouvernemental dans la mise en place des PAE, différents ministères et ce, de l'aveu même de la Commission des droits de la personne, ont pris la responsabilité d'offrir des exemptions pour certaines entreprises (CDPDJ, 1998). Le gouvernement québécois envoyait par le fait même un message clair aux employeurs sur l'importance relative à accorder aux PAE.

#### **1.1.4 Objectifs des PAE**

Les PAE fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs aux entreprises afin de répondre de la manière la plus efficace possible à cette problématique de discrimination systémique. Dans les prochains paragraphes, nous détaillerons ces objectifs afin de clairement les distinguer.

Les objectifs quantitatifs d'un PAE visent l'atteinte d'objectifs de représentation des membres des groupes cibles dans les postes où on diagnostique une sous-utilisation. Pour ce faire, l'entreprise doit procéder à une analyse de disponibilité afin de déterminer la « proportion [des trois groupes cibles] parmi les personnes possédant les qualifications de base pour occuper un type d'emploi donné dans la zone de recrutement pertinente »

(CDPDJ, 1998, p. 20). Cette analyse doit évidemment se faire en se basant sur des données statistiquement fiables fournies par les institutions appropriées.

En parallèle à cette analyse de disponibilité, l'entreprise doit procéder à une analyse de ses effectifs. En se basant sur ces chiffres, il est possible de déterminer si les différents groupes cibles sont sous-représentés ou non dans l'entreprise en comparant les chiffres de l'externe (l'analyse de disponibilité) à ceux de l'interne (l'analyse des effectifs).

Pour les postes où on découvre qu'il y a une sous-utilisation, il devient possible de déterminer en fonction des proportions établies, les objectifs quantitatifs à fixer pour l'entreprise. Évidemment, une telle méthode implique une certaine organisation en ce qui concerne la description des postes et une connaissance des exigences relatives à chacun des postes. Toute cette phase correspond à ce que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJ), appelle la phase diagnostique. Un délai de 9 mois pour compléter cette phase est prévue.

Les objectifs qualitatifs réfèrent à l'analyse des politiques et des pratiques du système d'emploi de l'entreprise et visent le second objectif des PAE soit « l'élimination des règles ou pratiques susceptibles d'avoir des effets discriminatoires » (CDPDJ, 1998, p. 21) tout en développant également des mesures de redressement afin de corriger la situation constatée et de soutenir pour les efforts déployés. Comme nous le rappelle la CDPDJ, « plusieurs composantes d'un système de gestion des ressources humaines – y

compris des facteurs reliés à la culture de l'organisation et aux valeurs qui y prédominent – peuvent ainsi contribuer à exclure ou à désavantager certains groupes de personnes » (CDPDJ, 1992, p. 7).

La CDPDJ a d'ailleurs publié un ensemble de fascicules qui peuvent servir de pistes de réflexion aux entreprises afin d'identifier les sources potentielles de discrimination (CDPDJ, 1992). Ces sources potentielles de discrimination peuvent être présentes dans chacun des sous-systèmes de la gestion des ressources humaines, entre autre dans l'évaluation des emplois, la rémunération, la dotation, l'intégration des nouveaux employés, l'évaluation du rendement, la formation et le développement des ressources humaines, les relations de travail et toutes autres conditions de travail (CDPDJ, 1998).

Ce diagnostic qui découle de l'analyse du système d'emploi doit mener l'entreprise à éliminer ou à modifier toutes les règles ou pratiques de l'organisation qui ont pour effet direct ou indirect de maintenir les membres des groupes désignés dans une situation défavorable par rapport au groupe de référence (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 1992).

## **1.2 Les résultats des PAE**

Peu de recherches sérieuses ont été entreprises afin de mesurer l'atteinte des objectifs des PAE découlant de l'obligation contractuelle. Dans cette section, nous passerons en revue

les différentes données disponibles afin d'évaluer les performances des entreprises. Comme mentionné précédemment, ce manque de données s'explique en grande partie par une disposition restrictive de la loi qui garantit aux entreprises la confidentialité des résultats des PAE en vertu de l'article 93 de la Charte.

Pour élaborer sur les résultats des PAE, nous porterons en premier lieu notre attention sur le rapport officiel élaboré par la CDPDJ (1998) et ensuite nous observerons l'analyse effectuée par Chicha (1998) dans sa recherche sur les PAE soumis à l'obligation contractuelle.

### **1.2.1 Évaluation des PAE par la CDPDJ**

Un premier constat avancé par la CDPDJ concerne le fait qu'à plusieurs reprises des « ratés » sont observées lors de la phase d'identification des entreprises qui doivent être soumises à l'obligation contractuelle, c'est-à-dire que certaines entreprises qui répondent aux conditions de l'obligation contractuelle d'instauration d'un PAE, ne sont pas identifiées comme telles et donc ne procèdent pas avec leurs obligations. Il s'agit des exemptions accordées par certains ministères (Chicha, 2001).

Pour analyser les résultats des entreprises, la CDPDJ a regroupé les différents postes en 8 grandes catégories d'emplois (les postes : 1- direction, 2- professionnel, 3- technique, 4- supervision, 5- vente, 6- production spécialisée, 7- production semi et non-spécialisée, et 8- distribution) et les entreprises soumises au PAE ont quant à elles été

divisées en 15 grands secteurs industriels. La CDPDJ a mesuré les taux de représentation initiaux des membres des minorités visibles et leur évolution afin de constater s'il y avait ou non amélioration de la représentation de ces personnes dans les entreprises soumises à l'obligation contractuelle.

Il en ressort pour les membres des minorités visibles que le pourcentage de représentation varie considérablement d'un secteur industriel à l'autre, passant de 0,1 % dans le secteur des mines et des papetières à 5,5 % pour les produits électroniques et le matériel de bureau.

A priori, les chiffres de la CDPDJ ne semblent pas témoigner d'une situation de marché de l'emploi qui soit équitable pour les membres des minorités visibles. La représentation des membres des minorités visibles entre les deux moments de la mesure, ne s'est améliorée que dans 8 secteurs industriels sur 15. Toutes professions et secteurs industriels confondus, au temps 2 de l'analyse, sur les 27 024 personnes embauchées par les entreprises soumises à un PAE découlant de l'obligation contractuelle, seulement 585 sont membres des minorités visibles, soit environ 2,2 % alors que ces derniers ne représentaient que 1,7 % de l'ensemble de cette main-d'œuvre lors de l'analyse initiale des effectifs; il s'agit donc d'une progression de 0,5 %. Comprenons que ces taux demeurent significativement plus bas que la représentation globale des membres des minorités visibles dans la société québécoise.

Les auteurs du rapport de la CDPDJ reconnaissent que pour les membres des minorités visibles, les nombres bruts demeurent toujours faibles même lorsqu'on constate une augmentation dans les entreprises soumises à l'obligation contractuelle. Par exemple, une augmentation de 100 % de la représentation des personnes membres des minorités visibles dans les postes de distribution, ne représente que l'embauche de 10 personnes supplémentaires. En effet, lors de l'analyse initiale des effectifs, on retrouvait 10 personnes des minorités visibles et au moment de l'évaluation pour la rédaction du rapport, ce nombre était passé à 20.

Cette lente progression semble être surtout limitée à certaines catégories d'occupation, soit les professionnels, les emplois techniques, les emplois non-spécialisés de production et les emplois de distribution. En ce qui concerne les emplois de direction, de supervision, de production spécialisée et de vente, on note une diminution qui varie entre 4,1 % (production spécialisée) et 23 % (vente).

Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs qualitatifs, précisons encore une fois que ces données proviennent de l'examen des rapports fournis par les employeurs. Reconnaisant les déficits de représentation des groupes-cibles, presque toutes les entreprises affirment avoir instauré des mesures de recrutement préférentiel en adoptant des taux de nomination afin de favoriser l'embauche ou la promotion des membres des groupes-cibles. Compte tenu des taux de représentation dont nous avons précédemment discutés, il ne semble pas que ces mesures aient eu un impact probant.

Il nous semble qu'à la lumière des résultats quantitatifs présentés, une certaine incohérence persiste entre les énoncés de politiques d'accès à l'égalité et les résultats effectifs; dans la mesure où les personnes responsables de l'administration des PAE dans les entreprises qui sont souvent rattachées au département des ressources humaines, ne possèdent qu'un pouvoir consultatif et non un pouvoir décisionnel, les cadres supérieurs demeurent les décideurs. Comme l'affirme le rapport de CDPDJ, à moins que la haute direction des entreprises ne s'en mêle, l'atteinte des objectifs quantitatifs demeurera un énoncé de bonne volonté qui ne se traduira pas dans la réalité.

Quelques entreprises ont développé des formations ou des stages d'apprentissage s'adressant spécifiquement aux membres des groupes-cibles, ce qui pourrait avoir pour effet d'augmenter les possibilités de promotions de ces individus. Par contre, ces initiatives sont encore peu nombreuses.

Un objectif qualitatif majeur des PAE concerne la transformation du système de gestion des ressources humaines des entreprises. Toutes les entreprises soumises à cette obligation contractuelle d'instauration du PAE sont invitées à procéder à une analyse de leur système de gestion des ressources humaines. Ce travail d'auto-évaluation semble avoir été fait dans la majorité des cas. Évidemment dans les plus grandes entreprises possédant un département de gestion des ressources humaines bien développé et organisé, cette tâche semble avoir été plus simple à effectuer. Par contre dans les entreprises qui emploient à peu près une centaine d'employés et où les règles et procédures demeurent

plus informelles, cette analyse, lorsqu'elle a eu lieu, demeure plus sommaire et moins pertinente.

La Direction des programmes d'accès à l'égalité de la CDPDJ a assisté de nombreuses entreprises dans le processus de révision des exigences d'emploi afin de permettre aux membres des groupes cibles une entrée plus importante dans les professions où il y a sous-représentation. Par contre, le manque de précision du rapport de la CDPDJ nous empêche de connaître l'ampleur réelle des modifications qui ont dû être apportées.

En ce qui concerne plusieurs aspects des systèmes des ressources humaines, plusieurs entreprises ont simplement affirmé qu'il n'existait pas d'éléments ayant des effets discriminatoires à l'endroit des membres de certains groupes, mais ces affirmations ne s'appuient généralement sur aucune preuve. Ainsi, il demeure périlleux de s'avancer sur le caractère potentiellement discriminatoire d'éléments particuliers de système de ressources humaines des entreprises alors que nous ne connaissons pas le détail des systèmes en question.

Les changements les plus importants semblent avoir eu lieu dans le domaine de la dotation; plusieurs entreprises ont élargi leur bassin de recrutement afin de rejoindre davantage de candidats potentiels dont les personnes membres des groupes cibles. Les offres d'emplois font de plus en plus fréquemment savoir que l'entreprise offre une égalité de chance pour les postulants qualifiés. De plus, les formulaires de demandes

d'emploi ont été quasi-systématiquement révisés afin d'éliminer toute question portant sur l'un des motifs illicites de discrimination, tel que mentionné dans la Charte. De telles modifications au système de dotation s'inscrivent davantage dans le cadre d'un programme d'égalité de chances, alors qu'un PAE doit viser une égalité de résultats.

Il nous semble opportun de souligner à cette étape certains éléments concernant l'évaluation des PAE par la CDPDJ. On peut se demander si la Commission en évaluant l'impact de ses propres actions n'était pas placée en position de conflit d'intérêt. En effet, l'échec ou le succès des PAE reflète en partie, le degré d'efficacité de ses interventions. De plus, il semble regrettable que le rapport produit par la CDPDJ demeure vague et général et que la méthodologie utilisée ne soit pas davantage précisée.

### **1.2.2 Évaluation des PAE par Chicha (1998)**

La seconde recherche sur laquelle nous nous baserons pour tenter de procéder à l'évaluation des PAE est l'analyse effectuée par Chicha (1998) qui trace le portrait des PAE soumis à l'obligation contractuelle.

Avant d'aller plus loin, nous souhaitons reprendre une remarque de Chicha (1998; 19). Alors que la sous-utilisation des membres d'un groupe cible devrait, en théorie, être la différence entre le pourcentage au sein de la population active, des membres du groupe cible qui détiennent les compétences pour occuper un poste particulier et le pourcentage

de ces derniers qui occupent effectivement le poste dans l'entreprise soumise au PAE, dans la réalité, les données utilisées pour connaître la différence sont celles des personnes déjà en emploi dans ces métiers sur le marché du travail. Ainsi, les normes de référence intégrées dans les PAE sont à la base discriminatoire puisqu'il est d'or et déjà établi que les groupes-cibles rencontrent des obstacles dans leur intégration du marché du travail ce qui a pour effet de les sous-employer. Logiquement, ils seront donc moins nombreux à être déjà en emploi; ces normes de référence sont dès lors le reflet d'une situation où la discrimination systémique est toujours active.

Malgré tout, 52,2 % des entreprises de la population de Chicha rapportent avoir identifié au moins une occupation où il y a sous-utilisation des membres des minorités visibles. Parmi ces entreprises qui identifient des sous-utilisation, 59,1 % des entreprises affirment qu'on retrouve une sous-utilisation dans moins de 5 occupations, alors que 18,2 % affirment qu'il y a sous-utilisation dans 5 à 9 occupations et 22,7 % parlent de 10 occupations et plus où il y a sous-utilisation.

Pour les membres des minorités visibles, les cinq groupes d'occupations, où les taux les plus importants de sous-représentation ont été identifiés sont : 1- les emplois semi-professionnels et techniques, 2- les emplois de soutien et de bureau, 3- les emplois manuels non-spécialisés, 4- les professionnels, et 5- les cadres intermédiaires. Parmi les employeurs qui ont identifié des occupations où il y a sous-représentation, 76,8 % se sont fixés des objectifs de représentation, ce qui implique tout de même que 23,2 % des

employeurs qui ont identifié des occupations avec des sous-représentations ne se sont pas fixés d'objectifs quantitatifs à atteindre.

Parmi les employeurs qui se sont fixés des objectifs de représentation, plus de la moitié (54,7 %) ont atteint moins de 25 % des objectifs qu'ils s'étaient fixés. Ces taux globaux d'atteinte des objectifs quantitatifs indiquent qu'il reste encore bien du chemin à parcourir avant l'atteinte des objectifs fixés pour l'ensemble des entreprises soumises au PAE. D'autant plus que près de 20 % des entreprises ne peuvent pas dire quand elles prévoient atteindre 100 % des objectifs qu'elles se sont fixées. La majorité des entreprises (73,6 %) affirment rencontrer des obstacles dans l'atteinte de leurs objectifs de représentation des membres des minorités visibles. 53,4 % des entreprises affirment qu'elles rencontrent des difficultés majeures à recruter des membres des minorités visibles.

Comme le mentionne Chicha, nous devons garder à l'esprit que ces objectifs avaient été fixés en se basant sur les chiffres des recensements de 1991, parfois même de 1986 alors que la proportion des membres des minorités visibles était beaucoup moins élevée. Depuis, cette proportion a progressé ainsi que les qualifications de ces personnes. Le corollaire de ce constat est simple : alors que le marché du travail se diversifie de plus en plus, les entreprises progressent très lentement vers l'atteinte d'objectifs de représentation qui seraient aujourd'hui qualifiés de trop conservateurs (Chicha, 1998).

Après avoir procédé à l'analyse des objectifs qualitatifs des PAE qui visent à modifier le système de gestion des ressources humaines, Chicha se concentre sur un certain nombre d'éléments qui semblent particulièrement importants. Ces éléments sont les suivants : 1-recrutement de personnel, 2- sélection du personnel, et 3- promotion du personnel. Dans les paragraphes qui suivent, nous les aborderons dans cet ordre.

Près de 60 % des entreprises interrogées ont recours souvent ou toujours au recrutement par réseau de contacts personnels (les candidats sont référés par les employés de l'entreprise). Dans la même veine, la majorité des entreprises ont affirmé que ces réseaux informels jouaient un rôle important dans leur recrutement. Cette technique de recrutement par le biais des réseaux de contacts des employés est considérée depuis longtemps déjà comme allant à l'encontre des objectifs des PAE puisqu'elle aura tendance à refléter la composition démographique actuelle de l'entreprise. S'il y a sous-représentation, il sera beaucoup plus difficile de corriger la situation en procédant à un recrutement par la voie des réseaux de contacts personnels. Comme les taux de représentation des membres des minorités visibles sont faibles dans les entreprises étudiées par Chicha (1998), il semble que cette pratique risque de ne pas de modifier à court ou à moyen terme cette situation.

En ce qui concerne la sélection du personnel, la grande majorité des employeurs (environ 75 %) affirment avoir procédé à une analyse de leurs pratiques de sélection afin d'éliminer les biais discriminatoires potentiels. Par contre, cette analyse ne semble pas avoir amené de changements importants, ce qui peut laisser supposer deux choses : 1- le

processus de sélection serait exempt dans la majorité des cas, de biais discriminatoires; cette position nous apparaît naïve compte tenu des résultats quantitatifs précédemment discutés, ou 2- la procédure d'auto-évaluation prônée par la CDPDJ ne permettrait pas aux entreprises d'identifier leurs propres biais ou encore, leur permettrait « d'ignorer » en quelque sorte leurs biais.

En ce qui concerne les outils de sélection, des révisions majeures ont été effectuées par un très petit nombre d'entreprises. Les formulaires de demande d'emplois semblent avoir été l'outil ayant subi les modifications les plus importantes; pareilles modifications s'inscrivent davantage dans un processus d'égalité de chances.

Les critères de sélection n'ont pas été révisés dans la majorité des cas, ce qui aurait pu indiquer un désir d'établir une égalité de résultats. Le critère de sélection qui a été l'objet d'une révision par la plus grande proportion des entreprises concerne l'expérience de travail; les données ne nous permettent pas de conclure sur la forme précise qu'a pu prendre cette révision. Chicha avance qu'il pourrait s'agir d'une diversification des types d'expériences de travail admis ou encore de la suppression d'exigence comme « l'expérience canadienne » qui peut avoir un impact discriminatoire important sur les personnes immigrantes.

Les pratiques de promotion du personnel n'ont pas été révisées pour plus de la moitié des entreprises (50,7 %). L'exigence souvent déterminante pour les promotions, soit l'évaluation du rendement, n'a été analysée dans une perspective d'accès à l'égalité

que dans 51,4 % des entreprises; parmi celles-ci, 45,5 % n'ont procédé à aucun changement dans leur procédure d'évaluation du rendement. Pour les entreprises qui ont procédé à des révisions, seulement 8,9 % ont effectué des changements majeurs et 45,6 % des changements mineurs.

Le facteur de l'ancienneté qui est souvent considéré dans le processus de promotion du personnel mais qui est généralement associé à un obstacle à l'accès à l'égalité, demeure un facteur important ou même déterminant pour les deux tiers des entreprises. Notons par contre, à la suite de Chicha, que la majorité des entreprises étudiées sont syndiquées, ce qui pourrait expliquer cette emphase sur l'ancienneté dans les décisions de promotion.

Cet examen des objectifs qualitatifs des PAE semble indiquer un impact limité sur les entreprises. Alors que la majorité des entreprises affirment avoir procédé à un examen de leur système d'emploi, cela ne semble pas mener, dans la majorité des cas à des révisions. Ceci nous laisse perplexe quant à l'efficacité réelle de cette auto-évaluation. Comme le mentionne Chicha (1998) :

« Le fait que peu d'entre elles [les entreprises] aient procédé à des révisions majeures ne signifie pas nécessairement que leurs pratiques sont conformes à l'accès à l'égalité. En témoigne le fait que des pratiques reconnues comme défavorables aux groupes-cibles, tel que le recours aux réseaux informels persistent encore sur une large échelle » (p. 40).

### **1.3 Facteurs explicatifs de la réussite**

Avant de présenter le modèle de Thomas et Ely (1996), il nous semble approprié d'élaborer sur les concepts de « préjugé », « stéréotype » et « discrimination » afin de comprendre la dynamique opérant dans les organisations, à laquelle tentent de répondre les programmes d'accès à l'égalité. Dans cette section, nous définirons ces trois concepts dans un cadre organisationnel afin de bien en comprendre les effets. Par la suite, nous présenterons le modèle de Thomas et Ely (1996) qui est au centre de notre recherche et que nous posons comme facteur explicatif de la réussite. Nous terminerons cette section en identifiant les effets sur les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines que devrait engendrer le fait de souscrire à l'un ou l'autre des paradigmes de Thomas et Ely (1996).

#### **1.3.1 Préjugé, stéréotype et discrimination**

Nous basons cette sous-section, dans une large mesure, sur les travaux de Cox (1994) afin de définir les concepts nommés. Pour bien comprendre ces concepts de préjugé, stéréotype et discrimination, nous devons préciser que ces concepts doivent être compris dans un système social particulier; alors que le processus demeure semblable, ses effets vont varier d'un système social à l'autre et également à travers les époques. Ces concepts s'appuient également sur l'idée selon laquelle une certaine diversité doit exister à l'intérieur du système social, ce qui implique qu'à l'intérieur d'un système social particulier nous observons une représentation d'individus membres de groupes distincts

du groupe majoritaire et qui ont une signification culturelle particulière (les groupes minoritaires). Ces individus peuvent être à la fois membres de plusieurs groupes (par exemple, être un homme blanc de religion juive implique être membre d'un minimum de trois groupes ayant une certaine signification au plan culturel).

À l'intérieur de chaque système social, nous retrouvons forcément un groupe majoritaire et un certain nombre de groupes minoritaires. Le groupe majoritaire est souvent le groupe comprenant le plus de membres sans pour autant que ce soit toujours le cas. À l'intérieur du système social, les membres du groupe majoritaire possèdent traditionnellement des avantages en ce qui a trait à la distribution du pouvoir et des ressources économiques comparativement aux membres des groupes minoritaires. Les groupes minoritaires comprennent moins de membres que le groupe majoritaire et se retrouvent fréquemment en position de subordination par rapport au groupe majoritaire, dû à la distribution inéquitable du pouvoir et des ressources économiques qui avantage le groupe majoritaire.

Alors que nous pouvons étudier différentes facettes des regroupements à l'intérieur du système social (par exemple, la religion pratiquée, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.), nous nous concentrerons uniquement dans le cadre de notre mémoire sur les regroupements effectués sur la base de l'appartenance à une minorité visible, c'est-à-dire « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche » selon la définition retenue pour les programmes d'accès à l'égalité.

### 1.3.1.1 Préjugé

Le préjugé est un biais que possèdent les individus à appliquer de manière non-réfléchie un jugement standard sur une personne ou un objet en se basant uniquement sur une ou des caractéristique(s) particulière(s) de la personne ou de l'objet. Le préjugé peut être positif ou négatif bien qu'il semble être plus commun d'exprimer des préjugés négatifs. Par exemple, en entreprise les préjugés peuvent s'exprimer dans le fait de se sentir menacé par l'embauche d'une personne noire dans notre département qui risque de demander plus de supervision que les autres employés. D'ailleurs comme le fait remarquer Tougas et al. (1998) cette perception de menace pour les intérêts collectifs des membres du groupe majoritaire (distribution du pouvoir et des avantages qui les favorisent) est souvent utilisée pour expliquer pourquoi les individus souscrivent aussi aisément aux préjugés racistes.

Le préjugé se comprend souvent dans un paradigme de similitude et attraction (Williams et O'Reilly, 1998); les personnes ont tendance à être davantage attirées par des individus avec lesquels elles partagent certains attributs (sentiment de similitude). Cette similitude nous mène à penser que cette autre personne aura tendance à agir de la même manière que nous dans un contexte donné. Dans l'exemple précédent de l'embauche d'une personne noire, l'individu juge qu'un « Autre » dissemblable agira nécessairement différemment. Les recherches semblent d'ailleurs indiquer qu'on est susceptible d'observer une diminution de la performance du groupe, des communications moins

fréquentes et de moins bonnes qualités entre les membres du groupe et une augmentation du taux de roulement, surtout pour les individus qui sont « différents » par rapport à l'ensemble du groupe (Jehn, Northcraft et Neale, 1997; O'Reilly, Snyder et Boothe, 1993; Riordan et Shore, 1997; rapporté par Williams et O'Reilly, 1998).

### **1.3.1.2 Stéréotype**

Le stéréotype découle d'un processus perceptif et cognitif de simplification de la réalité qui amène l'individu à développer des associations entre certains comportements, traits et attitudes et l'identification à un groupe social particulier. Le stéréotype quoiqu'il ressemble au préjugé, en est tout de même différent puisqu'il s'agit d'un processus qui passe nécessairement par l'identification d'une personne à un groupe en fonction des indices que nous percevons et par la suite, à l'attribution des informations que nous possédons, concernant ce groupe social à la personne ainsi catégorisée. Alors que le préjugé met l'accent sur la réaction émotionnelle et l'attitude à adopter face à une personne, le stéréotype est un processus de catégorisation sociale lié à un ensemble singulier de caractéristiques attribuées à l'ensemble des membres de chacun des groupes.

Par exemple, dans une organisation, l'image des personnes asiatiques comme étant des travailleurs acharnés mais qui auraient peu de dispositions pour la supervision, les maintiendrait dans des postes de subalternes avec peu de possibilité de recevoir une promotion.

Williams et O'Reilly (1998), dans leur revue de la recherche sur la question de la diversité, affirment que ce processus de catégorisation sociale lié au stéréotype est en lien avec l'idée de développer et maintenir une image positive de soi : les individus doivent dans un premier temps s'auto-catégoriser, ce qui permet de se définir en tant que membre du groupe. Ensuite, ils établissent des distinctions entre eux et les autres personnes qu'ils ne reconnaissent pas comme membres des mêmes groupes qu'eux. En comparant les groupes sociaux auxquels ils adhèrent, aux autres groupes et en mettant l'accent sur les différences qui existent entre ces groupes, les individus tentent de maintenir une distinction claire entre eux et les autres. Dans la mesure où l'individu associe des traits positifs aux membres du groupe auquel il adhère, il tentera de maximiser ses contacts avec ce groupe social et donc minimisera ses contacts avec les autres groupes sociaux. Le corollaire d'un tel comportement devient clair : alors que l'individu, par ses contacts intimes avec les groupes sociaux auxquels il adhère, développera une connaissance approfondie des normes, des valeurs et des codes sociaux de ces groupes, il tendra à maintenir une image réductrice des autres groupes sociaux auxquels il n'adhère pas, ce qui aura pour effet de renforcer le stéréotype.

Dans le cadre d'une organisation, ce processus aura pour effet de favoriser l'embauche et le maintien en poste des personnes du groupe majoritaire, au détriment des personnes issus des groupes minoritaires.

### **1.3.1.3 Discrimination**

La discrimination est le concept central de la présente discussion; en effet, les programmes d'accès à l'égalité ont pour objectif de contrer les effets de la discrimination systémique visant par le fait même à corriger une situation socialement inacceptable. Ce concept de discrimination a grandement évolué au Canada grâce surtout à un ensemble de cas sur lesquels la Cour Suprême du Canada a été appelée à se prononcer. Cette jurisprudence nous éclaire sur le sens que nous devons donner à ce concept de discrimination systémique.

Ce tournant majeur en faveur d'une compréhension systémique de la discrimination a été pris dès 1987 par la Cour Suprême du Canada. La plus haute Cour du pays avait alors établi que :

« [...] La discrimination systémique dans un contexte d'emploi est une discrimination qui découle du simple fonctionnement de procédures établies [...] qui ne sont pas forcément conçues pour encourager la discrimination [...] Pour combattre la discrimination systémique, il est essentiel de créer un climat dans lequel les pratiques négatives et les attitudes négatives peuvent être contestées et découragées » (Action Travail des Femmes c. Chemins de fer nationaux [1987], R.C.S.).

Nous pouvons définir avec davantage de précision la discrimination systémique en nous référant à la définition qu'en donne la Cour Suprême dans l'arrêt *Andrews c. Law Society of British Columbia*, [1989] 1 R.C.S. 143. :

«La discrimination [systémique] peut se décrire comme une distinction, intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer à cet individu ou à ce groupe des fardeaux, des obligations ou des désavantages non imposés à d'autres ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux possibilités, aux

bénéfices et aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Les distinctions fondées sur des caractéristiques personnelles attribuées à un seul individu en raison de son association avec un groupe sont presque toujours taxées de discriminatoires, alors que celles fondées sur les mérites et capacités d'un individu le sont rarement ».

Alors que dans une approche dite analytique de la discrimination, il serait nécessaire de nous référer aux concepts de discrimination directe et indirecte (Chicha-Pontbriand, 1989, p. 50), dans notre mémoire nous référons à une définition systémique de la discrimination.

Auparavant ce critère d'*intention* de la personne ou de l'institution qui discriminait, en différenciant entre la discrimination directe et la discrimination par suite d'un effet préjudiciable (ou discrimination indirecte), dictait le type de réparation à imposer, la loi a maintenant évolué vers une conception systémique de la discrimination (Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.C.S.).

La discrimination en emploi ne se fonde pas sur la réalité des choses mais bien sur une représentation qui a cours en ce qui a trait « aux aptitudes ou aux comportements de certaines catégories de gens » (Bureau international du travail, 2003, p. 15) et ce, sans prendre en considération le fait que les individus sont conscients ou non de poser un geste dont la portée discrimine de manière disproportionnelle les individus des groupes visés.

Chicha-Pontbriand (1989) a élaboré une définition de la discrimination systémique en emploi qui intègre les différents éléments retenus par la Cour Suprême

dans le jugement de *Action Travail des Femmes c. Chemins de fer nationaux* [1987] de même que les concepts de préjugés et stéréotypes tout en y greffant les « pratiques » des employeurs :

« La discrimination systémique en emploi est une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés par l'article 10 de la Charte » (p. 85).

Le jugement récent rendu par la Cour Suprême du Canada portant sur le cas d'une pompière forestière permet d'illustrer les effets de la discrimination systémique en emploi (*Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S.).

Le gouvernement de la Colombie-Britannique avait établi des normes minimales de conditions physiques pour l'ensemble des pompiers forestiers et notamment une norme aérobique. La pompière forestière dont il est question avait toujours effectué son travail de manière satisfaisante, mais avait perdu son emploi après avoir échoué à quatre reprises le test développé afin d'évaluer les capacités aérobiques des pompiers forestiers potentiels. La norme aérobique retenue par le gouvernement de la Colombie-Britannique, neutre en apparence, éliminait de manière disproportionnelle les femmes en raison de différences physiologiques. En effet, la plupart des femmes ont une capacité aérobique moindre que celle de la plupart des hommes; malgré un entraînement approprié, la majorité des femmes ne parviendront pas à accroître leur capacité aérobique d'une manière suffisante pour satisfaire la norme instaurée par le gouvernement de la

Colombie-Britannique. Ces derniers en ne parvenant pas à démontrer que cette norme devait constituer une exigence minimale nécessaire afin d'exercer le travail de pompier forestier, ne pouvaient se défendre en invoquant une exigence professionnelle justifiée.

### 1.3.2 Le modèle de Thomas et Ely

Thomas et Ely (1996) se sont penchés sur les conditions qui facilitent ou qui nuisent à la diversification de la main-d'œuvre chez un employeur. Ainsi, ces chercheurs ont développé un modèle qui présente trois paradigmes correspondant à la perspective que l'entreprise peut entretenir quant aux bénéfices d'une diversification de leur main-d'œuvre. Nous pouvons résumer ainsi, ces trois paradigmes : 1- **la conformité à la loi** : l'entreprise diversifie sa main-d'œuvre parce qu'elle y est obligée par la loi; elle ne perçoit pas de bénéfices particuliers à la diversité. Cette entreprise aura tendance à procéder à des changements superficiels dans ses pratiques et politiques ou encore, elle ne modifiera pas ces dernières, 2- **le marché** : l'entreprise diversifie sa main-d'œuvre afin de refléter la diversité de sa clientèle et ainsi conquérir ou conserver des marchés; ces entreprises, se basent sur une appréciation stéréotypée de la réalité pour répartir les individus à des postes particuliers en fonction des forces et faiblesses attribuées aux membres des différents groupes culturels qui composent sa main-d'œuvre, et 3- **la productivité et la compétence** : l'entreprise diversifie sa main-d'œuvre car elle valorise la diversité des compétences et croit que cette diversification aura un effet positif sur sa productivité; les entreprises qui adhèrent à ce paradigme parviennent dans une plus large

mesure à identifier et à combattre les préjugés, la discrimination et les stéréotypes. Dans les paragraphes qui suivent nous élaborerons sur chacun de ces paradigmes.

### **1.3.2.1 La conformité à la loi**

Ce premier paradigme correspond d'après Thomas et Ely (1996) à la pensée dominante lorsqu'on aborde le sujet de la diversification de la main-d'œuvre; ce paradigme s'appuie sur l'idée selon laquelle l'entreprise doit se conformer à la loi en place. Ainsi les progrès d'une entreprise sont-ils davantage considérés en fonction de l'atteinte des objectifs quantitatifs que qualitatifs; en se concentrant uniquement sur les nombres afin de connaître l'évolution de la représentation des groupes-cibles dans l'entreprise, les gestionnaires qui souscrivent à cette perspective viennent à négliger les pratiques et politiques qui peuvent être discriminatoires.

Il s'agirait généralement de la première phase de la diversification de la main-d'œuvre; pour les gestionnaires qui souscrivent à ce paradigme, il n'y a pas d'avantage en soi à diversifier la main-d'œuvre. Il s'agit davantage d'éviter les « problèmes » qui pourraient être associés au fait de ne pas se conformer à la loi. D'ailleurs Flynn (1998) remarquait à l'intention des gestionnaires que le nombre de poursuites pour discrimination liée au sexe ou à l'origine raciale aux États-Unis et les coûts associés pour les entreprises de ces poursuites sont en hausse constante ce qui plaide en faveur d'une approche plus respectueuse de la loi en place.

Ce paradigme s'inscrit dans le courant de pensée *color blind*, c'est à dire qu'on considère que chaque individu est égal et que seul le fait de posséder ou non les compétences requises pour occuper le poste doit être considéré par les personnes qui prennent les décisions d'embauche. Pourtant comme le mentionne Armour (1997), afin de court-circuiter les préjugés et les stéréotypes, nous ne pouvons nous réfugier derrière cette idée d'être *color blind* puisque consciemment ou non, ce facteur jouera un rôle dans le processus de prise de décision.

Wrench (1996) affirme notamment que cette attitude *color blind* est problématique car elle vient en quelque sorte nier les désavantages que vivent les membres des minorités visibles en ne reconnaissant pas les effets de la discrimination systémique sur le monde de l'emploi. Les mesures prises par les entreprises qui maintiennent cette attitude auront donc tendance à être superficielles et généralement inefficaces. Wrench poursuit en formulant l'idée selon laquelle la reconnaissance du problème de racisme systémique et de la discrimination qui en découle est une étape nécessaire à l'amélioration de la situation des personnes discriminées.

Ce paradigme en refusant de reconnaître les différences individuelles, dénigre l'idée suivant laquelle des avantages puissent être associés à une diversification de la main-d'œuvre. Thomas et Ely (1996) mentionnent qu'une organisation qui adhère à ce paradigme est peu susceptible de modifier sa culture organisationnelle ou son système de gestion des ressources humaines. Ce premier paradigme serait donc le moins évolué des

trois et correspondrait davantage aux entreprises fortement bureaucratiques qui prônent une assimilation des employés provenant des groupes-cibles, au groupe majoritaire.

### **1.3.2.2 Le marché**

Ce second paradigme de Thomas et Ely (1996) amène l'employeur à reconnaître les différences chez ses employés mais en se basant sur des images stéréotypées de ces derniers. Alors que le premier paradigme affirme que nous sommes tous semblables pour l'entreprise, niant ainsi qu'il peut y avoir des problèmes de discrimination, le paradigme du marché incite à diviser de manière plus officielle les individus en fonction de l'appartenance à certains groupes sociaux.

Selon cette perspective, il est important que la représentation démographique de l'entreprise soit un reflet de la société dans laquelle elle évolue et ce, afin de permettre à l'entreprise de conquérir les marchés des groupes-cibles en montrant à ces consommateurs potentiels une image positive d'elle-même. Ainsi, les entreprises qui souscrivent à ce paradigme tentent de légitimer leur entrée dans un marché associé à une communauté particulière en démontrant son ouverture à cette dernière par l'embauche de personnes membres de cette communauté. Par exemple, pensons à une succursale de banque opérant dans un quartier où une proportion importante des résidents serait d'origine chinoise et qui conséquemment, déciderait d'embaucher un certain nombre d'employés provenant de la communauté chinoise afin d'attirer ces clients potentiels. Cette diversification de la main-d'œuvre est accessoire à l'atteinte d'objectifs corporatifs.

Pour les entreprises de ce paradigme, le fait d'avoir des employés provenant de différents groupes culturels permettrait de mieux comprendre les besoins particuliers de ce groupe en tant que consommateur ou client.

Ce paradigme basé sur le marché est souvent une motivation à agir qui est généralement bien comprise par les membres des organisations puisqu'il repose sur l'idée de la catégorisation sociale qui est un des fondements du stéréotype. Les employés supporteront plus aisément les efforts déployés afin de recruter et de retenir une main-d'œuvre diversifiée puisque les employés seront regroupés en fonction de leur identification à l'un ou l'autre des groupes sociaux.

Alors que le premier paradigme s'inscrivait dans une perspective *color blind*, ce second paradigme serait un exemple de la perspective *color aware*. Par contre, ce second paradigme en mettant ainsi l'accent sur l'origine raciale des personnes, tombe dans l'excès, en considérant uniquement chez ces personnes cette origine et en officialisant une certaine ségrégation au sein de l'entreprise.

Les personnes embauchées par les entreprises dans cette optique ne sont souvent pas intégrées à l'entreprise; elles demeurent davantage périphériques à l'entreprise qui les isole dans des niches particulières, soit certains marchés locaux bien précis ou encore, ils seront en contact avec certains segments de la clientèle en fonction évidemment de cette origine. On ne doit donc pas s'attendre dans une pareille perspective à voir des changements majeurs s'opérer au cœur de l'entreprise. L'accès aux promotions, aux

transferts latéraux, à la formation, etc. demeurera encore limitée pour les membres des minorités visibles dans ces organisations.

Plusieurs personnes embauchées dans une pareille perspective affirment avoir le sentiment d'être en quelque sorte exploitées; en ne diversifiant la main-d'œuvre que dans certains secteurs bien identifiés, l'entreprise peut envoyer le message aux personnes embauchées qu'elles ne sont là que pour permettre le développement de certaines opportunités d'affaire et qu'elles sont donc accessoires au succès global de l'entreprise.

De plus, l'entreprise aura tendance à assumer une vision stéréotypée des groupes minoritaires en mettant l'accent sur l'identification d'une personne particulière à un groupe culturel. Par exemple, dans notre exemple de cette succursale bancaire qui ouvre ses portes dans un quartier majoritairement chinois, en décidant d'embaucher des préposés au service à la clientèle d'origine chinoise, la banque peut démontrer une image réductrice de la communauté chinoise en assumant que les résidents du quartier préfèrent être servis par des personnes d'origine chinoise. De plus, ces préposés d'origine chinoise qui sont peut être la troisième génération née au Québec ressentent peut-être une plus grande appartenance aux normes culturelles du groupe majoritaire qu'à celles de la communauté chinoise (gardons également à l'esprit qu'il est à la base réducteur et donc stéréotypé d'assumer l'existence d'une seule « culture » chinoise dans un pays de plus d'un milliard d'habitants comprenant 56 communautés ethniques!).

Un rapport de recherche réalisé pour le compte du *Conference Board* américain par Wheeler (1995) se penchait sur les avantages pour une entreprise à diversifier sa main-d'œuvre; l'auteur de ce rapport souscrivait pleinement à cette perspective et recommandait aux entreprises américaines de se diversifier afin de rejoindre des marchés jusqu'à présent inexploités et qui pourraient devenir de nouvelles sources de revenus dans le contexte de la mondialisation.

### **1.3.2.3 La productivité et la compétence**

Ce troisième paradigme développé par Thomas et Ely (1996) serait le plus évolué et encore très peu d'entreprises y souscriraient. D'après Thomas et Ely, des entreprises qui auraient commencé leurs efforts afin de diversifier leurs effectifs dans une perspective qui correspondrait au paradigme 1 ou 2, pourraient en venir à évoluer vers ce troisième paradigme en rencontrant les limites des premiers paradigmes.

Par le biais d'une analyse poussée des pratiques et politiques de gestion des ressources humaines, ces entreprises en viendraient à reconnaître et à éliminer leurs propres préjugés et stéréotypes ainsi que les pratiques discriminatoires. Les auteurs affirment qu'en développant des pratiques davantage formalisées en fonction d'une compréhension approfondie des mécanismes de discrimination systémique, les gestionnaires prennent des décisions plus objectives lors des embauches et des décisions de promotion et ce, afin d'éliminer les barrières à l'entrée et au maintien en emploi.

En reconnaissant les différences et en mettant l'accent sur les individus et non sur l'appartenance à certains groupes sociaux, les entreprises qui adhèrent à ce paradigme se donnent les outils nécessaires afin de limiter l'impact des préjugés. En facilitant les contacts entre individus provenant de milieux différents, l'entreprise favorise les échanges qui permettent à tous d'enrichir leur compréhension des différents groupes qui composent la main-d'œuvre de l'entreprise et donc s'efforce de combattre les stéréotypes entretenus.

La logique qui sous-tend ce paradigme demeure relativement simple : si nous considérons que les membres d'une organisation sont uniques, ils auront nécessairement des intérêts différents qui seront représentatifs de la variété de points de vue de ces personnes. Dans la mesure où l'entreprise permet l'expression de ces opinions différentes, elle pourra développer une pensée plus créative que si elle persiste à ne vouloir considérer que les opinions « traditionnelles » qui sont souvent le reflet du groupe majoritaire.

En augmentant la représentation des groupes traditionnellement sous-représentés et ce, dans toutes les catégories d'emplois, l'organisation crée un milieu qui oblige ses membres à multiplier leurs échanges avec des individus provenant de différents groupes sociaux, ce qui permet de combattre activement les préjugés et les stéréotypes.

En parallèle, l'entreprise doit mettre en place un contexte organisationnel faisant preuve d'ouverture et où les opinions de l'ensemble des employés peuvent être

considérées et intégrées et ce, en mettant l'accent sur un système de communication qui soit efficace et accessible. De plus, l'entreprise viendra appuyer cette évolution de mentalité en combattant activement toute forme de harcèlement et en développant des activités qui permettront de sensibiliser les employés à l'impact des préjugés et des stéréotypes.

Cox (1994) postule qu'il doit y avoir un lien entre le fait de recruter et de retenir une main-d'œuvre qui soit davantage diversifiée et la productivité d'une organisation : pour une organisation, attirer des personnes provenant de différents milieux culturels donne accès à un bagage culturel plus important pour l'entreprise, ce qui entraîne un développement de la créativité de l'entreprise qui augmenterait à la fois les capacités de résolution de problèmes de l'organisation ainsi que la flexibilité de l'organisation ce qui semble être une caractéristique essentielle pour une entreprise qui souhaite réussir dans un environnement économique turbulent.

### **1.3.3 Tableau-synthèse des caractéristiques des paradigmes**

Dans le tableau qui suit (tableau 1), nous mettrons en lumière un ensemble de caractéristiques des trois paradigmes de Thomas et Ely (1996). Notons que ces différents éléments ont été précisés par Ely et Thomas (2001) dans un second article afin d'opérationnaliser pour les besoins de la recherche, les indicateurs de l'adhésion par les entreprises à l'un ou l'autre des paradigmes développés par les auteurs.

Tableau 1

Caractéristiques des entreprises qui adhèrent à l'un ou l'autre des paradigmes de Ely et Thomas (2001)

	Paradigmes		
	Conformité à la loi	Marché	Productivité et compétence
<b>1. Description</b>	La loi oblige les entreprises à diversifier leur main-d'œuvre.	L'entreprise tente de refléter dans sa main-d'œuvre la diversité de sa clientèle.	L'entreprise croit en l'importance de la diversification de la main-d'œuvre et aux avantages qu'elle peut en retirer.
<b>2. Objectif</b>	Se conformer à la loi (ne pas recevoir de sanctions).	Conserver ou conquérir des marchés diversifiés.	Augmenter sa productivité et développer un atout concurrentiel.
<b>3. Changements apportés dans l'entreprise</b>	Changements superficiels apportés surtout en ce qui concerne la dotation. Sensibilisation des employés aux obligations légales de l'entreprise.	Changements apportés en ce qui concerne la dotation. Division du travail en fonction de l'origine des employés (création de ghettos professionnels). Valorisation « instrumentale » de l'origine raciale de la main-d'œuvre.	Révisions majeures apportées aux pratiques et politiques de l'entreprise pour les rendre plus objectives; la diversification affecte l'ensemble de l'entreprise. Sensibilisation au respect des différences et de l'individualité.
<b>4. Effets sur l'entreprise</b>	Révisé les procédures de dotation afin d'entraîner une augmentation du nombre total des membres des minorités visibles.	Fixe des objectifs numériques de représentation dans les catégories d'emplois où une sous-représentation est identifiée (surtout les postes considérés comme à haute visibilité et les postes de « terrain »). Met l'accent sur une image stéréotypée des groupes.	Fixe des objectifs numériques de représentation dans les catégories d'emplois où une sous-représentation est identifiée. Améliore les possibilités de formation et promotion des membres des minorités visibles. Implication de la haute direction.
<b>5. Qualité des relations entre les groupes</b>	Crée souvent des tensions entre le groupe des employés en emploi et les personnes embauchées; celles-ci doivent être assimilées à la culture et aux valeurs de l'entreprise.	Les membres des minorités visibles peuvent se sentir exploités ou utilisés; leurs possibilités de progression dans l'entreprise sont limitées à certains postes ou secteurs de l'entreprise.	Valorisation des caractéristiques personnelles des individus qui sont encouragés à exprimer leurs opinions.
<b>6. Indicateur de progrès</b>	Légère augmentation générale du nombre des membres des minorités visibles (pas nécessairement dans les postes où il y a sous-représentation).	Augmentation du nombre des membres des minorités visibles dans les postes à haute visibilité ou postes de « terrain ».	Augmentation du nombre de minorités visibles dans les postes où une sous-représentation était identifiée. Augmentation du taux de promotion des minorités visibles. Révision en profondeur des politiques et pratiques de l'entreprise. Accent mis sur la formation des membres de l'organisation.

Adapté de Ely et Thomas (2001).

### **1.3.4 Effets sur les pratiques et politiques de gestion des ressources humaine**

Dans cette section, nous passerons en revue, un ensemble de pratiques et politiques et élaborerons sur ces derniers en fonction des concepts de préjugés, discrimination et stéréotype. Cette section sera divisée en trois sous-sections : 1- dotation, 2- évaluation de rendement et promotion, et 3- formation à la diversité et communications aux employés.

#### **1.3.4.1 Dotation**

Deslandes (2002) a procédé à une recension de la littérature récente sur le processus de dotation et son impact sur les membres des minorités visibles; d'après ses recherches, ces personnes sont en général plus susceptibles d'être sans emploi ou d'être sur-qualifiées pour l'emploi qu'elles occupent. Une des raisons qui pourrait expliquer ces difficultés plus importantes vécues par les membres des minorités visibles à l'étape du recrutement concerne l'utilisation, par plusieurs entreprises, des réseaux sociaux des employés actuels de l'entreprise pour combler les postes où il y a des ouvertures.

Cette pratique a pour effet, dans la plupart des cas, de maintenir la composition démographique actuelle de l'entreprise. Selon le principe de la similitude et attraction, les individus devraient avoir davantage tendance à être en contact avec des personnes qui leur ressemblent. Ainsi, le recrutement par le biais des réseaux sociaux des employés constitue une barrière à l'embauche des membres des minorités visibles dans l'entreprise.

Lors de l'étape de la sélection, l'employeur serait plus réticent à embaucher des membres des minorités visibles; Baldwin (1991, cité dans Deslandes, 2002) avait découvert que les employeurs doivent émettre en quelque sorte une prédiction sur le taux de productivité des individus qu'ils embauchent. Comme les employeurs ont souvent peu d'expérience de travail avec les membres des minorités visibles ils seront influencés par leurs préjugés pour évaluer les capacités de ces personnes; ils hésiteront à embaucher ces personnes dont la productivité potentielle leur paraît moins certaine et préféreront s'en tenir à l'embauche d'individus ayant des caractéristiques démographiques similaires aux personnes qui sont déjà en emploi dans leur entreprise. La logique sous-jacente est que des personnes ayant des caractéristiques démographiques similaires devraient avoir également des taux de productivité similaires.

Portenseigne et al. (2002) observent qu'un ensemble de motifs et de barrières nommés par les employeurs vient freiner l'embauche des membres des minorités visibles dans les entreprises québécoises, dont entre autre, la barrière linguistique, la couleur, l'apparence vestimentaire, l'accent, la scolarité, l'appartenance religieuse et sexuelle, l'origine ethnique, la méconnaissance des pratiques de travail locales, le manque d'expérience nord-américaine, la mauvaise compréhension des codes et signes culturels de la part des deux parties, la non-reconnaissance des diplômes étrangers, etc. Ces motifs invoqués qui ne sont généralement pas en lien avec les exigences de l'emploi, sont autant de sources de discriminations qui maintiennent à l'écart les membres des minorités visibles, perpétuant ainsi la composition relativement homogène des effectifs des organisations.

Dans leur étude, Braddock et McPartland (1987) avaient découvert que les membres des minorités visibles pouvaient souvent être désavantagés lorsque l'employeur fait des recherches approfondies de références; puisque le taux de chômage de ces personnes est souvent plus élevé, les membres des minorités visibles sont plus susceptibles d'avoir connu des périodes de chômage parfois prolongées, qui sont souvent interprétées comme un mauvais indicateur de performance par les employeurs.

Spalter-Roth et Deitch (1999) constataient que les membres des minorités visibles prenaient plus de temps à se retrouver un emploi lorsqu'ils étaient victimes d'un « *downsizing* »; une période prolongée de chômage a généralement des incidences négatives sur la carrière de l'individu.

La recherche de Iverson (2000) confirme l'idée souvent avancée concernant le travail des membres des minorités visibles : ceux-ci sont souvent embauchés pour occuper des postes pour lesquels ils sont surqualifiés. Ce phénomène a des incidences sur la carrière professionnelle de ces personnes : ces expériences de travail peuvent discréditer la valeur de leurs diplômes et de leurs autres expériences professionnelles antérieures en venant renforcer les stéréotypes concernant les types d'emplois que peuvent occuper les membres des minorités visibles.

Ces différents problèmes liés au recrutement et à la sélection, sont basés en grande partie sur le manque de critères objectifs concernant les emplois pour lesquels l'entreprise

souhaite embaucher (D'Netto et Sohal, 1999) et lorsque de tels critères existent, sur le manque de formation des gestionnaires ou des personnes qui prennent les décisions d'embauche, sur l'évaluation des critères en question (Kandola et Fullerton, 1994, cité dans D'Netto et Sohal, 1999). Cox (1994) affirme que le manque d'objectivité dans les critères d'embauche couplé à une vision stéréotypée des membres des minorités visibles peut expliquer en partie le phénomène de la ségrégation des membres des minorités visibles dans certains emplois.

Comme le recommande la CDPDJ (1992), le fait de déterminer et de formuler des exigences objectivement évaluables pour les emplois qui soient étroitement liées à la capacité d'accomplir l'ensemble des tâches de l'emploi, permet de limiter les biais lors des étapes du recrutement et de la sélection. Ceci implique une connaissance approfondie des emplois qui passe par une analyse des postes et une rédaction de description des postes qui doit être « neutre » (liée uniquement aux tâches et aux exigences nécessaires à l'accomplissement de ces tâches).

Holzer et Neumark (2000) se sont intéressés à l'effet que pouvaient avoir les PAE sur le recrutement et la sélection. Leurs résultats démontrent que les entreprises qui ont procédé à une analyse poussée de leurs techniques de recrutement à la lumière d'un programme d'accès à l'égalité, auront tendance à augmenter le nombre de pratiques employées pour filtrer les candidatures (*screening*) afin d'augmenter l'objectivité du processus. De plus, leurs résultats ne semblent pas démontrer que ces entreprises

embaucheront des personnes non-qualifiées ou moins qualifiées pour les postes qu'elles doivent combler.

Holzer et Neumark (2000) ont également noté que le fait de procéder à une analyse du processus de recrutement entraîne les employeurs et les gestionnaires à être davantage sensibilisés aux biais qui peuvent affecter la carrière des membres des minorités visibles, ce qui semble avoir un effet positif sur la tendance à offrir des formations aux employés membres des minorités visibles et également à leur offrir des évaluations de rendement plus formelles. Lorsque les critères de sélection sont révisés après cette analyse, les employeurs pourront relativiser l'importance des critères liés au cursus scolaire formel tout en accordant davantage d'importance aux critères liés à la performance en emploi des personnes.

Nous devons préciser à la lumière des travaux de Resendez (2002) que l'attitude entretenue par les employés de l'entreprise à l'égard des programmes d'accès à l'égalité aura un effet important sur l'évaluation qui sera faite des personnes embauchées dans le cadre d'un tel programme, en ce qui a trait à leurs compétences réelles et leurs potentiels de développement. Ces données indiquent l'importance que l'employeur doit accorder à sensibiliser l'ensemble des employés afin que le programme d'accès à l'égalité soit un succès. Il importe de combattre les préjugés et les stéréotypes de l'ensemble des effectifs de l'entreprise afin de permettre une intégration harmonieuse des membres des minorités visibles dans les différents postes. Comme le remarque Kirby et Richard (2000), une procédure de dotation considérée comme « juste » par l'ensemble des employés semble

permettre une meilleure intégration des membres des minorités visibles embauchées dans le cadre d'un programme d'accès à l'égalité.

#### **1.3.4.2 Évaluation de rendement et promotion**

Dans une recherche récente, Maume (1999) notait que les membres des minorités visibles étaient largement sous-représentés dans les postes de supervision qui sont associés à des salaires plus élevés. Ce phénomène pourrait s'expliquer par la vision stéréotypée que nous entretenons sur les capacités de gestion des membres des minorités visibles. Par exemple, les Américains d'origine asiatique sont fortement sous-représentés dans les postes de direction. Cette sous-représentation s'expliquerait en grande partie selon Cox (1994) par la vision stéréotypée des Asiatiques qui n'auraient pas les capacités nécessaires pour occuper des postes demandant du *leadership*.

Augmenter la représentation des membres des minorités visibles à tous les échelons de supervision et de gestion, est une étape nécessaire à l'atteinte de l'égalité entre les individus. Selon Maume (1999), l'augmentation des salaires des individus est intimement liée à la progression dans la carrière. Pourtant, une ségrégation professionnelle existe et repose sur la notion que notre société semble considérer que certaines occupations qui exigent davantage de pouvoir et de contrôle, semblent plus appropriées pour certains groupes; l'origine raciale des individus par le biais du préjugé et du stéréotype devient alors une variable prise en considération dans les décisions de

promouvoir un individu. Le fait d'être membre d'une minorité visible semble désavantager considérablement les individus pour l'obtention des promotions.

Les membres des minorités visibles profitent également moins du support organisationnel qui semble être relié de façon significative à la mobilité dans l'organisation (Schneider et Northcraft, 1999). Lorsqu'une personne membre des minorités visibles demande une promotion, elle est moins susceptible d'être appuyée par son superviseur qui craint de miner sa crédibilité en recommandant une personne qui pourrait être moins productive si on se fie au préjugé (Blank et Slipp, 1994). Sans ce support du superviseur, les chances d'obtenir une promotion ou d'obtenir un élargissement de tâches deviennent d'autant plus limitées.

Les activités de mentorat dans les entreprises peuvent contribuer à familiariser les nouveaux employés avec la culture de l'entreprise; dans le cas des personnes membres des minorités visibles, ces activités semblent être particulièrement importantes car elles peuvent contribuer à réduire les barrières aux promotions (Cox, 1994). En enseignant aux « protégés » les normes de l'entreprise, en les introduisant dans les réseaux sociaux informels et en les familiarisant avec les structures de pouvoir en place, les activités de mentorat devraient augmenter les probabilités d'obtenir des promotions et conséquemment, augmenter les salaires des bénéficiaires (Murphy et Ensher, 1997).

Athey et al. (2000) dans leur étude sur les liens entre l'appartenance à une minorité visible, la fréquence des activités de mentorat et les possibilités de promotion,

notent que l'évaluation des compétences des personnes est positivement liée aux activités de mentorat. Les employés qui ont eu des mentors dans l'entreprise ont tendance à mieux réussir dans l'atteinte des objectifs de performance qui leur sont fixés et donc, reçoivent proportionnellement plus de promotions dans l'entreprise. De plus, les employés ont tendance à recevoir davantage de *mentoring* lorsqu'ils ont des caractéristiques démographiques qui les rendent similaires aux membres de l'équipe de gestion. Ces deux données permettent aux auteurs d'affirmer que l'augmentation du nombre de membres de gestion appartenant à des minorités visibles permet d'augmenter les probabilités que les employés aux échelons inférieurs qui sont également membres des minorités visibles, puissent profiter d'activités de mentorat ce qui entraînera une amélioration de leurs évaluations de performances et donc augmentera les probabilités de promotion. Ainsi, pour Athey et al. (2000), il est nécessaire de mettre en place des programmes d'accès à l'égalité afin de mettre en branle le processus décrit, par une obligation d'embauche de gestionnaires qui soient des membres des minorités visibles.

Les évaluations de performance servent souvent d'assises pour justifier les augmentations de salaires et les promotions, ce qui en retour peut permettre de motiver les employés. Un bon système d'évaluation de performance permet d'évaluer objectivement les résultats des employés afin de récompenser les individus en fonction de leurs mérites, d'identifier les personnes aptes à recevoir des promotions et à détecter les besoins de formation des employés (Stewart, 1986; cité dans D'Netto et Sohal, 1999).

Pourtant les évaluations de performance entachées de préjugés pourraient désavantager les membres des minorités visibles. En effet, Greenhaus et al. (1990) ainsi que Mount et al. (1997) ont observé que les évaluations de performance des personnes noires étaient moins bonnes que celles du groupe majoritaire, ce qui a un impact direct sur les carrières de ces personnes.

Cox (1994) remarquait également que lorsque les membres des minorités visibles ont de bonnes performances au travail, ces résultats sont souvent attribués à la chance ou à des conditions externes à la personne (par exemple, une économie favorable au développement des affaires ou un nouveau produit qui se vend aisément sans trop d'efforts); alors que lorsque les membres du groupe majoritaire reçoivent une évaluation de performance, en général l'évaluateur a tendance à attribuer une bonne performance aux efforts de l'évalué. Le stéréotype sur le potentiel de performance des individus vient donc influencer sur l'évaluation de rendement.

Notons, sans nous y attarder, que les recherches en psychologie sociale semblent montrer qu'il existe un ensemble de biais chez les évaluateurs qui défavorisent les membres des minorités visibles lorsqu'elles sont évaluées (Cox, 1994).

D'Netto et Sohal (1999) suggèrent afin d'améliorer la validité des évaluations de performance, d'inclure sur les comités responsables de l'évaluation des employés, des personnes membres des minorités visibles afin de développer des procédures qui soient aussi objectives (neutres) que possible en développant des critères d'évaluation fondés

sur l'évaluation du travail et non sur la personnalité du travailleur. De plus, les personnes doivent connaître à l'avance les critères en fonction desquels leur performance sera évaluée. Cox (1994) ajoute également que les évaluations de performance sont influencées par les stéréotypes et les préjugés que les évaluateurs possèdent à l'endroit des individus qu'ils doivent évaluer; la sensibilisation des évaluateurs à ces dynamiques pourraient permettre de limiter l'impact de ces biais culturels.

En dernier lieu, notons que les membres des minorités visibles ont également tendance à être sous-représentés dans les activités de formation des entreprises, ce qui a évidemment un impact sur les possibilités de promotion de ces personnes. Cox (1994) considère ce phénomène comme étant directement en lien avec la ségrégation des personnes membres des minorités visibles qui demeurent coincées dans des postes d'entrée avec des possibilités limitées d'avancement.

#### **1.3.4.3 Formation à la diversité et communications aux employés**

Comme le mentionne Thomas et Ely (1996), il est essentiel que l'ensemble des employés soit sensibilisé à l'importance de la diversification de la main-d'œuvre afin de permettre de véritables changements dans l'organisation. Kirby et Richard (2000) affirment que le succès relatif des programmes d'accès à l'égalité est souvent fonction de la croyance par les employés, que ces programmes sont justes et équitables. Il convient donc pour la haute direction de communiquer aux employés l'importance de la chose; le fait pour une

entreprise de rédiger une politique officielle dans ce sens et de la communiquer à l'ensemble des employés permet d'affirmer l'emphase mis par la direction sur ce dossier.

De plus, comme le mentionne la CDPDJ (1992), la rédaction d'une politique claire qui condamne le harcèlement dans l'entreprise est une affirmation de la volonté de l'employeur de combattre ce phénomène. Si une telle politique est connue de tous et que les gestionnaires aient comme responsabilité d'appliquer cette politique, l'entreprise affirme d'autant l'engagement véritable de la haute direction à combattre ce problème et envoie un message clair d'ouverture et de respect aux différences à l'ensemble des employés.

Kravitz et Klineberg (2000) ont découvert que les employés démontraient davantage de support à l'endroit des PAE qui étaient considérés comme justes. Afin de permettre aux employés de comprendre l'utilité des PAE, il pourrait être nécessaire de mettre en place des programmes de sensibilisation à la diversité. Dans un rapport de recherche du *Conference Board* américain portant sur la formation à la diversité en entreprise (*diversity training*), Wheeler (1994) affirme que les programmes de sensibilisation peuvent permettre aux employés de comprendre les difficultés vécues par certains groupes de personnes et permettre l'élimination de certaines barrières à l'intégration des personnes membres des minorités visibles au marché du travail.

Par contre, ces initiatives de formation ne semblent pas toutes avoir les effets escomptés. Dans une enquête publiée par *Training Magazine* sur les formations offertes

dans les entreprises américaines, il est mentionné que plus de la moitié des organisations interrogées dont 60 % des 500 plus grandes entreprises américaines, offrent une forme ou une autre de formation à la diversité, par contre les effets de ces formations lorsqu'elles sont évaluées, ce qui n'est souvent pas le cas, demeurent incertains (Roberson et al., 2001). Il semble en effet, que pour être efficace, ces séances de formation doivent s'adresser à un public qui est déjà en contact avec une main-d'œuvre diversifiée. Ainsi, les efforts de formation ne doivent être déployés qu'en parallèle à une augmentation de la représentation des membres des minorités visibles dans l'entreprise.

Wrench (2001) affirme que ces sessions de formation à la diversité ne doivent pas uniquement s'attaquer aux attitudes des individus en tentant de mettre en lumière les préjugés des personnes mais doivent également s'attaquer aux comportements discriminatoires en montrant à l'aide d'exemple, que certains comportements peuvent avoir un impact disproportionné sur les membres des minorités visibles. Cette prise de conscience qui se base sur des comportements observables, permet souvent de surmonter des obstacles liés à la discrimination systémique sans pour autant constituer une intrusion trop importante dans la vie des individus. Wrench (1996) affirme qu'un manque d'informations sur les différentes manifestations que peut prendre le racisme dans les entreprises, est un obstacle à procéder à une analyse approfondie du système d'emploi pour déceler les sources de biais potentiels.

Dans ses observations de différentes entreprises, Benschop (2001) remarquait que les formations à la diversité et les sessions de sensibilisation aux différences pouvaient

amener les employés à modifier leur perception quant à l'importance de valoriser les différences, ce qui les amenait à accepter davantage les personnes provenant de groupes culturellement diversifiés. Cox (1994) mentionne d'ailleurs que la formation à la diversité constitue souvent un point de départ commun pour entraîner un changement organisationnel qui favorise l'intégration des membres des minorités visibles à l'entreprise.

## CHAPITRE 2

### CADRE CONCEPTUEL

Cette section se divisera en quatre parties, soit dans cet ordre : 1- l'énoncé de la problématique, 2- la question de recherche, 3- le modèle conceptuel qui sera utilisé, et 4- nos hypothèses de recherches.

#### 2.1 Énoncé de la problématique

Nous observons actuellement une tendance démographique claire qui pointe dans le sens d'une diversification des travailleurs sur le marché québécois de l'emploi par l'accroissement constant du nombre de personnes membres de minorités visibles. Pourtant, ces individus semblent être victimes d'un phénomène de discrimination systémique.

Ces personnes seraient victimes de stéréotypes tenaces communément acceptés par la société sur les fonctions et postes « appropriées » pour eux; les diplômes étrangers seraient fréquemment non-reconnus et ceux obtenus au Québec par les membres des minorités visibles seraient souvent dévalués par rapport aux diplômes du groupe majoritaire; de plus, des désavantages importants de nature pécuniaire seraient vécus par ces personnes comparativement à l'ensemble de la société, sans compter le fait qu'ils

soient plus susceptibles d'avoir été au chômage pour de plus longues périodes lors de leur carrière professionnelle comparativement à l'ensemble de la société.

Tous ces facteurs, que nous résumons sommairement, semblent se perpétuer dans le temps et se renforcer les uns les autres créant ainsi une inégalité importante et durable pour les membres des groupes-cibles (Chicha, 1989). Les PAE constituent une solution systémique à ce problème de discrimination systémique reconnu par le législateur. Parmi les différents types de programmes d'accès à l'égalité, on retrouve notamment ceux qui découlent de l'obligation contractuelle et qui obligent les organisations qui reçoivent des subventions ou des contrats du gouvernement provincial, à développer un programme d'accès à l'égalité.

Les résultats obtenus par ces PAE peuvent être considérés comme décevants; les deux évaluations que nous possédons des résultats des PAE pour les employeurs soumis à l'obligation contractuelle, montrent que dans l'ensemble les PAE ne sont pas parvenus à améliorer de manière véritablement significative la situation des membres des minorités visibles chez ces employeurs. Étudier les résultats des programmes d'accès à l'égalité découlant de l'obligation contractuelle est particulièrement pertinent puisque nous pouvons logiquement croire que les employeurs obligés de développer un PAE doivent probablement être à l'avant-garde de ce qui se passe dans le domaine dans la société québécoise. Dans ce contexte, un échec de ces programmes peut nous en apprendre long sur ce qui doit se faire dans les entreprises qui n'ont pas cette obligation légale. Notre

objectif de recherche est de tenter de comprendre le succès relatif de ces PAE en nous référant au cadre de Thomas et Ely (1996).

Un petit nombre d'entreprises sont parvenues à se distinguer des autres par les résultats qu'elles ont obtenus avec leur programme d'accès à l'égalité. Cette « inégalité » de résultats s'explique difficilement si nous ne reconnaissons pas une variable intermédiaire entre l'obligation légale et les résultats obtenus dans le degré de conformité compte tenu du fait que ces entreprises sont soumises à une obligation semblables.

Thomas et Ely (1996) avancent que les entreprises obtiendront des résultats différents dans l'atteinte de leurs objectifs de diversification de la main-d'œuvre en fonction du paradigme concernant les avantages de cette diversification, auquel adhérera l'employeur. Ces paradigmes qui sont : 1- la conformité à la loi, 2- le marché, et 3- la productivité et la compétence, représentent une progression logique dans la reconnaissance des avantages que peut apporter une main-d'œuvre diversifiée à l'entreprise. Notre objectif de recherche est de tenter de comprendre le succès des PAE en nous référant au cadre de Thomas et Ely (1996). Ce nombre limité d'entreprises ayant significativement mieux réussis que les autres dans l'atteinte des objectifs de leur PAE devraient avoir souscrit au troisième paradigme de Thomas et Ely.

Ainsi, avec notre recherche, nous tenterons d'observer : 1- si l'adhésion à un paradigme particulier a des effets sur la révision des pratiques et des politiques de l'organisation en fonction des objectifs davantage qualitatifs des programmes d'accès à

l'égalité, et 2- si l'adhésion à un paradigme permet d'observer une meilleure atteinte des objectifs quantitatifs pour un employeur.

Thomas et Ely (2001) avaient étudié des entreprises américaines qui souscrivaient aux différents paradigmes mais de manière volontaire, c'est-à-dire que les entreprises qu'ils étudiaient n'avaient pas forcément une obligation légale comme celles que nous étudions. À notre connaissance, personne n'a appliqué leurs paradigmes afin de tenter de comprendre les résultats atteints par les programmes d'accès à l'égalité québécois découlant de l'obligation contractuelle.

Notre projet de recherche tente donc de combler en quelque sorte une lacune dans les connaissances en tentant : 1- d'évaluer l'efficacité relative des programmes d'accès à l'égalité en fonction de l'adhésion à l'un ou l'autre des paradigmes de Thomas et Ely (1996), et 2- de tenter d'expliquer pourquoi des employeurs soumis aux mêmes obligations légales, obtiennent-ils des résultats si différents dans l'atteinte des objectifs.

## **2.2 Question de recherche**

Nous exposons dans l'encadré ci-dessous la question de recherche qui découle de notre problématique.

**Question de recherche :** « *Quels sont les effets sur le degré de conformité d'un programme d'accès à l'égalité du fait pour un employeur de souscrire à l'un ou l'autre des trois paradigmes de Thomas et Ely (1996) relatifs aux bénéfices escomptés d'une diversification de leur main-d'œuvre? »*

Notre recherche s'appuie sur une banque de données construite par Chicha (1998) qui avait enquêté sur les entreprises soumises à l'obligation contractuelle de mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité. Le fait de travailler sur une banque de données existante facilite d'autant notre recherche en éliminant l'étape longue et fastidieuse de la cueillette des données.

La banque de données à laquelle nous nous référerons possède tous les indicateurs appropriés afin de tester les hypothèses que nous exposerons plus tard dans ce chapitre. En ce qui concerne l'adhésion à l'un ou l'autre des paradigmes tels que définis par Thomas et Ely (1996), sans avoir posé la question directement aux entreprises, les réponses fournies par les entreprises quant aux bénéfices qu'elles perçoivent dans la diversification de leur main-d'œuvre nous permettent de classifier les entreprises dans l'un ou l'autre des trois groupes qui correspondent aux trois paradigmes (Chicha, 1998).

Notre recherche s'appuie sur une réalité démographique observée, à savoir l'accroissement constant du nombre de personnes membres des minorités visibles au Québec qui demeurent toutefois en quelque sorte « marginalisées » sur le marché

québécois de l'emploi en raison d'un problème de discrimination systémique sur lequel nous avons élaboré.

Le Québec ne peut se permettre de sous-utiliser ou d'ignorer une partie de plus en plus importantes de sa population; il s'agit d'un impératif à la fois moral et économique. Notre question de recherche s'inscrit naturellement dans notre champ d'étude par cette considération de tendances démographiques qui influencent l'environnement et l'organisation du travail. Comme le mentionne Chicha (1998) :

« Les entreprises sont très lentes à atteindre les objectifs de représentation des groupes-cibles alors que le marché du travail se diversifie à un rythme rapide. L'écart entre ces deux tendances divergentes risque à moyen terme de devenir insurmontable et d'entraîner des gaspillages de compétence et des tensions sur le marché du travail » (p. 33).

Notre recherche nous apparaît pertinente à la fois pour son aspect « politique publique » que pour son aspect « gestion des ressources humaines ». En effet, notre recherche permettra de renforcer les justifications d'une loi ayant pour objectif de combattre les obstacles associés à la discrimination systémique qui marginalisent certains groupes de travailleurs. De plus, en mettant à jour des conditions de succès de ces programmes d'accès à l'égalité, notre recherche pourrait permettre en partie, de mieux orienter le développement ou la révision de certaines lois.

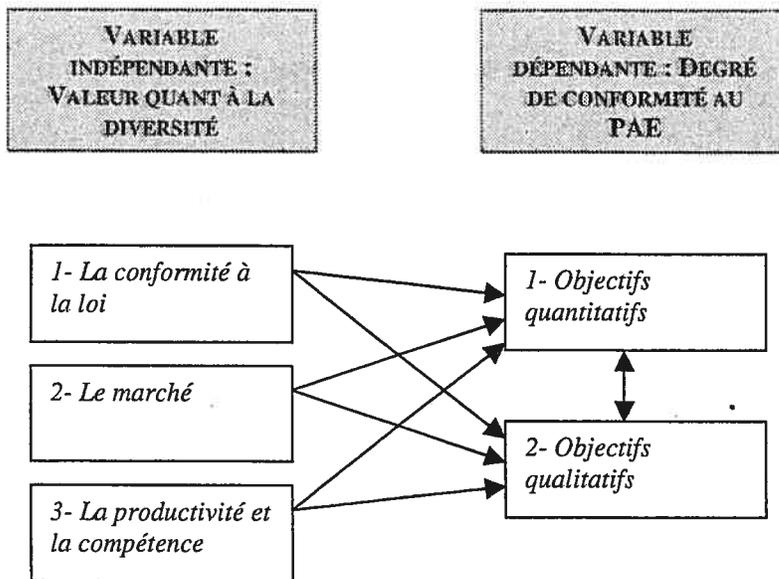
En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, notre question de recherche semble être d'intérêt puisqu'elle pose l'idée de l'importance considérable que peut avoir la perception des bénéfices escomptés de la diversification de la main-d'œuvre

sur la révision, la modification ou l'élimination de pratiques et politiques qui nuisent à certains groupes.

Il est également pertinent de mentionner que notre recherche fournit des pistes de réflexion en sociologie du droit sur les paramètres d'efficacité relative d'une loi qui tente de remédier à un problème de nature socio-économique.

### **2.3 Modèle conceptuel**

Notre modèle conceptuel est inspiré des travaux de Thomas et Ely (1996); nous posons comme variable indépendante explicative de l'effet différencié de conformité au PAE les bénéfices escomptés d'une diversification de la main-d'œuvre qui sont regroupés en trois paradigmes distincts. Notre variable dépendante est le degré de conformité au programme d'accès à l'égalité mesuré par l'intermédiaire des objectifs quantitatifs qui visent l'atteinte d'objectifs numériques de représentation des membres des groupes-cibles et des objectifs qualitatifs qui réfèrent à l'analyse et à la révision des politiques et des pratiques du système d'emploi susceptibles d'avoir des effets discriminatoires. Nous schématisons le tout dans la figure 1.



**Figure 1** : Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel que nous retenons est donc relativement simple; l'adhésion par un employeur à l'un ou l'autre des trois paradigmes développés par Thomas et Ely (1996) (variable indépendante) aura une influence sur le degré de conformité du PAE (objectifs quantitatifs et qualitatifs).

## 2.4 Hypothèses de recherche

Dans cette dernière section, nous développerons notre hypothèse de recherche ainsi que les trois sous-hypothèses qui en découlent.

**Hypothèse** : Les valeurs associées à la diversité expliquent la différence dans le degré de conformité aux exigences des programmes d'accès à l'égalité.

Ces valeurs associées à la diversité découlent des paradigmes de Thomas et Ely (1996). Cette perception des bénéfices que l'entreprise espère récolter de la diversification de sa main-d'œuvre évoluera à travers le temps. Ces paradigmes sont également organisés en hiérarchie, le paradigme « compétence et productivité » étant supérieur aux deux autres et le paradigme « marché » étant supérieur à celui « conformité à la loi ». Ainsi, nous tenterons d'observer si les entreprises associées à chacun des paradigmes, obtiendront des résultats-moyens qui soient cohérents avec cette hiérarchie. De notre hypothèse de recherche, nous pouvons donc logiquement déduire trois sous-hypothèses qui illustrent cette hiérarchie entre les paradigmes.

**Sous-hypothèse 1 :** La diversité en tant qu'obligation légale entraîne des effets faibles quant à la conformité aux exigences des programmes d'accès à l'égalité.

Les entreprises qui sont associées au paradigme « conformité à la loi » devraient avoir un faible degré de conformité aux objectifs des programmes d'accès à l'égalité; leurs résultats devraient être inférieurs à ceux des deux autres paradigmes.

**Sous-hypothèse 2 :** La diversité en tant que valeur de marché permettant d'acquérir ou de conserver certains marchés associés aux personnes membres des minorités visibles entraîne des effets limités quant à la conformité aux exigences des programmes d'accès à l'égalité.

Les entreprises qui sont associées au paradigme « marché » devraient avoir un degré limité de conformité aux objectifs des programmes d'accès à l'égalité; leurs résultats devraient être supérieurs à ceux des entreprises du paradigme « conformité à la loi » mais inférieurs à ceux des entreprises du paradigme « compétence et productivité ».

**Sous-hypothèse 3 :** La diversité en tant que source de compétences pouvant accroître la productivité entraîne des effets marqués quant à la conformité aux exigences des programmes d'accès à l'égalité.

Les entreprises qui sont associées au paradigme « compétence et productivité » devraient avoir un degré marqué de conformité aux exigences des programmes d'accès à l'égalité; leurs résultats devraient être meilleurs que ceux des entreprises des deux autres paradigmes.

## CHAPITRE 3

### LA MÉTHODOLOGIE

Dans cette section nous aborderons les points suivants : 1- stratégie de recherche, 2- population, 3- cueillette des données, 4- modèle opératoire, 5- les variables indépendantes et leurs indicateurs, et 6- méthode d'analyse des résultats. Les sections 4 et 5 de ce chapitre reprendront à partir du chapitre précédent en élaborant le modèle opératoire et en prédisant les effets potentiels des indicateurs en fonction de la variable indépendante et ce, afin de nous guider lors de l'étape de l'observation à proprement parler.

#### 3.1 Stratégie de recherche

Cette recherche repose entièrement sur des données secondaires. La banque de données en question a été construite par Chicha (1998) alors qu'elle étudiait les entreprises qui sont soumises à l'obligation contractuelle d'instaurer un programme d'accès à l'égalité. Notre recherche est de type appliqué puisque nous nous penchons sur les effets de la loi actuellement en place et ce, afin d'approfondir notre compréhension des facteurs de réussite des PAE. Les informations que nous espérons recueillir seront à la fois utiles aux employeurs et au législateur; en effet, dans l'optique du modèle théorique de Thomas et Ely (1996), la diversification de la main-d'œuvre dans une entreprise sera favorisée si l'employeur croit que les membres des minorités visibles constituent un véritable bassin de compétences susceptible d'augmenter sa productivité tandis que nous devrions observer de moins bons résultats de diversification effective si l'employeur ne tente de

diversifier sa main-d'œuvre que dans le but d'éviter des sanctions (il ne perçoit pas d'avantage en soi dans la diversification de la main-d'œuvre) en se conformant à une obligation légale. De même pour le législateur, si nous appuyons les assertions à l'étude, notre recherche sera une preuve supplémentaire de l'importance pour l'État de sensibiliser les employeurs aux bénéfices de la diversification si nous souhaitons observer de véritables progrès dans notre lutte contre la discrimination systémique en emploi.

Cette recherche demeure surtout évaluative puisqu'elle repose sur l'idée selon laquelle les employeurs réussiront plus ou moins bien à atteindre leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs en fonction du paradigme concernant les bénéfices de la diversification auquel ils souscrivent. Dans cette perspective, nous souhaitons donc vérifier si le fait d'adhérer à l'un ou l'autre des paradigmes aura un lien sur le degré de conformité du PAE.

Compte tenu du petit nombre de recherches effectuées dans le domaine, nos résultats demeureront en partie exploratoires. Cette lutte à la discrimination systémique en emploi demeure une question fort complexe et probablement que les paradigmes de Thomas et Ely (1996) ne constituent qu'une partie de l'explication de différences observées dans les résultats obtenus par les différentes entreprises. Pourtant, en offrant des pistes de réponse, notre recherche contribuera à approfondir notre compréhension de cette réalité. En tentant d'appliquer le modèle théorique développé par Thomas et Ely à la situation québécoise, nous souhaitons progresser dans l'identification d'un modèle qui puisse véritablement rendre compte de la réalité québécoise.

### **3.2 Population**

L'enquête de Chicha (1998) portait sur les 173 entreprises qui étaient soumises à l'obligation contractuelle dans l'ensemble de la province du Québec. En tout, 140 entreprises ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 81 %. Dans le cadre de notre recherche, nous avons tenté d'utiliser les réponses fournies par un maximum de ces entreprises. Par contre, nous avons retranché de cette population toutes les entreprises dont le programme d'accès à l'égalité en vertu du programme de l'obligation contractuelle, avait deux ans et moins d'âge au moment de l'enquête. En effet, nous pensons que malgré l'échéancier très serré imposé par la Commission, ces entreprises n'ont pas eu des délais suffisants pour effectuer le diagnostic, développer le plan d'action et implanter les mesures du plan d'action. Nous craignons donc que les réponses de ces-dernières viennent fausser nos résultats. De plus, nous avons dû éliminer une entreprise supplémentaire de l'échantillon, cette dernière n'ayant pas répondu à plus de 95 % des questions. En tout, 124 entreprises de la banque de données ont été conservées, ce qui constitue 88,5 % des entreprises de cette banque de données.

### **3.3 Cueillette des données**

La cueillette des données s'est faite au moyen d'un sondage téléphonique effectué par une firme spécialisée au cours des mois d'août et septembre 1998. Les personnes responsables des programmes d'accès à l'égalité avaient été auparavant identifiées puis

avisées par lettre qu'une telle enquête aurait lieu. Par la suite, ces personnes ont été contactées par la firme désignée afin de répondre au questionnaire. Les intervieweurs avaient été au préalable formés au sujet des programmes d'accès à l'égalité.

Le questionnaire développé comprenait 65 questions avec plusieurs sous-questions relatives aux différents groupes-cibles. Ces questions abordent un ensemble de pratiques qui couvrent à peu près tous les domaines de la gestion des ressources humaines. La littérature sur l'accès à l'égalité, nous indique que certaines pratiques en gestion des ressources humaines, devraient avoir un impact positif sur les objectifs poursuivis par les programmes d'accès à l'égalité, alors que d'autres devraient avoir un impact plutôt négatif. Les questions sélectionnées nous permettent donc d'observer la fréquence de ces pratiques dans les différentes entreprises appartenant aux trois paradigmes. De plus, nous avons utilisé les réponses fournies à différentes questions portant sur les perceptions entretenues quant aux personnes membres des minorités visibles et ce, afin de tenter de percevoir l'image des employés appartenant aux minorités visibles qui pourrait être véhiculée chez les employeurs de nos trois groupes. Les réponses à ces questions nous permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs qualitatifs du programme d'accès à l'égalité afin de percevoir s'il existe des différences entre les groupes.

En ce qui concerne les objectifs quantitatifs poursuivis par les programmes d'accès à l'égalité, une seule question concernant le pourcentage d'atteinte global des objectifs fixés a été retenue dans notre recherche. Nous utilisons également les réponses

fournies à deux autres questions qui pourraient nous donner indirectement une idée de la situation au plan de l'atteinte des objectifs quantitatifs. Il s'agit des questions qui traitent de la représentation des membres des minorités visibles dans les postes de gestion et de la situation globale des membres des minorités visibles dans l'entreprise depuis l'introduction du programme d'accès à l'égalité. Évidemment, nous ne pouvons pas considérer ces questions comme aussi importantes que celle qui traite véritablement de l'atteinte des objectifs. Nous croyons par contre qu'elles permettent d'étayer les résultats de la réponse globale sur l'atteinte des objectifs quantitatifs.

Afin d'avoir un portrait aussi large que possible des différences qui pourraient exister entre les entreprises adhérant aux différents paradigmes, nous avons tenté dans notre recherche de conserver un maximum de questions abordées par la recherche initiale de Chicha (1998).

### **3.4 Modèle opératoire**

Dans cette section, nous procéderons à une classification fonctionnelle des variables en tentant de les décrire davantage.

Notre variable indépendante sur laquelle nous avons déjà amplement élaboré au cours des pages précédentes, concerne l'adhésion à un paradigme particulier en fonction des avantages que compte retirer un employeur de la diversification de sa main-d'œuvre. Cette partie de notre modèle de recherche découle des travaux de Thomas et Ely (1996).

Nous classifions dans un premier temps les différents employeurs en fonction de l'adhésion à l'un ou l'autre des paradigmes que sont : 1- la conformité à la loi, 2- le marché, et 3- la productivité et la compétence. Les entreprises sont classifiées dans les différents paradigmes grâce aux réponses fournies à certaines questions ouvertes que nous possédons dans la banque de données et qui traitent des avantages que peut retirer une entreprise de l'instauration d'un programme d'accès à l'égalité.

Après avoir créé ainsi ces trois sous-groupes à partir des entreprises de notre banque de données, nous pouvons procéder à l'étape suivante, à l'analyse de notre variable dépendante qu'est le degré de conformité au PAE mesuré en fonction des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Rappelons que notre modèle implique qu'en fonction du paradigme auquel adhère un employeur, nous devrions observer des degrés différents de conformité aux exigences des PAE. Chez les employeurs qui adhèrent au paradigme « productivité et compétence » nous devrions observer les effets les plus significatifs tandis que pour les employeurs qui adhèrent au paradigme « conformité à la loi » nous ne devrions observer que de faibles effets. Les employeurs qui souscrivent au paradigme « marché » devraient se retrouver entre les deux quant à l'amplitude des effets observés.

Nous vous présentons sous forme de tableau (tableau 2) l'ensemble des variables de notre modèle opérationnel.

Tableau 2  
Modèle opératoire

<b>VARIABLE INDÉPENDANTE</b>			
<b>Concept</b>	<b>Dimension</b>	<b>Composante</b>	
Paradigme de Thomas et Ely (1996)	I- Conformité à la loi		
	II- Marché		
	III- Productivité et compétence		
<b>VARIABLES DÉPENDANTES</b>			
Objectifs qualitatifs	I- Dotation	1- Recrutement	
		2- Sélection	
	II- Évaluation de rendement et promotion	1- Formation	
		2- Évaluation de rendement	
		3- Promotion	
	III- Communication et gestion	1- Politique accès à l'égalité	
		2- Gestion du PAE	
	IV- Perception et formation à la diversité	1- Sensibilisation à la diversité	
		2- Perception de la diversité	
	Objectifs quantitatifs		

### 3.5 Les variables et leurs indicateurs

Dans les tableaux qui suivent, nous développerons sur les variables de notre modèle ainsi que leurs indicateurs.

Dans le tableau 3, nous nous attarderons aux indicateurs de notre variable indépendante qui nous permettent d'assigner les différentes entreprises de notre banque de données aux paradigmes de Thomas et Ely (1996); nous préciserons également dans ce tableau le nombre d'entreprises qui adhèrent à chacun des paradigmes. Les réponses

fournies par les entreprises, dont des exemples représentatifs de chacun des paradigmes sont fournies dans le tableau 3, témoignent de l'adhésion par l'employeur à l'un ou l'autre des paradigmes et ce, malgré leur relative brièveté.

Tableau 3

Variable indépendante : création des trois groupes (exemples de réponses permettant la classification)

Indicateur	Paradigme		
	Conformité à la loi	Marché	Productivité et compétence
Principaux bénéfices que l'entreprise peut retirer d'un PAE	Ne pas avoir de sanctions.	Améliorer l'image externe.	Élargir le bassin de compétences.
	Permettre l'obtention de contrats gouvernementaux.	Meilleure image corporative.	Avoir accès à des compétences plus diversifiées.
	Pas de bénéfices.	Améliorer le service à la clientèle.	Permettre une plus grande ouverture culturelle et une sensibilisation.
	Se conformer aux lois.	Permettre une meilleure représentativité de la population.	Améliore la gestion et les relations de travail
	Mise en œuvre d'une obligation d'équité.	Permettre une meilleure adaptation à une clientèle diversifiée.	Améliore la motivation des employés.
<b>Nombre entreprises dans l'échantillon</b>	81	19	24

Dans le tableau qui suit (tableau 4), nous élaborerons sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs en fonction des dimensions énumérées dans le tableau 2.

Tableau 4  
Variables dépendantes : pratiques examinées

VARIABLES DÉPENDANTES				
Concept	Dimension	Composante	Indicateurs	Pratiques
Objectifs qualitatifs (des PAE)	I- Dotation	1- Recrutement	Moyen de diffusion des offres d'emplois	Offres diffusées dans les journaux ethniques
				Offres par intermédiaire d'association représentant les MV
				Offres diffusées dans les journaux
				Offres par la visite d'institution d'enseignement
				Offres par des centres d'emplois ou agences de placement
				Offres par réseaux de contacts personnels
			Utilisation de banques de c.v.	Recours à une banque de CV de candidats pour les groupes cibles
		Équivalence de diplômes	Possibilité de recourir aux équivalences de diplômes (diplôme équivalent ou expérience équivalente)	
		Détermination de taux de recrutement pour les MV	Détermination de taux de recrutement à court terme	
		2- Sélection	Révision des outils de sélection.	Révision des c.v.
	Révision des entrevues de sélection			
	Révision des tests de personnalité			
	Révision des épreuves écrites			
	Révision de la vérification des références			
	Examen des pratiques de sélection		Procédé à un examen des pratiques de sélection afin d'éliminer les pratiques qui désavantagent les MV	
	Révision des critères de sélection		Révision du critère de l'expérience de travail	
Révision du critère des exigences linguistiques				
Révision du critère des qualités personnelles				
Participation MV au jury de sélection des nouveaux employés	Révision du critère de la scolarité			
II- Évaluation de rendement et promotion	1- Formation	Stage dans des emplois non-traditionnels	Membres des MV sur les jurys de sélection	
		Plan de développement de carrière	Utilisation de stages dans des emplois non-traditionnels visés par le PAE pour augmenter le potentiel de promotion	
				Utilisation de plan de développement de carrière pour augmenter le potentiel de promotion

			Congé de perfectionnement ou de formation	Utilisation de congés de perfectionnement ou de formation pour augmenter le potentiel de promotion
		2- Évaluation de rendement	Examen des procédures d'évaluation du rendement	Examen de la procédure d'évaluation du rendement
			Modifications apportées à la procédure	Modifications apportées à la procédure d'évaluation du rendement suite à l'examen
		3- Promotion	Fixation de taux de promotion pour les MV	Fixation de taux de promotion à court terme pour les membres des MV dans les occupations visées par le PAE
			Mentorat	Utilisation d'activités de mentorat pour augmenter le potentiel de promotion
			Modification des pratiques de promotion	Révision et modification des pratiques de promotion du personnel
			Recours au recrutement externe pour combler les postes supérieurs	Recours au recrutement externe pour combler les postes supérieurs
	III- Communication et gestion	1- Politique accès à l'égalité	Politique écrite dans l'entreprise	Présence d'une politique écrite formelle d'accès à l'égalité
			Diffusion de cette politique aux employés	Diffusion de cette politique d'accès à l'égalité à l'ensemble des employés
		2- Gestion du PAE	Comité gestion du PAE	Présence d'un comité interne de gestion du PAE
			Implication de la haute direction	La haute direction s'implique dans le PAE
			Intégration du PAE à la planification des RH	La mise en œuvre du PAE est-elle intégrée à la planification des RH
			Suivi des nouvelles politiques de GRH	Suivi de toutes les nouvelles politiques de GRH afin de s'assurer de leur conformité aux principes du PAE
	IV- Perception et formation à la diversité	1- Sensibilisation à la diversité	Formation des gestionnaires à l'égalité en emploi	Formation des gestionnaires à l'égalité en emploi
			Formation des membres des comités de sélection à la diversité	Formation des membres des comités de sélection à l'égalité en emploi et à la diversité
			Activités de sensibilisation à la diversité	Offre des activités de sensibilisation à la diversité pour les employés
		2- Perception des minorités visibles	Accord ou désaccord avec certaines affirmations sur les MV	En raison des préjugés culturels, les diplômés acquis à l'étranger peuvent désavantager les candidats en provenance de certains pays
Les MV ont un taux de roulement élevé				
Le comportement des employés de certains groupes culturels irrite leurs collègues				

				Les employés appartenant aux MV sont facilement acceptés par la clientèle
				Chacun des groupes a des compétences spécifiques dont l'entreprise peut tirer profit
				L'adoption d'un PAE a amélioré l'image corporative vis-à-vis notre clientèle
Objectifs quantitatifs (des PAE)				Degré d'atteinte des objectifs
				Représentation des MV dans les postes de gestion
				Situation globale des MV depuis l'introduction du PAE

Les variables dépendantes se divisent en deux grandes sections : les objectifs qualitatifs et quantitatifs. Ceux-ci réfèrent directement aux objectifs des programmes d'accès à l'égalité que nous avons précédemment présentés. Les différentes dimensions, composantes et indicateurs qui nous permettent d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs, proviennent directement du questionnaire développé par Chicha (1998). Chacune des pratiques indiquées dans notre modèle opératoire, réfère à une seule question bien précise du questionnaire de Chicha (1998).

Tableau 5  
Précisions sur les pratiques

Pratiques	Positive ou négative	Type de question liée à la pratique <sup>1</sup>	Score attribué
Offres diffusées dans les journaux ethniques	+	QCM (4)	0,1
Offres par intermédiaire d'association représentant les MV	+	QCM (4)	0,1
Offres diffusées dans les journaux	+	QCM (4)	0,1
Offres par la visite d'institution d'enseignement	+	QCM (4)	0,1
Offres par des centres d'emplois ou agences de placement	+	QCM (4)	0,1
Offres par réseaux de contacts personnels	-	QCM (4)	0,-1
Recours à une banque de CV de candidats pour les MV	+	QCM (4)	0,1
Possibilité de recourir aux équivalences de diplômes (diplôme équivalent ou expérience équivalente)	+	QCM (4)	0,1
Détermination de taux de recrutement à court terme	+	O/N	0,1
Révision des c.v.	+	QCM (4)	0,1
Révision des entrevues de sélection	+	QCM (4)	0,1
Révision des tests de personnalité	+	QCM (4)	0,1
Révision des épreuves écrites	+	QCM (4)	0,1
Révision de la vérification des références	+	QCM (4)	0,1
Procédé à un examen des pratiques de sélection afin d'éliminer les pratiques qui désavantagent les MV	+	O/N	0,1
Révision du critère de l'expérience de travail	+	QCM (4)	0,1
Révision du critère des exigences linguistiques	+	QCM (4)	0,1
Révision du critère des qualités personnelles	+	QCM (4)	0,1
Révision du critère de la scolarité	+	QCM (4)	0,1
Membres des MV sur les jurys de sélection	+	QCM (4)	0,1
Utilisation de stages dans des emplois non-traditionnels visés par le PAE pour augmenter le potentiel de promotion	+	QCM (4)	0,1
Utilisation de plan de développement de carrière pour augmenter le potentiel de promotion	+	QCM (4)	0,1
Utilisation de congés de perfectionnement ou de formation pour augmenter le potentiel de promotion	+	QCM (4)	0,1
Examen de la procédure d'évaluation du rendement	+	O/N	0,1
Modifications apportées à la procédure d'évaluation du rendement suite à l'examen	+	QCM (3)	0,1
Fixation de taux de promotion à court terme pour les membres des MV dans les occupations visées par le PAE	+	O/N	0,1
Utilisation d'activités de mentorat pour	+	QCM (4)	0,1

<sup>1</sup> En fonction des questions tirées du questionnaire développé par Chicha (1998); QCM : question à choix multiple. O/N : question dichotomique oui ou non. Dans le cas des QCM, le chiffre entre parenthèses correspond au nombre de choix de réponses.

augmenter le potentiel de promotion			
Révision et modification des pratiques de promotion du personnel	+	QCM (4)	0,1
Recours au recrutement externe pour combler les postes supérieurs	+	QCM (4)	0,1
Présence d'une politique écrite formelle d'accès à l'égalité	+	O/N	0,1
Diffusion de cette politique d'accès à l'égalité à l'ensemble des employés	+	O/N	0,1
Présence d'un comité interne de gestion du PAE	+	O/N	0,1
La haute direction s'implique dans le PAE	+	QCM (4)	0,1
La mise en œuvre du PAE est-elle intégrée à la planification des RH	+	QCM (3)	0,1
Suivi de toutes les nouvelles politiques de GRH afin de s'assurer de leur conformité aux principes du PAE	+	QCM (4)	0,1
Formation des gestionnaires à l'égalité en emploi	+	QCM (4)	0,1
Formation des membres des comités de sélection à l'égalité en emploi et à la diversité	+	QCM (4)	0,1
Offre des activités de sensibilisation à la diversité pour les employés	+	QCM (4)	0,1
En raison des préjugés culturels, les diplômes acquis à l'étranger peuvent désavantager les candidats en provenance de certains pays	+	QCM (4)	0,1
Les MV ont un taux de roulement élevé	-	QCM (4)	0,-1
Le comportement des employés de certains groupes culturels irrite leurs collègues	-	QCM (4)	0,-1
Les employés appartenant aux MV sont facilement acceptés par la clientèle	+	QCM (4)	0,1
Chacun des groupes a des compétences spécifiques dont l'entreprise peut tirer profit	+	QCM (4)	0,1
L'adoption d'un PAE a amélioré l'image corporative vis-à-vis notre clientèle	+	QCM (4)	0,1
Degré d'atteinte des objectifs	+	QCM (4)	0,1
Représentation des MV dans les postes de gestion	+	QCM (4)	0,1
Situation globale des MV depuis l'introduction du PAE	+	QCM (4)	0,1

Dans le tableau 5, nous reprenons les mêmes pratiques que nous avons exposées au tableau 4, tout en précisant trois éléments par rapport à chacune de ces pratiques. Premièrement, s'il s'agit d'une pratique considérée comme positive ou négative. En effet, nous considérons que certaines pratiques (par exemple le recours à des réseaux de contacts pour effectuer le recrutement) sont contraires aux objectifs des programmes d'accès à l'égalité. Ainsi, une entreprise qui instaure ou conserve une pratique considérée

négative, va à l'encontre des objectifs qualitatifs du PAE; son degré de conformité sera donc moindre.

Deuxièmement, nous précisons le type de question dans le questionnaire qui permet d'évaluer l'indicateur, c'est-à-dire que nous stipulons s'il s'agit d'une question à choix multiples ou encore une question dichotomique « oui » ou « non ». Notons que toutes les questions retenues dans notre recherche sont des questions fermées à l'exception des questions portant sur les bénéfices d'un programme d'accès à l'égalité dont les réponses sont utilisées afin d'assigner les entreprises dans l'un des trois sous-groupes correspondant aux paradigmes de Thomas et Ely (1996). Dans le cas des questions à choix multiples, nous indiquons entre parenthèses, le nombre de choix de réponses à la question.

Troisièmement, la dernière colonne correspond au score que nous attribuons aux réponses fournies. Ces scores sont toujours de 1 ou 0 (1 indiquant la présence de la pratique et 0 indiquant son absence). Dans le cas des pratiques que nous définissons comme négatives, ces scores sont de -1 ou 0 (-1 indiquant la présence de cette pratique négative).

### **3.6 Méthode d'analyse des résultats**

Les variables que nous avons présentées jusqu'ici sont traitées grâce à la version 11.0 du logiciel *Statistical Package and Social Science* (S.P.S.S.). Nous avons procédé à une

analyse de type ANOVA qui permet de mettre en relation chacune des pratiques en fonction de notre variable indépendante (les groupes formés en fonction de l'adhésion au paradigme) afin de découvrir s'il existe des différences significatives dans la présence de l'une ou l'autre des pratiques.

Par la suite, nous avons regroupé les pratiques en indices. Nous avons composé en tout 17 indices; ceux-ci correspondent aux composantes (recrutement, sélection, formation, évaluation du rendement, promotion, politique formelle d'accès à l'égalité, gestion du PAE, sensibilisation à la diversité, perception des minorités visibles), aux dimensions (dotation, évaluation de rendement et promotion, communication et gestion, perception et formation à la diversité), aux concepts (objectifs qualitatifs et objectifs quantitatifs). En plus de ces indices composites, nous avons ajouté deux indices supplémentaires : le score global (le score total obtenu pour toutes les pratiques confondues) et le score global MV (le score total obtenu pour les pratiques qui touchent uniquement les membres des minorités visibles; en effet, alors que certaines pratiques sont de nature plus générale et touchent à la fois les membres des trois groupes-cibles visés par les PAE, par exemple les stages dans des emplois non-traditionnels, certaines pratiques sont propres aux membres des minorités visibles, par exemple les offres d'emplois diffusées par le biais des journaux ethniques). Nous référons le lecteur au tableau 4 pour connaître dans le détail, les pratiques associées à chacun des indices que nous avons composé. En ce qui concerne l'indice score global MV, nous présentons au tableau 6, la liste des pratiques qui le compose. Nos analyses multivariées nous ont permis de vérifier ou non nos hypothèses de recherche.

En parallèle avec le test ANOVA, nous avons effectué des comparaisons multiples grâce au test d'appréciation de Bonferroni avec un seuil de signification de 0,05. Ces comparaisons, nous ont permis d'apprécier les différences inter-groupes significatives alors que l'ANOVA nous permettait de voir si une différence globale significative peut être identifiée pour les pratiques et les indices.

Tableau 6  
Liste des éléments qui composent l'indice Score global MV

1	Offres diffusées dans les journaux ethniques
2	Offres par intermédiaire d'association représentant les MV
3	Possibilité de recourir aux équivalences de diplômes (diplôme équivalent ou expérience équivalente)
4	Détermination de taux de recrutement à court terme pour les MV
5	Révision des épreuves écrites
6	Révision de la vérification des références
7	Procédé à un examen des pratiques de sélection afin d'éliminer les pratiques qui désavantagent les MV
8	Révision du critère de l'expérience de travail
9	Révision du critère des exigences linguistiques
10	Révision du critère de la scolarité
11	Membres des MV sur les jurys de sélection
12	Fixation de taux de promotion à court terme pour les membres des MV dans les occupations visées par le PAE
13	En raison des préjugés culturels, les diplômes acquis à l'étranger peuvent désavantager les candidats en provenance de certains pays
14	Les MV ont un taux de roulement élevé
15	Le comportement des employés de certains groupes culturels irrite leurs collègues
16	Les employés appartenant aux MV sont facilement acceptés par la clientèle
17	Chacun des groupes a des compétences spécifiques dont l'entreprise peut tirer profit
18	L'adoption d'un PAE a amélioré l'image corporative vis-à-vis notre clientèle
19	Degré d'atteinte des objectifs
20	Représentation des MV dans les postes de gestion
21	Situation globale des MV depuis l'introduction du PAE

## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous présenterons les résultats obtenus lors des analyses statistiques que nous avons effectué. Plusieurs différences significatives ont pu être identifiées et ce, tant au niveau des pratiques individuelles qui correspondent à nos variables dépendantes, qu'au niveau des indices que nous avons construits et que nous avons exposés au chapitre précédent. Les résultats significatifs seront mis en évidence tout au long de ce chapitre.

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons les résultats des analyses descriptives. Par la suite, nous exposerons les résultats des analyses multivariées (ANOVA) qui permettent d'identifier les effets globaux; c'est à partir de ce moment, que nous pourrons établir quelles sont les différences significatives qui existent véritablement dans notre banque de données entre les employeurs qui adhèrent à des paradigmes différents. Pour toutes les différences significatives découvertes, nous continuerons dans la troisième section de ce chapitre, en présentant un tableau des comparaisons multiples qui permettra d'affiner cette compréhension des différences relevées dans la section précédente. Nous pourrons ainsi identifier avec précision entre quels sous-groupes particuliers cette différence est significative.

Notons que dans chacune des sections de ce chapitre, nous présenterons toujours dans des tableaux distincts, les résultats correspondants aux pratiques individuelles et les résultats liés aux indices composés.

#### 4.1 Analyse descriptive

Dans le tableau 7, nous présenterons une analyse descriptive pour les variables dépendantes. Par la suite, dans le tableau 8, nous présenterons l'analyse descriptive de ces variables regroupées cette fois en 17 indices. Comme nous l'avons précédemment mentionné, ces indices découlent de notre modèle opératoire, présenté dans le chapitre précédent.

Le tableau 7 décrit les moyennes, les écarts-types et erreurs-type pour chacune des pratiques observées en fonction de l'adhésion par l'employeur à l'un des paradigmes. L'intervalle de confiance à 95 % identifie entre quels valeurs inférieures et supérieures, nous retrouvons 95 % des employeurs. Rappelons la distribution des employeurs dans les trois paradigmes : conformité à la loi : 81 employeurs; marché : 19 employeurs; et productivité et compétence : 24. En tout, nous retrouvons donc 124 employeurs dans notre population.

Tableau 7  
Analyse descriptives des variables dépendantes en fonction de l'adhésion à un paradigme

Pratique	Paradigme	Moyenne	Écart-type	Erreur-type	Intervalle de confiance à 95 %	
					Min	Max
Offre dans les journaux ethniques	Conformité à la loi	0,01	0,11	0,01	-0,01	0,04
	Marché	0,21	0,42	0,10	0,01	0,41
	Productivité et compétence	0,21	0,41	0,08	0,03	0,38
	Total	0,08	0,27	0,02	0,03	0,13
Offre par intermédiaire d'asso de MV	Conformité à la loi	0,15	0,36	0,04	0,07	0,23
	Marché	0,42	0,51	0,12	0,18	0,67
	Productivité et compétence	0,38	0,49	0,10	0,17	0,58
	Total	0,23	0,43	0,04	0,16	0,31
Offre dans les journaux	Conformité à la loi	0,63	0,49	0,05	0,52	0,74
	Marché	0,74	0,45	0,10	0,52	0,95
	Productivité et compétence	0,71	0,46	0,09	0,51	0,90
	Total	0,66	0,48	0,04	0,58	0,75
Offre par la visite d'institution d'enseignement	Conformité à la loi	0,40	0,49	0,05	0,29	0,50
	Marché	0,47	0,51	0,12	0,23	0,72
	Productivité et compétence	0,58	0,50	0,10	0,37	0,80
	Total	0,44	0,50	0,04	0,35	0,53
Offre par les centres d'emplois ou les agences de placement	Conformité à la loi	0,56	0,50	0,06	0,44	0,67
	Marché	0,63	0,50	0,11	0,39	0,87
	Productivité et compétence	0,67	0,48	0,10	0,46	0,87
	Total	0,59	0,49	0,04	0,50	0,68
Offre par réseaux de contacts personnels	Conformité à la loi	-0,51	0,50	0,06	-0,62	-0,39
	Marché	-0,74	0,45	0,10	-0,95	-0,52
	Productivité et compétence	-0,63	0,49	0,10	-0,83	-0,42
	Total	-0,56	0,50	0,04	-0,65	-0,48
Banque de cv pour les MV	Conformité à la loi	0,51	0,50	0,06	0,39	0,62
	Marché	0,42	0,51	0,12	0,18	0,67
	Productivité et compétence	0,63	0,49	0,10	0,42	0,83
	Total	0,52	0,50	0,05	0,43	0,61
Équivalence de diplômes	Conformité à la loi	0,25	0,43	0,05	0,15	0,34
	Marché	0,58	0,51	0,12	0,33	0,82
	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,33	0,47	0,04	0,25	0,41
Taux de recrutement à court terme pour les MV	Conformité à la loi	0,20	0,40	0,04	0,11	0,29
	Marché	0,42	0,51	0,12	0,18	0,67
	Productivité et compétence	0,29	0,46	0,09	0,10	0,49
	Total	0,25	0,43	0,04	0,17	0,33
Révision cv	Conformité à la loi	0,48	0,50	0,06	0,37	0,59
	Marché	0,79	0,42	0,10	0,59	0,99
	Productivité et compétence	0,75	0,44	0,09	0,56	0,94

	Total	0,58	0,50	0,04	0,49	0,67
Révision entrevue de sélection	Conformité à la loi	0,32	0,47	0,05	0,22	0,42
	Marché	0,58	0,51	0,12	0,33	0,82
	Productivité et compétence	0,58	0,50	0,10	0,37	0,80
	Total	0,41	0,49	0,04	0,32	0,50
Révision test de personnalité	Conformité à la loi	0,19	0,39	0,04	0,10	0,27
	Marché	0,21	0,42	0,10	0,01	0,41
	Productivité et compétence	0,21	0,41	0,08	0,03	0,38
	Total	0,19	0,40	0,04	0,12	0,26
Révision épreuve écrite	Conformité à la loi	0,26	0,44	0,05	0,16	0,36
	Marché	0,32	0,48	0,11	0,09	0,55
	Productivité et compétence	0,17	0,38	0,08	0,01	0,33
	Total	0,25	0,43	0,04	0,17	0,33
Révision vérification de référence	Conformité à la loi	0,44	0,50	0,06	0,33	0,56
	Marché	0,32	0,48	0,11	0,09	0,55
	Productivité et compétence	0,21	0,41	0,08	0,03	0,38
	Total	0,38	0,49	0,04	0,29	0,47
Examens des pratiques de sélection	Conformité à la loi	0,81	0,39	0,04	0,73	0,90
	Marché	0,89	0,32	0,07	0,74	1,05
	Productivité et compétence	0,83	0,38	0,08	0,67	0,99
	Total	0,83	0,38	0,03	0,76	0,90
Révision critère de l'expérience de travail	Conformité à la loi	0,40	0,49	0,05	0,29	0,50
	Marché	0,26	0,45	0,10	0,05	0,48
	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,38	0,49	0,04	0,29	0,47
Révision critère des exigences linguistiques	Conformité à la loi	0,31	0,46	0,05	0,21	0,41
	Marché	0,26	0,45	0,10	0,05	0,48
	Productivité et compétence	0,21	0,41	0,08	0,03	0,38
	Total	0,28	0,45	0,04	0,20	0,36
Révision critère des qualités personnelles	Conformité à la loi	0,37	0,49	0,05	0,26	0,48
	Marché	0,26	0,45	0,10	0,05	0,48
	Productivité et compétence	0,33	0,48	0,10	0,13	0,54
	Total	0,35	0,48	0,04	0,26	0,43
Révision critère de la scolarité	Conformité à la loi	0,37	0,49	0,05	0,26	0,48
	Marché	0,26	0,45	0,10	0,05	0,48
	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,36	0,48	0,04	0,28	0,45
Participation des MV aux jurys de sélection	Conformité à la loi	0,11	0,32	0,04	0,04	0,18
	Marché	0,05	0,23	0,05	-0,06	0,16
	Productivité et compétence	0,17	0,38	0,08	0,01	0,33
	Total	0,11	0,32	0,03	0,06	0,17
Stage dans des emplois n-trad	Conformité à la loi	0,10	0,30	0,03	0,03	0,17
	Marché	0,11	0,32	0,07	-0,05	0,26
	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,16	0,37	0,03	0,10	0,23
Plan de carrière	Conformité à la loi	0,38	0,49	0,05	0,27	0,49
	Marché	0,53	0,51	0,12	0,28	0,77

	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,41	0,49	0,04	0,32	0,50
Congé de perfectionnement ou de formation	Conformité à la loi	0,31	0,46	0,05	0,21	0,41
	Marché	0,37	0,50	0,11	0,13	0,61
	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,34	0,48	0,04	0,25	0,42
Examen de la procédure d'évaluation du rendement	Conformité à la loi	0,51	0,50	0,06	0,39	0,62
	Marché	0,53	0,51	0,12	0,28	0,77
	Productivité et compétence	0,63	0,49	0,10	0,42	0,83
	Total	0,53	0,50	0,04	0,44	0,62
Modifications à la procédure d'évaluation du rendement	Conformité à la loi	0,30	0,46	0,05	0,19	0,40
	Marché	0,26	0,45	0,10	0,05	0,48
	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,31	0,47	0,04	0,23	0,40
Fixation de taux de promotion des MV	Conformité à la loi	0,06	0,24	0,03	0,01	0,12
	Marché	0,21	0,42	0,10	0,01	0,41
	Productivité et compétence	0,29	0,46	0,09	0,10	0,49
	Total	0,13	0,34	0,03	0,07	0,19
Mentorat	Conformité à la loi	0,23	0,43	0,05	0,14	0,33
	Marché	0,32	0,48	0,11	0,09	0,55
	Productivité et compétence	0,38	0,49	0,10	0,17	0,58
	Total	0,27	0,45	0,04	0,19	0,35
Modification de pratiques de promotion du personnel	Conformité à la loi	0,33	0,47	0,05	0,23	0,44
	Marché	0,58	0,51	0,12	0,33	0,82
	Productivité et compétence	0,67	0,48	0,10	0,46	0,87
	Total	0,44	0,50	0,04	0,35	0,52
Recrutement externe pour les postes supérieurs	Conformité à la loi	0,43	0,50	0,06	0,32	0,54
	Marché	0,53	0,51	0,12	0,28	0,77
	Productivité et compétence	0,46	0,51	0,10	0,24	0,67
	Total	0,45	0,50	0,04	0,36	0,54
Politique formelle accès à l'égalité	Conformité à la loi	0,68	0,47	0,05	0,58	0,78
	Marché	0,79	0,42	0,10	0,59	0,99
	Productivité et compétence	0,71	0,46	0,09	0,51	0,90
	Total	0,70	0,46	0,04	0,62	0,78
Diffusion de cette politique d'accès à l'égalité	Conformité à la loi	0,63	0,49	0,05	0,52	0,74
	Marché	0,79	0,42	0,10	0,59	0,99
	Productivité et compétence	0,71	0,46	0,09	0,51	0,90
	Total	0,67	0,47	0,04	0,59	0,75
Comité de gestion du PAE	Conformité à la loi	0,33	0,47	0,05	0,23	0,44
	Marché	0,32	0,48	0,11	0,09	0,55
	Productivité et compétence	0,58	0,50	0,10	0,37	0,80
	Total	0,38	0,49	0,04	0,29	0,47
Implication de la haute direction	Conformité à la loi	0,48	0,50	0,06	0,37	0,59
	Marché	0,58	0,51	0,12	0,33	0,82
	Productivité et compétence	0,58	0,50	0,10	0,37	0,80
	Total	0,52	0,50	0,05	0,43	0,61
Intégration du	Conformité à la loi	0,94	0,24	0,03	0,88	0,99

PAE à la planification des RH	Marché	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00
	Productivité et compétence	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00
	Total	0,96	0,20	0,02	0,92	0,99
Suivi des pol de GRH pour conformité au PAE	Conformité à la loi	0,75	0,43	0,05	0,66	0,85
	Marché	0,89	0,32	0,07	0,74	1,05
	Productivité et compétence	0,83	0,38	0,08	0,67	0,99
	Total	0,79	0,41	0,04	0,72	0,86
Formation des gestionnaires à l'égalité en emploi	Conformité à la loi	0,53	0,50	0,06	0,42	0,64
	Marché	0,74	0,45	0,10	0,52	0,95
	Productivité et compétence	0,63	0,49	0,10	0,42	0,83
	Total	0,58	0,50	0,04	0,49	0,67
Formation membres comités de sélection à la diversité	Conformité à la loi	0,58	0,50	0,06	0,47	0,69
	Marché	0,68	0,48	0,11	0,45	0,91
	Productivité et compétence	0,71	0,46	0,09	0,51	0,90
	Total	0,62	0,49	0,04	0,53	0,71
Activités de sensibilisation à la diversité	Conformité à la loi	0,11	0,32	0,04	0,04	0,18
	Marché	0,16	0,37	0,09	-0,02	0,34
	Productivité et compétence	0,42	0,50	0,10	0,20	0,63
	Total	0,18	0,38	0,03	0,11	0,25
Diplômes acquis à l'étranger désavantagent les MV	Conformité à la loi	0,31	0,46	0,05	0,21	0,41
	Marché	0,42	0,51	0,12	0,18	0,67
	Productivité et compétence	0,46	0,51	0,10	0,24	0,67
	Total	0,35	0,48	0,04	0,27	0,44
MV ont un taux de roulement élevé	Conformité à la loi	-0,12	0,33	0,04	-0,20	-0,05
	Marché	-0,16	0,37	0,09	-0,34	0,02
	Productivité et compétence	-0,17	0,38	0,08	-0,33	-0,01
	Total	-0,14	0,35	0,03	-0,20	-0,08
Compt des employés de groupes culturels irrite collègues	Conformité à la loi	-0,14	0,34	0,04	-0,21	-0,06
	Marché	-0,16	0,37	0,09	-0,34	0,02
	Productivité et compétence	-0,13	0,34	0,07	-0,27	0,02
	Total	-0,14	0,35	0,03	-0,20	-0,08
MV sont facilement acceptés par la clientèle	Conformité à la loi	0,65	0,48	0,05	0,55	0,76
	Marché	0,89	0,32	0,07	0,74	1,05
	Productivité et compétence	0,92	0,28	0,06	0,80	1,04
	Total	0,74	0,44	0,04	0,66	0,82
Chacun des groupes ont des comp dont on peut tirer profit	Conformité à la loi	0,80	0,40	0,04	0,71	0,89
	Marché	0,84	0,37	0,09	0,66	1,02
	Productivité et compétence	0,96	0,20	0,04	0,87	1,04
	Total	0,84	0,37	0,03	0,77	0,90
Adoption du PAE a amélioré l'image corporative	Conformité à la loi	0,41	0,49	0,05	0,30	0,52
	Marché	0,74	0,45	0,10	0,52	0,95
	Productivité et compétence	0,58	0,50	0,10	0,37	0,80
	Total	0,49	0,50	0,05	0,40	0,58
Degré atteinte objectifs	Conformité à la loi	-0,15	0,53	0,06	-0,26	-0,03
	Marché	-0,32	0,48	0,11	-0,55	-0,09
	Productivité et compétence	-0,08	0,41	0,08	-0,26	0,09
	Total	-0,16	0,50	0,04	-0,25	-0,07

Représentation des MV dans les postes de gestion	Conformité à la loi	-0,19	0,65	0,07	-0,33	-0,04
	Marché	0,00	0,75	0,17	-0,36	0,36
	Productivité et compétence	-0,21	0,72	0,15	-0,51	0,10
	Total	-0,16	0,68	0,06	-0,28	-0,04
Situation globale des MV depuis l'introduction du PAE	Conformité à la loi	0,33	0,50	0,06	0,22	0,44
	Marché	0,53	0,61	0,14	0,23	0,82
	Productivité et compétence	0,46	0,59	0,12	0,21	0,71
	Total	0,39	0,54	0,05	0,29	0,48

Dans le tableau 8, où les différentes pratiques du tableau 7 sont regroupées en indices, nous avons ajouté l'étendue afin de permettre d'avoir une idée des résultats les plus faibles et les plus importants obtenus par les employeurs et ce, afin de mieux situer la moyenne par rapport à l'ensemble. En effet, alors que dans les pratiques, le résultat ne pouvait être que 1 ou 0 (ou -1 ou 0 dans le cas des pratiques négatives) il n'était pas pertinent de fournir l'étendue. Par contre, les indices étant composés de plusieurs pratiques, il devient impératif de fournir cette information qui varie d'un indice à l'autre en fonction du nombre de pratiques qui composent l'indice en question. Nous avons également ajouté une colonne à gauche afin de classer les indices en fonction des différents niveaux de notre modèle opératoire, à savoir : concept, dimension et composante. L'indice global, correspond à l'addition simple de toutes les pratiques, soit en additionnant les pratiques positives et en soustrayant les pratiques négatives, présente chez un employeur et ce, afin d'obtenir un résultat global qui permet de comparer les employeurs entre eux. L'indice « Global MV » correspond au résultat obtenu par les employeurs lorsque nous considérons uniquement les pratiques qui concernent les membres des minorités visibles (voir le tableau 6 où nous retrouvons la liste des pratiques qui composent cet indice).

Tableau 8

Analyse descriptive des variables dépendantes (regroupés en indices) en fonction de l'adhésion à un paradigme

	Indice	Paradigme	Moyenne	Écart-type	Erreur-type	Intervalle de confiance à 95 %		Étendue	
						Min	Max	Min	Max
Dimension	Dotation	Conformité à la loi	6,25	3,12	0,35	5,56	6,94	0	12
		Marché	7,37	3,90	0,90	5,49	9,25	2	17
		Productivité et compétence	7,54	3,86	0,79	5,91	9,17	0	16
		Total	6,67	3,42	0,31	6,06	7,28	0	17
	Évaluation rendement et promotion	Conformité à la loi	2,65	1,73	0,19	2,27	3,04	0	7
		Marché	3,42	1,98	0,45	2,47	4,38	0	8
		Productivité et compétence	4,08	2,30	0,47	3,11	5,06	0	8
		Total	3,05	1,96	0,18	2,70	3,40	0	8
	Communication et gestion	Conformité à la loi	3,81	1,61	0,18	3,46	4,17	0	6
		Marché	4,37	1,46	0,34	3,66	5,07	1	6
		Productivité et compétence	4,42	1,61	0,33	3,74	5,10	1	6
		Total	4,02	1,60	0,14	3,73	4,30	0	6
Perception et formation	Conformité à la loi	3,14	1,63	0,18	2,77	3,50	-1	7	
	Marché	4,16	1,38	0,32	3,49	4,83	1	7	
	Productivité et compétence	4,38	1,97	0,40	3,54	5,21	1	7	
	Total	3,53	1,75	0,16	3,22	3,84	-1	7	
Composante	Recrutement	Conformité à la loi	2,19	1,33	0,15	1,89	2,48	-1	6
		Marché	3,16	1,68	0,38	2,35	3,97	1	8
		Productivité et compétence	3,25	2,03	0,41	2,39	4,11	0	8
		Total	2,54	1,60	0,14	2,26	2,83	-1	8
	Sélection	Conformité à la loi	4,06	2,86	0,32	3,43	4,69	0	10
		Marché	4,21	3,12	0,72	2,71	5,71	0	9
		Productivité et compétence	4,29	2,69	0,55	3,15	5,43	0	11
		Total	4,13	2,85	0,26	3,62	4,64	0	11
	Formation	Conformité à la loi	0,79	0,88	0,10	0,60	0,98	0	3
		Marché	1,00	0,88	0,20	0,57	1,43	0	3
		Productivité et compétence	1,25	1,03	0,21	0,81	1,69	0	3
		Total	0,91	0,92	0,08	0,75	1,07	0	3
	Évaluation rendement	Conformité à la loi	0,80	0,87	0,10	0,61	1,00	0	2
		Marché	0,79	0,85	0,20	0,38	1,20	0	2
		Productivité et compétence	1,04	0,91	0,19	0,66	1,43	0	2
		Total	0,85	0,87	0,08	0,69	1,00	0	2

Promotion	Conformité à la loi	1,06	0,86	0,10	0,87	1,25	0	3	
	Marché	1,63	0,83	0,19	1,23	2,03	0	3	
	Productivité et compétence	1,79	1,06	0,22	1,34	2,24	0	4	
	Total	1,29	0,94	0,08	1,12	1,46	0	4	
Politique accès à l'égalité	Conformité à la loi	1,31	0,93	0,10	1,10	1,51	0	2	
	Marché	1,58	0,84	0,19	1,18	1,98	0	2	
	Productivité et compétence	1,42	0,93	0,19	1,02	1,81	0	2	
	Total	1,37	0,91	0,08	1,21	1,53	0	2	
Gestion PAE	Conformité à la loi	2,51	1,05	0,12	2,27	2,74	0	4	
	Marché	2,79	0,98	0,22	2,32	3,26	1	4	
	Productivité et compétence	3,00	1,02	0,21	2,57	3,43	1	4	
	Total	2,65	1,05	0,09	2,46	2,83	0	4	
Sensibilisation à la diversité	Conformité à la loi	1,22	0,99	0,11	1,00	1,44	0	3	
	Marché	1,58	0,90	0,21	1,14	2,01	0	3	
	Productivité et compétence	1,75	1,19	0,24	1,25	2,25	0	3	
	Total	1,38	1,03	0,09	1,20	1,56	0	3	
Perception MV	Conformité à la loi	1,91	1,11	0,12	1,67	2,16	-1	4	
	Marché	2,58	0,90	0,21	2,14	3,01	1	4	
	Productivité et compétence	2,63	0,97	0,20	2,22	3,03	1	4	
	Total	2,15	1,10	0,10	1,96	2,35	-1	4	
Concept	Objectifs qualitatifs	Conformité à la loi	15,85	5,36	0,60	14,67	17,04	4	28
		Marché	19,32	6,31	1,45	16,28	22,36	7	29
		Productivité et compétence	20,42	8,31	1,70	16,91	23,93	3	36
		Total	17,27	6,43	0,58	16,12	18,41	3	36
	Objectifs quantitatifs	Conformité à la loi	0,00	1,18	0,13	-0,26	0,26	-2	3
		Marché	0,21	0,98	0,22	-0,26	0,68	-1	2
		Productivité et compétence	0,17	1,09	0,22	-0,29	0,63	-3	2
		Total	0,06	1,13	0,10	-0,14	0,27	-3	3
Global MV	Conformité à la loi	5,28	2,54	0,28	4,72	5,85	-1	12	
	Marché	7,00	3,00	0,69	5,55	8,45	2	13	
	Productivité et compétence	6,79	4,09	0,83	5,07	8,52	0	14	
	Total	5,84	3,04	0,27	5,30	6,38	-1	14	
Global	Conformité à la loi	15,85	5,73	0,64	14,58	17,12	5	29	
	Marché	19,53	6,45	1,48	16,42	22,63	7	30	
	Productivité et compétence	20,58	8,80	1,80	16,87	24,30	2	37	
	Total	17,33	6,80	0,61	16,12	18,54	2	37	

## 4.2 Analyse multivariée (ANOVA)

Dans les tableaux 9 et 10 qui suivent, nous présenterons respectivement, les résultats des analyses multivariées (ANOVA) que nous avons effectuées et ce, afin d'observer les pratiques et les indices qui montrent des différences statistiquement significatives. Nous identifions distinctement dans ces tableaux les différences significatives à 0,05 et à 0,1.

Tableau 9  
Résultats des analyses multivariées (ANOVA) au niveau des pratiques

Pratiques	F	Sign.
Offre diffusées dans les journaux ethniques	8,135	,000**
Offre par l'intermédiaire d'asso représentant les MV	5,137	,007**
Offres diffusées dans les journaux	,533	,588
Offres par la visite d'institution d'enseignement	1,368	,259
Offre par les centres d'emploi ou les agences de placement	,549	,579
Offre par réseaux de contacts personnels	1,899	,154
Recours à une banque de cv pour les MV	,921	,401
Équivalence de diplômes	4,543	0,013**
Taux de recrutement à court terme pour les MV	2,213	,114
Révision des cv	5,020	,008**
Révision des entrevues de sélection	4,099	,019**
Révision des tests de personnalité	,051	,950
Révision des épreuves écrites	,673	,512
Révision de la vérification de références	2,419	,093*
Examen des pratiques de sélection	,344	,710
Révision du critère de l'expérience de travail	,649	,524
Révision du critère des exigences linguistiques	,472	,625
Révision du critère des qualités personnelles	,395	,674
Révision du critère de la scolarité	,560	,573
Participation des MV aux jurys de sélection	,683	,507
Stage dans des emplois n-trad	7,919	,001**
Utilisation de plans de carrière	,648	,525
Utilisation de congés de perfectionnement ou de formation	,518	,597
Examen de la procédure d'évaluation du rendement	,518	,597
Modifications apportées à la procédure	,750	,474
Fixation de taux de promotion des MV	5,328	,006**
Utilisation d'activités de mentorat	1,007	,368
Modification des pratiques de promotion du personnel	5,45	,005**

Recours au recrutement externe pour combler les postes supérieurs	,273	,762
Politique formelle d'accès à l'égalité	,444	,643
Diffusion de la politique AE à l'ensemble des employés	,982	,377
Comité de gestion du PAE	2,700	<b>,071*</b>
Implication de la haute direction	,553	,577
Intégration du PAE à la planification des RH	1,38	,255
Suivi des nouvelles politiques GRH pour s'assurer de leur conformité au PAE	1,091	,339
Formation des gestionnaires à l'égalité en emploi	1,46	,236
Formation des membres des comités de sélection à la diversité	,827	,440
Activités de sensibilisation à la diversité	6,424	<b>,002**</b>
En raison des préjugés culturels, les diplômes acquis à l'étranger peuvent désavantager les MV	1,114	,332
Les MV ont un taux de roulement élevé	,183	,833
Compt des employés de certains groupes culturels irrite leurs collègues	,049	,952
Les MV sont facilement acceptés par la clientèle	4,958	<b>,009**</b>
Chacun des groupes ont des compétences dont l'entreprise peut tirer profit	1,668	,193
Adoption d'un PAE a amélioré l'image corporative	3,993	<b>,021**</b>
Degré atteinte des objectifs quantitatifs	1,23	,296
Représentation des MV dans les postes de gestion	,639	,529
Situation globale des MV depuis l'introduction du PAE	1,263	,287

\*\*  $p < 0,05$

\*  $p < 0,1$

Tableau 10  
Résultats des analyses multivariées (ANOVA) au niveau des indices

Par rapport au modèle opératoire, correspond à	Indices	F	Sign.
Dimension	Dotation	1,821	,166
	Évaluation de rendement et promotion	5,721	,004**
	Communication et gestion	1,874	,158
	Perception et formation	6,668	,002**
Composante	Recrutement	6,224	,003**
	Sélection	,068	,934
	Formation	2,477	,088*
	Évaluation rendement	,737	,480
	Promotion	7,777	,001**
	Politique d'accès à l'égalité	,706	,496
	Gestion PAE	2,329	,102
	Sensibilisation à la diversité	2,927	,057*
	Perception des MV	6,037	,003**
	Concept	Objectifs Qualitatifs	6,311
Objectifs Quantitatifs		,384	,682
<b>Global MV (correspond aux pratiques exposées au tableau 6)</b>		<b>4,12</b>	<b>0,19**</b>
<b>Global (correspond à l'ensemble des pratiques)</b>		<b>6,312</b>	<b>,003**</b>

\*\* p<0,05

\* p<0,1

Nous pouvons rapidement remarquer que plusieurs pratiques et indices se révèlent statistiquement significatifs. Ces différences significatives que nous observons doivent être comprises comme des différences globales. En effet, celles-ci tout en nous permettant d'affirmer que des différences existent, ne nous permettent malheureusement pas de savoir précisément entre quels paradigmes cette différence est significative.

#### 4.3 Comparaison multiple

Alors que les analyses multivariées présentées précédemment nous indiquent les pratiques et les indices où des différences significatives globales existent, nous

effectuerons maintenant un niveau supplémentaire d'analyse par le biais des comparaisons multiples, afin de détecter avec précision, entre quels paradigmes ces différences demeurent-elles significatives. Plus précisément, pour chaque pratique ou indice où une différence significative a été identifiée par l'analyse multivariée à l'étape précédente, nous effectuons des comparaisons par paires, entre chacune des combinaisons possibles. Par exemple, pour une pratique comme «diffusion des offres d'emplois dans des journaux ethniques» où une différence significative globale a été identifiée, nous comparons les paradigmes entre eux (conformité à la loi vs marché, conformité à la loi vs productivité et compétence, etc.) pour comprendre entre lesquels cette différence demeure-t-elle statistiquement significative et entre quels autres, elle cesse de l'être.

Dans les tableaux 11 et 12, nous exposerons les résultats de ces analyses pour les pratiques et les indices respectivement. Évidemment, nous n'exposerons les résultats que pour les pratiques et les indices où une différence globale significative a pu être identifiée par l'analyse multivariée.

Tableau 11  
Comparaisons multiples des pratiques statistiquement significatives

Pratique	Comparé à		Sign.
	Paradigme (1)	Paradigme (2)	
Offres diffusées dans les journaux ethniques	Conformité à la loi	Marché	,010**
		Productivité et compétence	,004**
	Marché	Conformité à la loi	,010**
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	,004**
		Marché	1
Offres par l'intermédiaire d'associations représentant les	Conformité à la loi	Marché	,031**
		Productivité et compétence	,058*
	Marché	Conformité à la loi	,031**
		Productivité et compétence	1

MV	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,058*</b>
		Marché	1
Équivalence de diplômes	Conformité à la loi	Marché	<b>,016**</b>
		Productivité et compétence	,343
	Marché	Conformité à la loi	<b>,016**</b>
		Productivité et compétence	,757
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	,343
		Marché	,757
Révision des cv	Conformité à la loi	Marché	<b>,039**</b>
		Productivité et compétence	<b>,053*</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,039**</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,053*</b>
		Marché	1
Révision des entrevues de sélection	Conformité à la loi	Marché	,114
		Productivité et compétence	<b>,063*</b>
	Marché	Conformité à la loi	,114
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,063*</b>
		Marché	1
Révision de la vérification des références	Conformité à la loi	Marché	,890
		Productivité et compétence	,111
	Marché	Conformité à la loi	,890
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	,111
		Marché	1
Stage dans des emplois non-traditionnels	Conformité à la loi	Marché	1
		Productivité et compétence	<b>,000**</b>
	Marché	Conformité à la loi	1
		Productivité et compétence	<b>,013**</b>
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,000**</b>
		Marché	<b>,013**</b>
Fixation de taux de promotion pour les MV	Conformité à la loi	Marché	,226
		Productivité et compétence	<b>,009**</b>
	Marché	Conformité à la loi	,226
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,009**</b>
		Marché	1
Modification des pratiques de promotion du personnel	Conformité à la loi	Marché	,142
		Productivité et compétence	<b>,010**</b>
	Marché	Conformité à la loi	,142
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,010**</b>
		Marché	1

Comité de gestion du PAE	Conformité à la loi	Marché	1
		Productivité et compétence	<b>,081*</b>
	Marché	Conformité à la loi	1
		Productivité et compétence	,217
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,081*</b>
		Marché	,217
Activités de sensibilisation à la diversité pour les employés	Conformité à la loi	Marché	1
		Productivité et compétence	<b>,002**</b>
	Marché	Conformité à la loi	1
		Productivité et compétence	<b>,071*</b>
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,002**</b>
		Marché	<b>,071*</b>
Les employés appartenant aux MV sont facilement acceptés par la clientèle	Conformité à la loi	Marché	<b>,086*</b>
		Productivité et compétence	<b>,027**</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,086*</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,027**</b>
		Marché	1
L'adoption d'un PAE a amélioré l'image corporative vis-à-vis notre clientèle	Conformité à la loi	Marché	<b>,028**</b>
		Productivité et compétence	,375
	Marché	Conformité à la loi	<b>,028**</b>
		Productivité et compétence	,930
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	,375
		Marché	,930

\*\*  $p < 0,05$

\*  $p < 0,1$

Tableau 12  
Comparaisons multiples des indices statistiquement significatifs

Indice	Comparé à		Sign.
	Paradigme (1)	Paradigme (2)	
Évaluation rendement et promotion	Conformité à la loi	Marché	,343
		Productivité et compétence	<b>,004**</b>
	Marché	Conformité à la loi	,343
		Productivité et compétence	,769
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,004**</b>
		Marché	,769
Perception et formation	Conformité à la loi	Marché	<b>,054*</b>
		Productivité et compétence	<b>,005**</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,054*</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,005**</b>
		Marché	1

Recrutement	Conformité à la loi	Marché	<b>,044**</b>
		Productivité et compétence	<b>,011**</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,044**</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,011**</b>
		Marché	1
Formation	Conformité à la loi	Marché	1
		Productivité et compétence	<b>,094*</b>
	Marché	Conformité à la loi	1
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,094*</b>
		Marché	1
Promotion	Conformité à la loi	Marché	<b>,042**</b>
		Productivité et compétence	<b>,002**</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,042**</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,002**</b>
		Marché	1
Sensibilisation à la diversité	Conformité à la loi	Marché	,514
		Productivité et compétence	<b>,082*</b>
	Marché	Conformité à la loi	,514
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,082*</b>
		Marché	1
Perception MV	Conformité à la loi	Marché	<b>,044**</b>
		Productivité et compétence	<b>,013**</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,044**</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,013**</b>
		Marché	1
Objectifs qualitatifs	Conformité à la loi	Marché	<b>,088*</b>
		Productivité et compétence	<b>,006**</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,088*</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,006**</b>
		Marché	1
Global MV	Conformité à la loi	Marché	<b>,075*</b>
		Productivité et compétence	<b>,091*</b>
	Marché	Conformité à la loi	<b>,075*</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,091*</b>
		Marché	1
Global	Conformité à la loi	Marché	<b>,087*</b>
		Productivité et compétence	<b>,007**</b>

	Marché	Conformité à la loi	<b>,087*</b>
		Productivité et compétence	1
	Productivité et compétence	Conformité à la loi	<b>,007**</b>
		Marché	1

\*\*  $p < 0,05$

\*  $p < 0,1$

Maintenant que nous avons exposé les résultats de nos analyses statistiques, il convient d'aborder la phase la plus importante de notre mémoire, soit l'interprétation que nous pouvons faire de ces résultats à la lumière de nos hypothèses en fonction de la revue de la littérature que nous avons effectuée.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

L'ensemble de notre mémoire repose sur cette idée fondamentale que la perspective entretenue par les employeurs quant aux avantages potentiels d'une diversification de leur main-d'œuvre pourrait avoir une influence sur le degré d'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'un programme d'accès à l'égalité. Après avoir classé les employeurs de notre population en fonction des trois paradigmes retenus, nous avons effectué au chapitre précédent les analyses statistiques nécessaires afin de percevoir si ces employeurs différaient véritablement dans leurs pratiques et dans l'atteinte des objectifs quantitatifs. Il est maintenant temps de se pencher sur ces résultats afin de voir s'ils étayaient notre hypothèse de recherche.

Afin d'avoir une vision aussi précise que possible de la signification de nos résultats, nous procéderons de manière exhaustive en approfondissant les résultats obtenus. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur les objectifs qualitatifs. Cette section se divisera en 9 sous-sections correspondant aux composantes de notre modèle opératoire, à savoir : 1- recrutement, 2- sélection, 3- formation, 4- évaluation rendement, 5- promotion, 6- politique formelle d'accès à l'égalité, 7- gestion du programme d'accès à l'égalité, 8- sensibilisation à la diversité, et 9- perception des minorités visibles. La deuxième section de ce chapitre traitera des objectifs quantitatifs. La troisième section de ce chapitre portera sur les résultats globaux, cette section se divisera en deux sous-

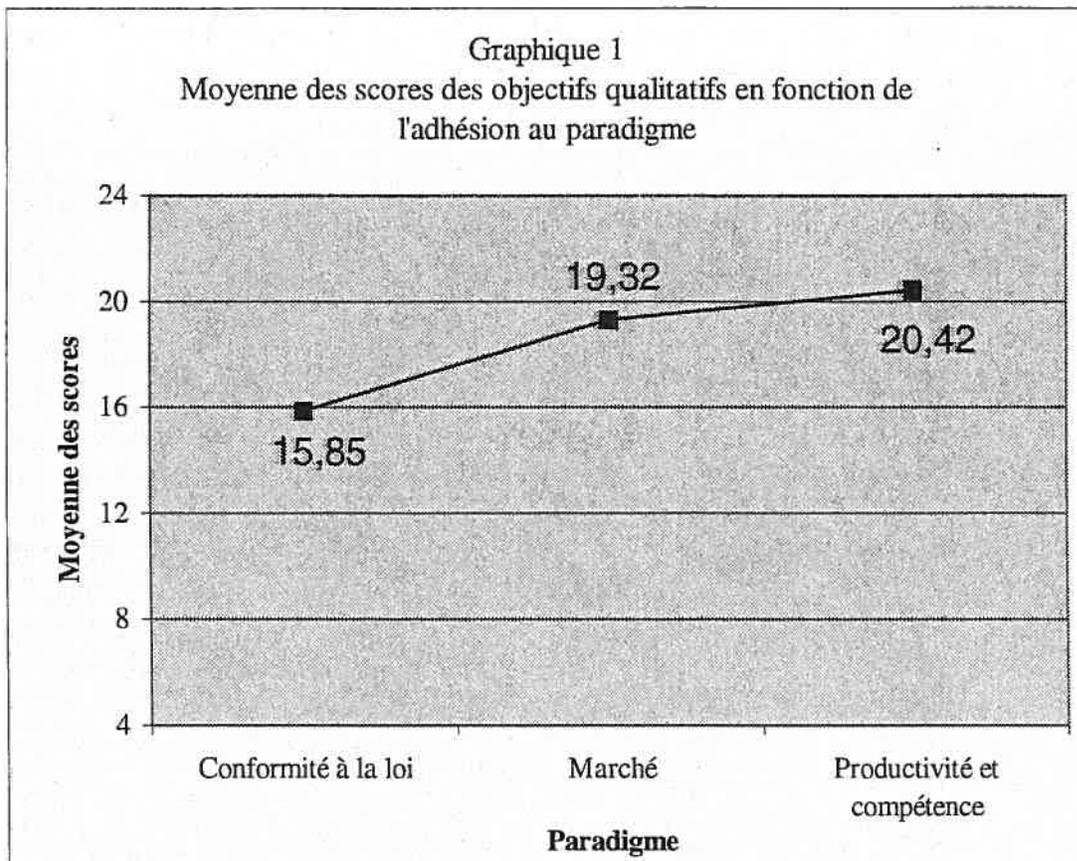
sections : d'abord pour l'ensemble des groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité et ensuite uniquement pour les membres des minorités visibles. Les résultats de cette dernière section nous permettront de nous prononcer sur le bien-fondé de nos hypothèses.

### **5.1 Les objectifs qualitatifs**

Les programmes d'accès à l'égalité découlant de l'obligation contractuelle fixent pour les employeurs des objectifs qualitatifs et quantitatifs. Dans cette première section, nous observerons les résultats obtenus au niveau des objectifs qualitatifs. Rappelons que les objectifs qualitatifs réfèrent à l'analyse des politiques et des pratiques du système d'emploi de l'employeur afin d'éliminer les règles et pratiques susceptibles d'avoir des effets discriminatoires.

Une différence statistiquement significative est identifiée lors de l'analyse multivariée (ANOVA), entre les employeurs adhérant à des paradigmes différents, au niveau des objectifs qualitatifs qui sont considérés comme un « concept » dans notre modèle opératoire. Cette différence doit être comprise comme une différence globale car lorsque nous passons à l'étape suivante, celle des comparaisons multiples, qui nous permet d'affiner notre compréhension de l'analyse multivariée en relevant les différences entre les paradigmes, nous découvrons que cette dernière n'est significative qu'entre les paradigmes « conformité à la loi » et « marché » et entre les paradigmes « conformité à la loi » et « productivité et compétence ». Ainsi la différence découverte entre les

paradigmes « marché » et « productivité et compétence », n'est pas suffisamment importante pour être considérée comme statistiquement significative. Par contre, comme nous pouvons l'observer au graphique 1, les moyennes des scores obtenus par les employeurs souscrivant aux différents paradigmes, suivent la tendance que prédisent nos hypothèses, c'est-à-dire qu'une certaine hiérarchie se profile dans le degré d'atteinte des objectifs qualitatifs; les employeurs souscrivant au paradigme « conformité à la loi » obtenant un résultat moyen moins élevé que les employeurs qui souscrivent au paradigme « marché » qui à leur tour, obtiennent un résultat moyen moins élevé que les employeurs du paradigme « compétence et productivité » (même si cette dernière différence n'est statistiquement pas significative). Ainsi, les résultats moyens obtenus par les employeurs adhérant aux différents paradigmes que nous avons présentés au chapitre précédent, vont comme suit : conformité à la loi : 15,85; marché : 19,32; et productivité et compétence : 20,42.



Ces résultats obtenus par les employeurs dans l'atteinte des objectifs qualitatifs, ne démentent pas nos hypothèses. Il semble que le fait d'adhérer à un paradigme en particulier affecte le degré d'atteinte des objectifs qualitatifs qui constitue l'un des deux objectifs des programmes d'accès à l'égalité.

Après avoir observé l'effet global, nous nous attarderons dans les sous-sections qui suivent, à passer en revue les différentes composantes qui sont autant d'éléments à considérer pour évaluer le degré de conformité des objectifs qualitatifs et ce, afin de préciser ce qui différencie les paradigmes et ce qui permet d'expliquer cette différence globale. Afin de permettre au lecteur de bien visualiser l'information, nous fournirons un

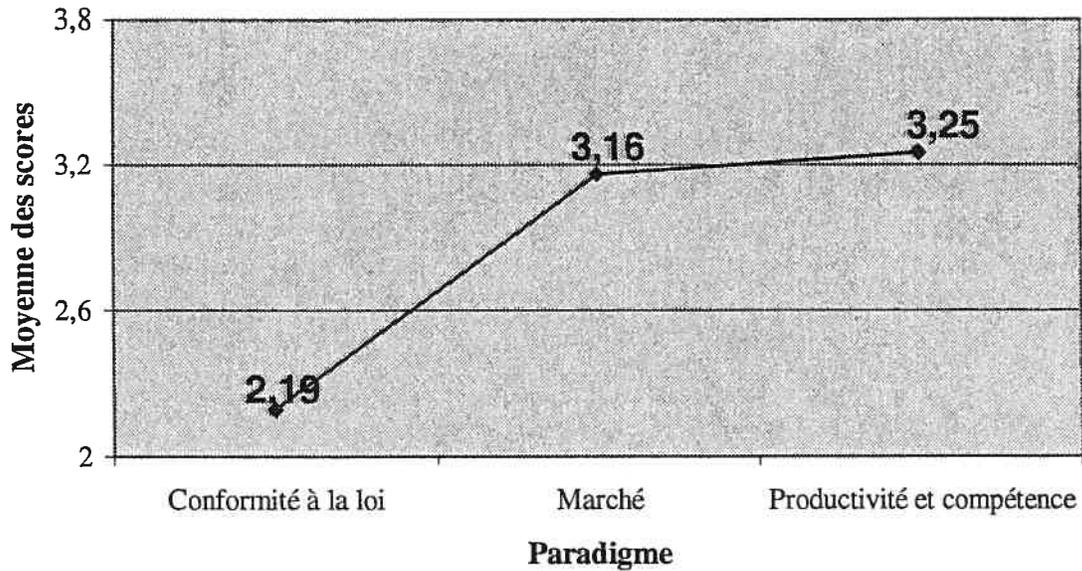
graphique contenant les résultats moyens obtenus par chaque sous-groupe d'employeurs dans le cas des composantes qui se sont révélées statistiquement significatives. Notons au passage que pour l'ensemble des composantes (statistiquement significatives ou non), le lecteur trouvera les résultats moyens obtenus dans le chapitre précédent dans la sous-section de l'analyse descriptive.

### **5.1.1 Recrutement**

Cette composante « recrutement » constituée d'un ensemble de 9 pratiques, s'est révélée statistiquement significative au niveau global. Parmi les pratiques de cette composante, nous avons constaté des différences significatives pour trois d'entre elles. Il s'agit des pratiques suivantes : 1- diffusion des offres dans les journaux ethniques, 2- offres par l'intermédiaire des associations représentant les personnes membres des minorités visibles, et 3- possibilité de recourir aux équivalences de diplômes.

Les résultats moyens obtenus par les entreprises et présentés dans le graphique 2, sont respectivement : conformité à la loi : 2,19; marché : 3,16; et productivité et compétence : 3,25. Alors que les différences entre les paradigmes « conformité à la loi » et « marché » et « conformité à la loi » et « productivité et compétence » sont significatives d'après nos comparaisons multiples, la différence entre « marché » et « productivité et compétence » ne l'est pas.

Graphique 2  
Moyenne des scores dans la composante recrutement en fonction de l'adhésion au paradigme



Traditionnellement, les activités de recrutement sont celles qui ont été les premières visées par les efforts de lutte contre la discrimination en emploi. En effet, rappelons-nous que l'un des premiers principes mis de l'avant pour contrer la discrimination référait à l'idée d'égalité de chances qui consiste à lever les obstacles à l'entrée des membres des groupes-cibles dans les emplois où nous retrouvons une sous-représentation. Plus particulièrement, un accent était mis sur la révision des offres d'emplois afin d'éliminer les biais ouvertement discriminatoires. Ainsi, nous pouvons imaginer que cette idée d'égalité de chances présente dans le discours politique depuis déjà quelques décennies, influence les employeurs qui doivent développer et instaurer un programme d'accès à l'égalité. Il est compréhensible et même logique que les activités de recrutement dans le système de gestion des ressources humaines des employeurs soient

parmi les premières à être révisées puisqu'il s'agissait de permettre aux personnes membres des minorités visibles de pénétrer sur le marché du travail dont elles étaient exclues. Ainsi, nos politiques publiques en mettant l'accent sur l'accessibilité aux emplois par la révision des activités de recrutement, tentaient-elles d'éliminer les barrières à l'entrée. Rapidement, les limites de cette approche sont apparues : alors que les activités de recrutement étaient de plus en plus exemptes de biais discriminatoires, il n'en allait pas de même avec les activités de sélection qui bloquaient les individus membres des minorités visibles qui parvenaient à franchir l'étape du recrutement. Nous reviendrons dans la prochaine sous-section sur ce phénomène.

La diffusion des offres d'emplois par le biais des journaux ethniques et des associations représentant les personnes appartenant à des minorités visibles sont deux excellents moyens afin de rejoindre de manière efficace les membres des minorités visibles. Ces mesures permettent d'élargir les bassins de recrutement traditionnel des employeurs. Ainsi, nos résultats indiquent que les employeurs adhérant aux paradigmes supérieurs ont de manière significative, davantage recours à ces moyens de diffusion des offres d'emplois. D'ailleurs, la Commission des Droits de la personne et des droits de la jeunesse (1998) encourage les employeurs à être davantage proactifs afin de recruter des membres des minorités visibles dans les occupations où une sous-utilisation est identifiée.

La reconnaissance des diplômes étrangers constitue actuellement un dossier d'importance sur lequel le Ministère des relations avec les citoyens (MRCI), le monde de l'éducation et le Conseil Interprofessionnel du Québec qui représente l'ensemble des

ordres professionnels, travaille (Conseil Interprofessionnel du Québec, 2001). Reconnaître à leur juste valeur les diplômes acquis à l'étranger favoriserait l'intégration au marché du travail des personnes immigrantes. Rappelons qu'une proportion importante des personnes qui immigrent au Québec sont membres des minorités visibles; parmi ceux-ci une proportion considérable, environ 24 % pour la période 1990-1999, doivent être considérés comme des personnes hautement qualifiées en sciences et technologie selon les critères de l'OCDE (Arrache, 2001).

Pour illustrer l'importance de ce problème, mentionnons que la différence entre le revenu annuel d'un Canadien né au Canada et possédant un diplôme d'une université canadienne et d'un immigrant au Canada appartenant à une minorité visible et possédant un diplôme universitaire provenant d'une université étrangère, est de 14 188 \$ pour les hommes et de 16 182 \$ pour les femmes (Li, 2001). Les résultats de notre recherche montrent que les entreprises qui adhèrent aux paradigmes supérieurs sont davantage susceptibles de permettre une équivalence des diplômes dans leurs critères d'embauche. Ces employeurs en reconnaissant des diplômes étrangers contribuent à l'intégration des personnes immigrantes à la population et permettent de combler une partie de cet écart salarial observé.

Une pratique de recrutement contre-productive dénoncée par plusieurs dont la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1992) concerne le recrutement par réseau de contacts personnels. En effet, faire appel aux réseaux de contacts des employés pour recruter de nouveaux employés a tendance à perpétuer la

composition démographique actuelle qu'on peut observer chez un employeur particulier; ainsi, une telle pratique irait à l'encontre de la diversification effective de la main-d'œuvre (Deslandes, 2002, Reskin et al., 1999). Quoique cette pratique ne se soit pas révélée statistiquement significative dans notre recherche, nous souhaitons tout de même mentionner qu'une proportion importante d'employeurs semble y recourir comme l'indique Chicha (1998). En effet, en moyenne, 56 % des entreprises (tous paradigmes confondus) de notre population ont recours au recrutement par réseaux de contacts personnels. Cette donnée pourrait indiquer que les activités de recrutement malgré l'accent mis sur la révision de ces activités, pourraient encore être entachées de biais discriminatoires chez de nombreux employeurs.

### **5.1.2 Sélection**

La composante « sélection » est constituée de 11 pratiques. Aucune différence significative n'a été identifiée au niveau global; par contre nous identifions une différence significative pour trois pratiques, à savoir : 1- révision des curriculum vitæ, 2-révision des entrevues de sélection, et 3- révision de la vérification des références.

Comme nous le mentionnions rapidement dans la sous-section précédente, le fait que les activités de recrutement soient davantage révisées que les activités de sélection, ne semble pas être de très bon augure. En effet, même si les activités de recrutement d'un employeur s'avèrent être exemptes de biais discriminatoires et semblent donc effectivement permettre aux membres des minorités visibles de franchir cette étape de la

dotation, si ces derniers se retrouvent bloqués au niveau des activités de sélection, nous ne pourrions pas assister à une réelle diversification de la main-d'œuvre chez cet employeur en question.

La révision de la procédure d'analyse du curriculum vitæ et de l'importance accordée à cet élément dans la sélection des candidats pourrait constituer un élément positif; en effet, cette révision pourrait s'inscrire dans la même lignée que le fait de considérer des équivalences de diplômes. Ainsi, en relativisant l'importance accordée aux différents éléments qui composent un CV et en se donnant une certaine marge de manœuvre, les personnes qui effectuent la sélection pour un employeur peuvent créer certaines équivalences entre une scolarité canadienne ou étrangère de même qu'entre les expériences de travail canadienne ou étrangère, ce qui devrait permettre de limiter les biais discriminatoires à l'endroit des personnes immigrantes.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1992) rappelait aux employeurs qu'il est primordial de privilégier des entrevues de sélection qui soient structurées et formelles; lorsque les employeurs procèdent à des entrevues moins formalisées pour sélectionner les candidats pour différents postes, on remarque que les évaluateurs auraient plutôt tendance à prendre en considération certaines caractéristiques démographiques des individus (âge, sexe, origine ethnique, etc.). Les choix effectués dans un pareil contexte tendraient ainsi à négliger les facteurs essentiels qu'une telle entrevue doit évaluer, à savoir les qualifications professionnelles et le fait de satisfaire ou non aux exigences minimales qui découlent de l'évaluation du poste.

Reskin et al. (1999) qui commentaient les résultats de recherche de Moss et Tilly (1995) qui avaient notamment découvert que les entrevues moins structurées désavantageaient les candidats des minorités visibles, affirment que le fait de mettre l'emphase sur des entrevues de sélection davantage formalisées, aura pour effet d'augmenter le nombre de personnes noires qui seront embauchées par l'employeur. Nous pouvons avancer qu'un processus plus formel devrait non seulement favoriser l'embauche de personnes noires mais de manière plus générale, favoriser l'embauche des personnes membres des minorités visibles. Il est donc intéressant de constater que nos résultats indiquent une différence significative entre les employeurs qui adhèrent aux paradigmes supérieurs par comparaison aux employeurs qui souscrivent au paradigme « conformité à la loi ». Nous pouvons supposer que cette révision des entrevues de sélection pourrait permettre de lever une barrière majeure dans l'embauche des personnes membres des minorités visibles.

Lors de notre revue de la littérature, nous avons mentionné les résultats de la recherche de Braddock et McPartland (1987) qui avaient découvert notamment que les recherches de références approfondies pouvaient désavantager les membres des minorités visibles dues entre autre au fait que ces personnes sont plus susceptibles d'avoir connu des périodes de chômage prolongées ce qui est souvent interprété comme un mauvais indicateur de performance par les employeurs. Les résultats que nous obtenons nous laissent par contre perplexes à ce sujet; en effet, la différence significative que nous observons, indique que les entreprises qui souscrivent au paradigme « conformité à la

loi » auraient davantage révisé leur critère de vérification des références que les employeurs adhérant aux autres paradigmes.

À ce propos, remarquons que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1992) recommandait aux employeurs de vérifier les références des personnes qui postulent pour un emploi en posant des questions qui permettent d'obtenir des informations uniquement reliées aux qualifications requises pour l'emploi. Ceci implique pour un employeur d'avoir rédigé une description d'emploi dont les exigences minimums soient neutres et décrites avec précision; évidemment de telles exigences se doivent d'être logiquement reliées à la nature de l'emploi en question et éviter toute forme de généralisation concernant les candidats recherchés. Malheureusement, les données dont nous disposons ne nous permettent pas de trancher cette question de la description des emplois et des qualifications qui y sont liées. Le fait que les employeurs du paradigme « conformité à la loi » aient eu davantage tendance à réviser leurs pratiques de vérification de références, ne nous démontre pas pour autant qu'ils soient parvenus à éliminer les biais discriminatoires à ce niveau; la présence de cette pratique n'est pas aussi significative que d'autres.

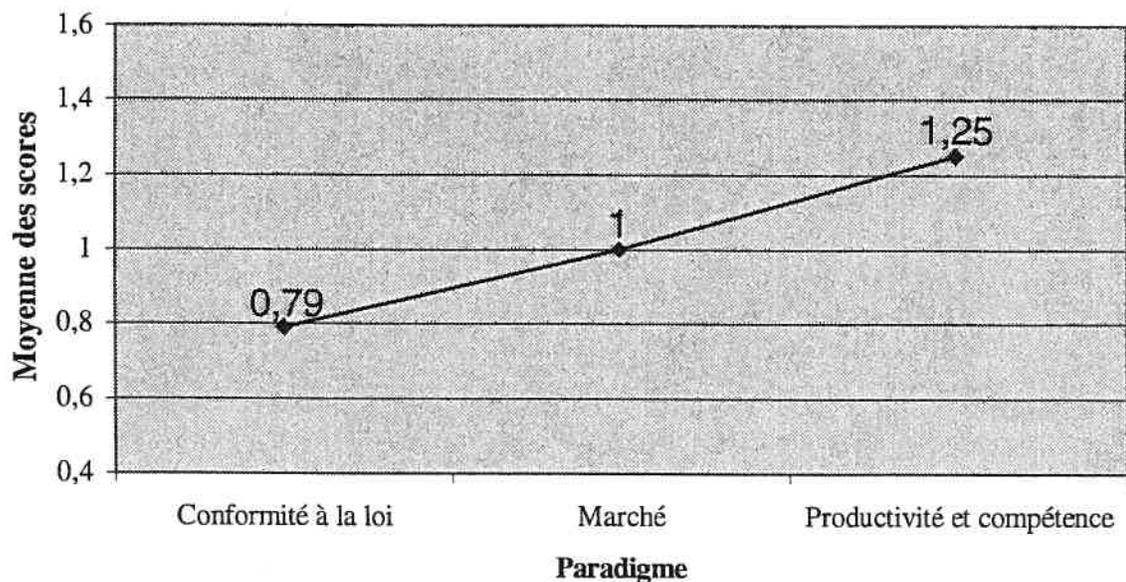
### **5.1.3 Formation**

Une différence statistiquement significative a été découverte pour cette composante « formation » qui est constituée de trois pratiques. Parmi ces pratiques, une seule s'est

révélee significative, soit l'utilisation de stages dans des emplois non-traditionnels afin de développer le potentiel de promotion des individus.

Dans le graphique 3, nous présentons les résultats moyens obtenus par les employeurs pour cette composante. Respectivement, ces résultats sont : conformité à la loi : 0,79; marché : 1; et productivité et compétence : 1,25. Lorsque nous procédons aux comparaisons multiples, cette différence globale significative que nous repérons pour la composante formation, ne demeure significative qu'entre les paradigmes « conformité à la loi » et « productivité et compétence ». Aucune différence significative n'est détectée entre les paradigmes « conformité à la loi » et « marché » et entre les paradigmes « marché » et « productivité et compétence ».

Graphique 3  
Moyenne des scores dans la composante formation en fonction de  
l'adhésion au paradigme



Les activités de formation et de promotion sont souvent intimement liées. Les activités de formation servent à accroître les capacités des employés. L'acquisition de nouvelles compétences ou le développement des compétences d'un individu, permettent entre autres, à celui-ci de pouvoir gravir les échelons de l'entreprise. En permettant à l'ensemble des employés d'avoir accès à des activités de formation, une entreprise permet d'assurer des possibilités similaires de développement de carrières à ses employés sans considération de leur appartenance à une minorité visible (D'Netto et Sohal, 1999). Pourtant comme le mentionne Cox (1994) les membres des minorités visibles demeurent sous-représentés dans les activités de formation des entreprises, limitant d'autant leurs possibilités d'obtenir des promotions.

D'Netto et Sohal (1999) affirment également que les activités de formation permettent à une entreprise de demeurer compétitive en s'assurant que ses employés développent leur potentiel; maintenir à l'écart de ses activités de formation les membres des minorités visibles pourrait avoir un impact négatif sur la performance de ces personnes et à plus long terme, affecter la productivité de l'entreprise.

Les stages dans les emplois non-traditionnels, c'est à dire ces emplois dont sont exclus certains groupes d'individus en raison de caractéristiques démographiques incompatibles avec les stéréotypes occupationnels liés à l'emploi en question, n'est pas une pratique qui soit propre aux membres des minorités visibles. En effet, les femmes profitent également des avantages d'une pareille pratique. Nos résultats indiquent une différence significative où les employeurs du paradigme « productivité et compétence » ont recours plus souvent que les employeurs des autres paradigmes à cette pratique. Par contre, nos données ne nous permettent pas de savoir qui sont vraiment les bénéficiaires de cette pratique dans les entreprises; en effet, sont-ce les femmes ou les membres des minorités visibles ou encore ces deux groupes qui profitent de cette pratique?

#### **5.1.4 Évaluation du rendement**

La composante « évaluation du rendement » est constituée d'uniquement deux pratiques. Cette composante ne s'est pas révélée significative, de même que les deux pratiques qui la constituent.

Cette composante qui est également liée à la formation dont nous avons traité dans la sous-section précédente, est souvent considérée comme la pierre d'assise servant à justifier les augmentations de salaires et les promotions ce qui demeure une importante source de motivation pour les employés. Nous savons que les membres des minorités visibles sont traditionnellement sous-représentés dans les postes de gestion (Maume, 1999) et qu'en plus, une différence salariale persiste à travers les époques entre les membres des minorités visibles et le groupe dominant (Hum et Simpson, 1998; Jackson, 2002; Kunz et al., 2000; Li, 2000; Pendakur et Pendakur, 2002; Swidinsky et Swidinsky, 2002). Un bon système d'évaluation de performance doit pouvoir récompenser les individus en fonction de leurs mérites (Stewart, 1986; cité dans D'Netto et Sohal, 1999), malheureusement, la plupart de ces systèmes d'évaluation de performance demeurent entachés de préjugés et contribuent donc à désavantager les membres des minorités visibles par rapport à leurs pairs du groupe dominant (Roberson et Block, 2001). Les systèmes d'évaluation qui devraient être objectifs semblent donc également contribuer à maintenir les membres des minorités visibles dans une position de subordination.

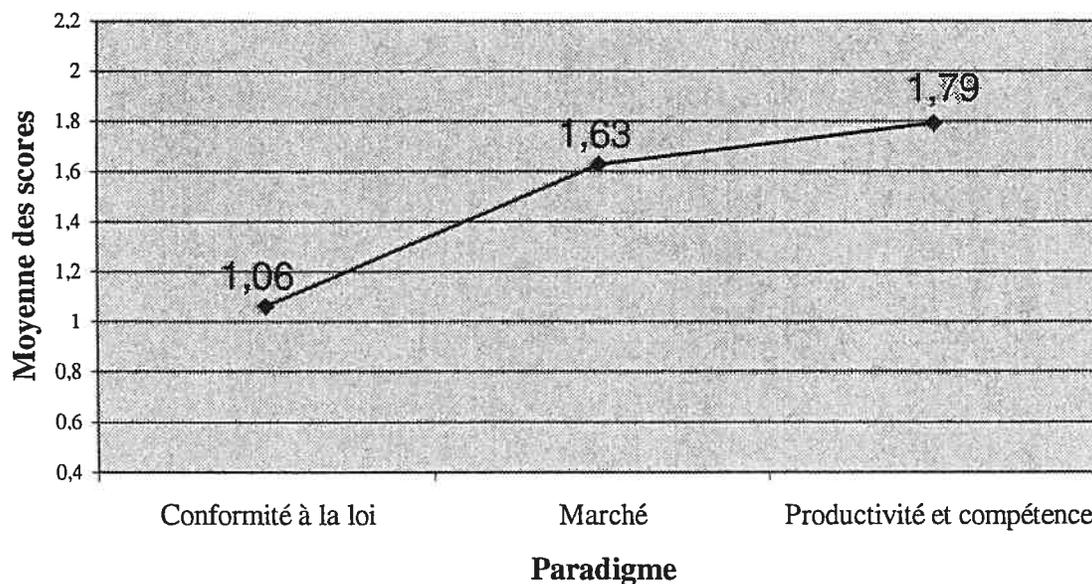
L'analyse descriptive des pratiques liées à l'évaluation du rendement semble indiquer que les employeurs négligent l'importance de cette procédure. En effet, seulement un peu plus de la moitié des entreprises auraient procédé à l'analyse de leur procédure d'évaluation du rendement (tous paradigmes confondus, 53 % des employeurs se seraient livrés à cet exercice); parmi ceux-ci, 31 % auraient apporté des modifications à leur procédure d'évaluation du rendement, ce qui correspondrait en tout, à environ 20 entreprises sur notre population de 124.

### 5.1.5 Promotion

La composante « promotion » s'est révélée globalement significative. Cette composante est constituée de quatre pratiques dont deux se sont révélées statistiquement significatives, à savoir : 1- la fixation de taux de promotion pour les membres des minorités visibles, et 2- la modification des pratiques de promotion du personnel.

Au graphique 4, nous représentons les résultats moyens obtenus par les employeurs. Ainsi les employeurs adhérant au paradigme « conformité à la loi » ont obtenu un résultat de 1,06; ceux du paradigme « marché » ont eu un résultat de 1,63; tandis que ceux du paradigme « productivité et compétence » ont eu un résultat de 1,79. Les comparaisons multiples indiquent que la différence demeure significative entre « conformité à la loi » et « marché » et entre « conformité à la loi » et « productivité et compétence » tandis que cette différence ne serait pas significative entre les paradigmes « marché » et « productivité et compétence ».

Graphique 4  
Moyenne des scores dans la composante promotion en fonction de  
l'adhésion au paradigme



Comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, augmenter la représentation des membres des minorités visibles à tous les échelons de supervision et de gestion est une étape nécessaire à l'atteinte de l'égalité entre les individus. La ségrégation professionnelle (Cox, 1994) qui postule que certaines occupations seraient plus appropriées pour certains groupes en fonction de différentes caractéristiques démographiques, intervient dans les choix de promouvoir ou non, une personne membre des minorités visibles. Afin d'accroître les possibilités de promotion des individus, une entreprise se doit de développer une procédure qui soit aussi objective que possible, ce qui implique, de manière logique, de développer en parallèle des procédures d'évaluation de performance qui soient également exemptes de biais discriminatoires ainsi que

l'ouverture des activités de formation à l'ensemble des individus qui composent la main-d'œuvre d'une entreprise particulière.

Roberson et Block (2001) nous rappellent que de nombreuses recherches ont établi les différences importantes qui existent entre les taux de promotions des personnes membres des minorités visibles (Le groupe des personnes noires a été celui qui a été le plus étudié aux États-Unis) et ceux du groupe dominant. Les nombreuses études portant sur le phénomène du « plafond de verre » semble démontrer que malgré une apparente neutralité dans les procédures de promotion, des difficultés demeurent et bloquent l'avancement des femmes et des membres des minorités visibles dans les organisations nord-américaines (Maume, 1999; Roberson et Block, 2001).

L'idée de fixer des taux de promotion pour les membres des minorités visibles est défendue aux États-Unis par plusieurs tenants des programmes d'action positive (*Affirmative Action*) dont entre autre Athey et al. (2000) qui en étudiant le lien entre les membres des minorités visibles et les activités de mentorat, ont notamment découvert que les employés membres des minorités visibles ont tendance à recevoir davantage de *mentoring* lorsqu'ils ont des caractéristiques démographiques qui les rendent similaires aux membres de l'équipe de gestion de l'entreprise. Par la suite, ces personnes qui ont pu bénéficier d'activités de mentorat ont plus de chance de gravir les échelons de l'entreprise que les autres. Ainsi, toujours selon Athey et al., pour mettre le processus en branle, il devient impératif d'embaucher ou de promouvoir un certain nombre de

personnes membres des minorités visibles par le biais entre autre de fixation de taux de promotion des membres des minorités visibles.

En ce qui concerne cette pratique de fixer des taux de promotion pour les membres des minorités visibles, nous remarquons que lors des comparaisons multiples, une différence significative existe entre les employeurs qui adhèrent au paradigme « conformité à la loi » et les employeurs des paradigmes supérieurs. Par contre, encore une fois, nous ne remarquons pas de différence qui soit significative entre les paradigmes « marché » et « productivité et compétence ».

Nous remarquons également que de nombreuses entreprises ont choisi de modifier leurs procédures de promotion ce qui est positif. Par contre comme nous l'avons remarqué plus haut, de telles modifications doivent aller de pair avec une véritable révision des procédures d'évaluation du rendement ainsi qu'avec une plus grande accessibilité aux activités de formation qui permettront aux employés de développer leur potentiel, leur donnant ainsi les habiletés nécessaires pour occuper un poste de gestion. Mentionnons que les comparaisons multiples effectuées indiquent que la différence n'est significative pour cette pratique qu'entre les employeurs adhérant au paradigme « conformité à la loi » et « productivité et compétence ».

#### **5.1.6 Politique formelle d'accès à l'égalité**

Cette composante « politique formelle d'accès à l'égalité » réfère au fait pour un employeur d'avoir une politique formelle dans son entreprise d'accès à l'égalité et de diffuser cette politique à l'ensemble des employés de l'entreprise.

Quoique cette composante ne soit pas significative, nous devons mentionner à la lumière des résultats de notre analyse descriptive que les deux pratiques (présence d'une politique formelle et diffusion de cette politique aux employés) constituant cette composante, sont en moyenne bien présentes dans les entreprises de notre population. Ainsi, en moyenne (tous paradigmes confondus) 70 % des entreprises possèdent une politique formelle d'accès à l'égalité et parmi celles-ci, 67 % diffusent cette politique à l'ensemble de leurs employés.

Le fait pour une entreprise de posséder et de diffuser une pareille politique est considéré par Thomas et Ely (1996) comme un élément essentiel qui sensibilise la main-d'œuvre d'une entreprise à l'importance accordée à ce dossier par l'employeur (Kirby et Richard, 2000). Il s'agit donc d'un point positif à mentionner concernant les entreprises qui composent notre population.

### **5.1.7 Gestion du programme d'accès à l'égalité**

Cette composante « gestion du programme d'accès à l'égalité » concerne un ensemble de pratiques qui tentent d'évaluer l'importance relative de ce dossier pour la haute direction de l'entreprise ainsi que l'intégration de la « philosophie » des programmes d'accès à

l'égalité et des objectifs qui y sont rattachés, à la gestion et à la planification des activités de ressources humaines pour une entreprise. Cette composante ne s'est pas révélée significative au niveau statistique. Par contre, l'une des pratiques (mise sur pied d'un comité de gestion du programme d'accès à l'égalité) constituant cette composante s'est révélée significative mais uniquement entre les paradigmes « conformité à la loi » et « productivité et compétence ».

Le fait de mettre en place un comité de gestion semble démontrer qu'une certaine importance est accordée au dossier. Comme le mentionne Chicha (1998), un comité interne de gestion du PAE « témoigne du sérieux de l'engagement de l'entreprise » (p. 55) et dans la mesure où ce comité est composé de représentants provenant des différents services de l'entreprise, il sera apte à refléter la réalité organisationnelle et pourra « mieux identifier les problèmes et élaborer des solutions en conséquence » (p. 55). En effet, un pareil comité peut devenir un lieu de réflexion qui permet d'approfondir l'analyse du système d'emploi afin d'y apporter les modifications nécessaires, développer un plan d'action qui devrait être davantage réaliste, déployer les ressources humaines nécessaires pour assurer l'avancement de ce dossier, assurer un suivi des progrès réalisés, etc. En moyenne, 38 % des entreprises en général dans notre population auraient mis en place un pareil comité comparativement à 58 % des entreprises adhérant au paradigme « productivité et compétence ».

Dans l'ensemble de notre population, 52 % des employeurs affirment que la haute direction s'implique dans le programme d'accès à l'égalité. Il s'agit d'un important

indicateur de l'engagement d'une entreprise envers l'objectif des programmes d'accès à l'égalité (Chicha, 1998). Nous pouvons postuler que pareille implication peut envoyer un message clair à l'ensemble des employés sur l'importance de la chose. Par contre, nous devons également reconnaître que pour 48 % des entreprises (celles où la haute direction a décidé de ne pas s'impliquer) un autre type de message est envoyé aux employés. C'est d'autant plus troublant qu'il n'y a pas de différence significative entre les employeurs à ce sujet; nous ne pouvons donc pas dire qu'il s'agit d'un phénomène propre aux employeurs d'un paradigme en particulier.

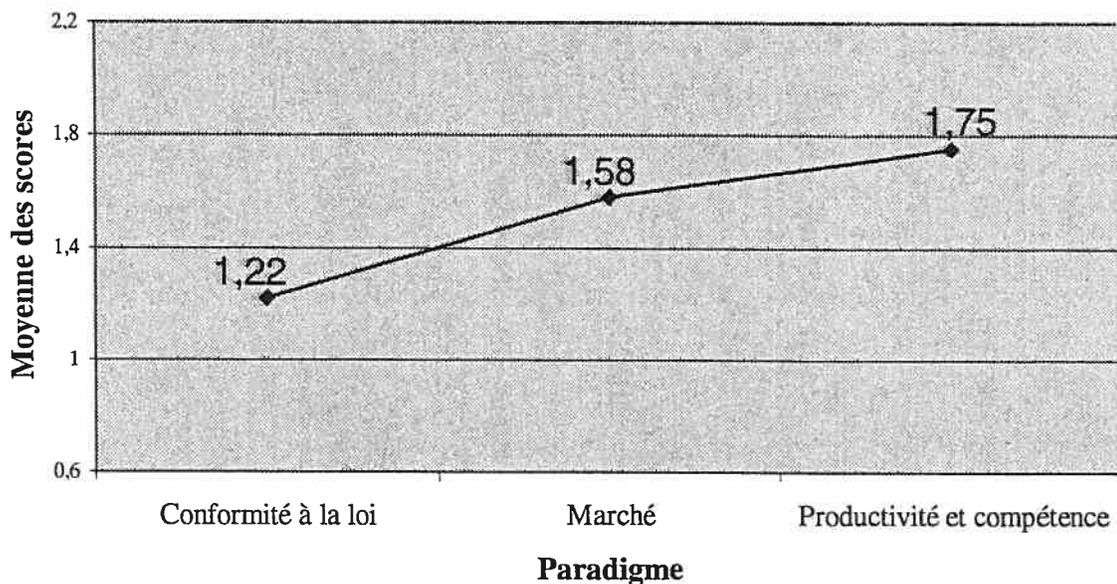
Notons également que la quasi-totalité des entreprises de notre population (96 %) auraient intégré leur programme d'accès à l'égalité à leurs activités de planification de la main-d'œuvre afin « de tenir compte des exigences du programme dans les différents sous-systèmes d'emploi de l'entreprise » (Chicha, 1998, p. 54) ce qui pourrait permettre d'affirmer que le PAE est intégré à la stratégie de gestion des ressources humaines. Par contre, seulement 79 % des entreprises affirment qu'elles effectuent un suivi des nouvelles politiques de gestion des ressources humaines afin de s'assurer de leur conformité aux principes et objectifs du programme d'accès à l'égalité. Ces données divergentes peuvent nous laisser perplexes.

#### **5.1.8 Sensibilisation à la diversité**

La composante « sensibilisation à la diversité » qui est statistiquement significative, est constituée de trois pratiques dont une seule est significative. Il s'agit du fait pour un

employeur de procéder à des activités de sensibilisation à la diversité pour rejoindre l'ensemble de ses employés. Les résultats que nous pouvons observer au graphique 5 sont les suivants : conformité à la loi : 1,22; marché : 1,58; et productivité et compétence : 1,75.

Graphique 5  
Moyenne des scores dans la composante sensibilisation à la diversité en fonction de l'adhésion au paradigme



Le fait pour une entreprise de sensibiliser ses employés à la diversité est un aspect que nous devons également considérer comme un facteur potentiel de réussite d'un programme d'accès à l'égalité. En effet dans une entreprise, il devient nécessaire de convaincre l'ensemble des employés de l'importance du phénomène afin d'obtenir leur adhésion au programme. En effet, Kravitz et Klineberg (2000) avaient découvert que les employés pourraient démontrer davantage de support à l'endroit d'un programme d'accès

à l'égalité s'ils considèrent que les objectifs poursuivis par le programme sont justes. Ainsi, procéder à des formations de sensibilisation pourrait être une manière acceptable de procéder.

Certaines séances de sensibilisation aux différences qui pourraient atténuer ce que Tougas et al. (1998) nomment les « préjugés de race » pourraient donc avoir des effets bénéfiques en combattant l'évaluation négative faite par certaines personnes, des programmes d'accès à l'égalité et de leurs bénéficiaires. D'ailleurs Resendez (2002) remarquait que l'opinion qu'une personne entretient à l'endroit d'un programme d'accès à l'égalité et de sa pertinence influence positivement l'opinion que cette personne aura des qualifications d'un bénéficiaire de ce programme.

Les comparaisons multiples nous indiquent que cette pratique d'offrir des activités de sensibilisation à la diversité, sont significatives entre les paradigmes « conformité à la loi » et « productivité et compétence » et entre « marché » et « productivité et compétence ». Par contre, aucune différence significative n'est constatée entre « conformité à la loi » et « marché ». Concernant cette pratique particulière, une importante différence nous frappe : alors que 42 % des entreprises qui adhèrent au paradigme « productivité et compétence » offre des activités de sensibilisation à la diversité à leurs employés, seulement 11 % et 16 % des employeurs adhérant respectivement aux paradigmes « conformité à la loi » et « marché », offrent de pareilles activités.

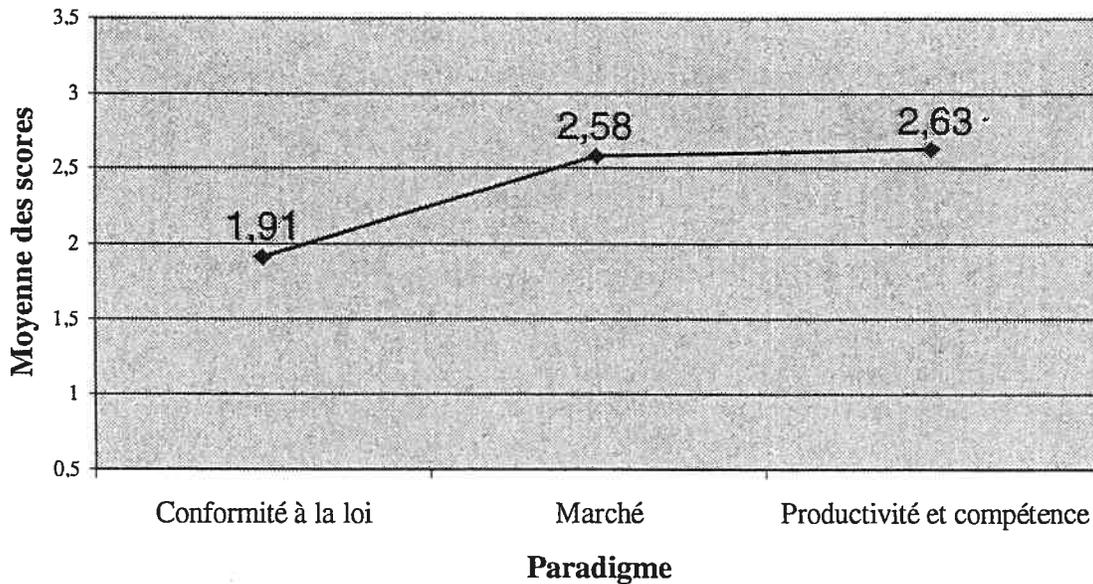
Également notons, et ce même si ces pratiques ne sont pas significatives au plan statistique, que 58 % et 62 % des employeurs (tous paradigmes confondus) offrent respectivement des formations aux gestionnaires en égalité en emploi et des formations à la diversité aux membres des comités de sélection. Ces données doivent être considérées comme positives. Il serait intéressant d'analyser également le contenu de ces formations afin de savoir si elles diffèrent en fonction du paradigme auquel souscrit l'employeur.

### **5.1.9 Perception à l'égard des membres des minorités visibles**

Cette composante « perception des membres des minorités visibles » de notre modèle opératoire qui s'est révélée être significative, est construite non pas à partir de pratiques de gestion mais bien en fonction des réponses données par les employeurs à une série de questions portant sur la perception qu'ils entretiennent à l'endroit des membres des minorités visibles. En tout, 6 questions portant sur les personnes appartenant aux minorités visibles ont été posées aux répondants des entreprises. Parmi ces 6 questions, deux sont statistiquement significatives, à savoir : 1- les membres des minorités visibles sont facilement acceptés par notre clientèle, et 2- l'adoption d'un programme d'accès à l'égalité a amélioré notre image corporative.

Dans le graphique 6, nous présentons les résultats obtenus par les employeurs souscrivant aux différents paradigmes : conformité à la loi : 1,91; marché : 2,58; et productivité et compétence : 2,63.

Graphique 6  
Moyenne des scores dans la composante perception des minorités  
visibles en fonction de l'adhésion au paradigme



Les comparaisons multiples ont révélé que la différence était significative entre les paradigmes « conformité à la loi » et « marché » et entre « conformité à la loi » et « productivité et compétence ». Par contre aucune différence significative n'a été identifié entre les paradigmes « marché » et « productivité et compétence ».

Cette perception entretenue à l'endroit des membres des minorités visibles pourrait être influencée par les activités de sensibilisation à la diversité que peut mener une entreprise. D'ailleurs comme nous pouvons le déduire de la recherche de Tougas et al. (1998), ces deux composantes de notre modèle opératoire sont probablement liées.

Les deux questions qui se sont révélées significatives pointaient en direction d'une caractéristique du paradigme « marché »; en effet, il était plausible de croire que les employeurs adhérant à ce paradigme aurait eu tendance à répondre à ces questions en fonction d'une vision reflétant les avantages entretenues quant à la diversification de leur main-d'œuvre. En effet, rappelons que les entreprises qui adhèrent à ce paradigme « marché » soutiendraient que l'embauche de membres des minorités visibles permet à une entreprise de légitimer sa présence sur des marchés « ethniques » ou encore de développer son image corporative auprès des membres des minorités visibles et du reste de la société, développant ou maintenant par le fait même, son chiffre d'affaire.

Les résultats obtenus par les comparaisons multiples viennent appuyer en partie, cette « hypothèse »; nous observons dans le cas de la première affirmation (les membres des minorités visibles sont facilement acceptés par notre clientèle) qu'une différence significative est observée entre les paradigmes « conformité à la loi » et « marché » et entre « conformité à la loi » et « productivité et compétence » mais qu'aucune différence significative n'existe entre « marché » et « productivité et compétence ». Pour cette première affirmation, les résultats moyens fournis par l'analyse descriptive vont dans le sens de notre hypothèse de recherche, c'est-à-dire que le paradigme « conformité à la loi » obtient le résultat le moins élevé (0,65), « marché » obtient un résultat meilleur (0,89) et « productivité et compétence » obtient le meilleur résultat (0,92). Par contre, en ce qui concerne la seconde affirmation (l'adoption d'un programme d'accès à l'égalité a amélioré notre image corporative), la comparaison multiple n'indique un résultat significatif qu'entre « conformité à la loi » et « marché » (et non pour les deux autres

comparaisons) par contre le paradigme « marché » obtient le meilleur résultat moyen (0,74) comparativement à « conformité à la loi » (0,41) et « productivité et compétence » (0,58).

## 5.2 Objectifs quantitatifs

Le second concept de notre modèle opératoire que nous évaluons par cette recherche concerne les objectifs quantitatifs. Ceux-ci visent l'atteinte d'objectifs de représentation des membres des groupes cibles (dans le cas présent, les membres des minorités visibles) que s'est fixé un employeur en fonction de son analyse des effectifs qui aura identifié des postes où il y a sous-représentation.

Dans notre recherche, ce concept des objectifs qualitatifs, s'évaluait en fonction de trois pratiques : 1- degré d'atteinte global des objectifs pour les personnes membres des minorités visibles, 2- représentation des membres des minorités visibles dans les postes de gestion, et 3- situation globale des membres des minorités visibles depuis l'introduction du programme d'accès à l'égalité. Précisons que seulement la première pratique permet véritablement l'évaluation directe de notre concept; les deux autres pratiques sont en quelque sorte des manières indirectes pour tenter d'évaluer ce concept.

Notons dans un premier temps qu'aucune pratique liée aux objectifs quantitatifs ne s'est révélée statistiquement significative. Les interprétations que nous pouvons faire à ce niveau sont donc limitées. Ce qui semble vraiment frappant ce sont les faibles niveaux

d'atteinte des objectifs quantitatifs, tous paradigmes confondus. Chicha (1998) avait d'ailleurs relevé les résultats limités de la majorité des employeurs; en effet, plus de la moitié (54,7 %) ont atteint moins de 25 % des objectifs fixés. Dans la tableau 13, nous présentons les résultats dans le degré d'atteinte des objectifs quantitatifs obtenus par Chicha (1998). Nous remarquons que le degré d'atteinte des objectifs est limité pour les trois groupe-cibles, En moyenne, les entreprises ont un degré d'atteinte des objectifs quantitatifs pour les femmes légèrement supérieur à celui des deux autres groupes-cibles. Nous constatons pour les Autochtones, les pires résultats dans le degré d'atteinte des objectifs quantitatifs.

Tableau 13  
Degré atteinte des objectifs quantitatifs

	Femmes	Minorités visibles	Autochtones
	% d'entreprises		
<b>Moins de 25 %</b>	32,8	54,7	70,2
<b>De 25 % à 50 %</b>	37,5	22,6	19,2
<b>De 51 % à 75 %</b>	14,1	5,7	6,4
<b>Plus de 75 %</b>	7,8	11,3	2,1
<b>NSP/NRP</b>	7,8	5,7	2,1
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,

Source : Chicha, 1998

Nous faisons également remarquer dans le chapitre 1 que ces résultats sont d'autant plus limités lorsqu'on considère que les entreprises s'étaient fixées des objectifs de représentation en se basant sur des chiffres des recensements de 1991 et parfois de 1986, à une époque où la proportion globale des membres des minorités visibles dans la société québécoise était beaucoup moins élevée qu'elle ne l'était en 1998. Le corollaire suivant s'imposait : alors que le marché québécois du travail se diversifie de plus en plus,

les entreprises progressent très lentement vers l'atteinte d'objectifs de représentation que nous considérerions trop conservateurs aujourd'hui (Chicha, 1998).

Même si ces différences ne sont pas significatives, notons qu'il semble que les employeurs du paradigme « productivité et compétence » (résultat de  $-0,08$ ) semblent parvenir un peu mieux dans l'atteinte de leur degré d'atteinte des objectifs quantitatifs que ceux des deux autres paradigmes (respectivement,  $-0,15$  pour « conformité à la loi » et  $-0,32$  pour « marché»). Mais des résultats négatifs impliquent cependant qu'ils ont en moyenne, tous atteints entre 0 et 25 % de leurs objectifs de représentation (les entreprises qui atteignaient entre 0 et 25 % de leurs objectifs obtenaient un score de  $-1$ , celles qui atteignaient entre 26 et 50 % de leurs objectifs obtenaient un score de 0 tandis que celles qui atteignaient 51 % et plus de leurs objectifs obtenaient un score de 1).

En ce qui concerne les pratiques qui nous permettent d'évaluer indirectement notre concept, notons que les employeurs du paradigme « marché » sont ceux qui ont le mieux réussi en ce qui concerne la représentation des membres des minorités visibles dans les postes de gestion (respectivement « conformité à la loi » et « productivité et compétence » ont obtenu des résultats moyens de  $-0,19$  et de  $-0,21$ , comparativement à 0 pour le paradigme « marché »). Dans tous les cas, notons que ces résultats sont encore une fois limités.

En ce qui concerne la dernière pratique (situation globale des membres des minorités visibles), en moyenne 39 % des entreprises (tous paradigmes confondus)

considèrent que la situation globale des membres des minorités visibles s'est améliorée dans leur entreprise. Ce résultat varie entre 33 % pour les entreprises du paradigme « conformité à la loi » à 52 % pour les entreprises du paradigme « marché »; « productivité et compétence » obtient un résultat de 46 %.

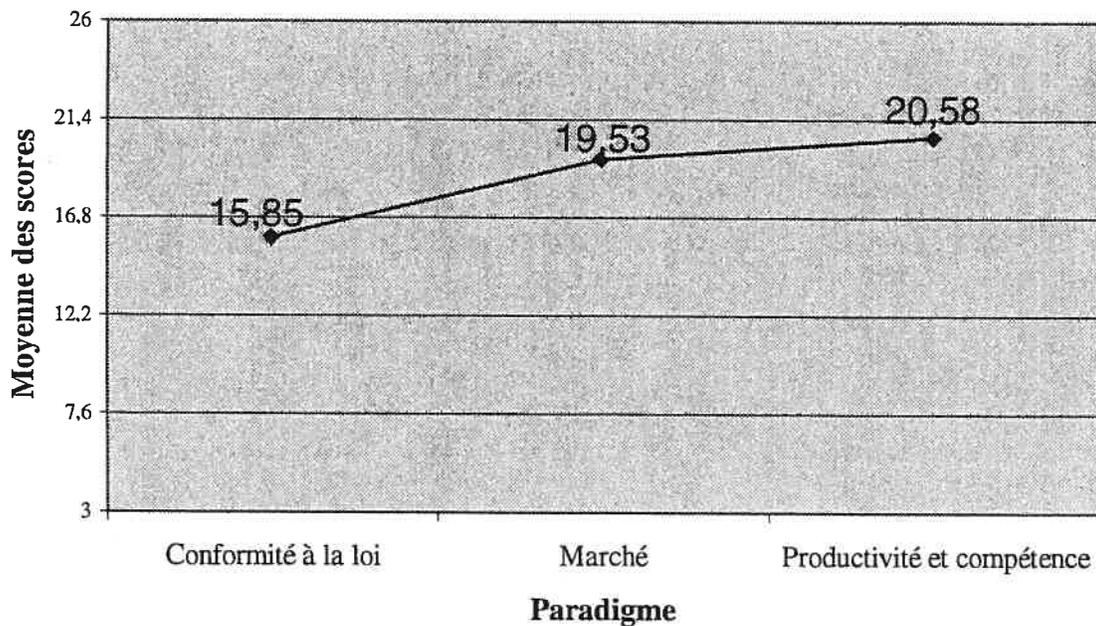
### **5.3 Résultats globaux**

Cette section des résultats globaux qui nous permettra de nous prononcer sur le bien-fondé de nos hypothèses de recherche, se divisera en deux sous-sections : le résultat global (toutes les pratiques confondues) et le résultat global minorités visibles qui considère uniquement les pratiques touchant les membres des minorités visibles.

#### **5.3.1 Résultat global**

Le résultat global qui est calculé à partir de l'addition simple de toutes les pratiques considérées comme positives et de la soustraction de ce résultat des pratiques négatives (voir au chapitre 3 portant sur la méthodologie, le tableau 5 pour connaître la liste des pratiques positives et négatives). Les résultats de notre analyse multivariée, nous indiquent qu'il existe bien une différence significative entre les employeurs appartenant aux différents paradigmes. Nous présentons au graphique 7, les résultats obtenus par les employeurs des trois paradigmes. Ainsi, respectivement, « conformité à la loi », « marché » et « productivité et compétence » obtiennent : 15,85; 19,53; et 20,58.

Graphique 7  
Moyenne des scores globaux en fonction de l'adhésion au paradigme



Les comparaisons multiples indiquent une différence significative entre les paradigmes « conformité à la loi » et « marché » et entre « conformité à la loi » et « productivité et compétence ». Une fois encore, aucune différence significative n'est identifiée entre « marché » et « productivité et compétence ».

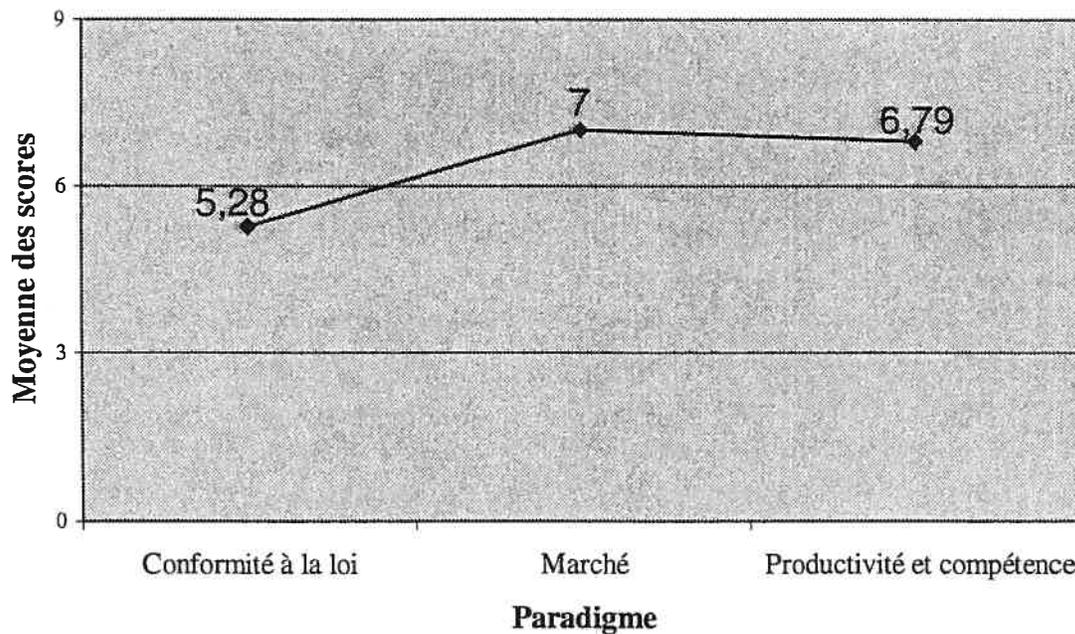
Ces résultats viennent étayer en partie notre hypothèse de recherche : nous pouvons affirmer qu'il semble y avoir un effet positif entre les avantages associées à la diversification de la main-d'œuvre et le degré de conformité aux exigences des programmes d'accès à l'égalité. Alors que l'effet entre le paradigme « conformité à la loi » et les deux autres paradigmes, nous apparaît clairement tout au long de cette discussion des résultats que nous avons obtenus, nous ne constatons aucune différence

significative entre les paradigmes « marché » et « productivité et compétence » ce qui nous amène à reconsidérer cette idée d'une hiérarchie claire entre ces deux derniers paradigmes. Nous pourrions cependant argumenter que compte tenu du fait que nous avons étudié une population et non un échantillon de cette population, nos données devraient être le reflet de la réalité et donc les différences décelées entre les résultats moyens aussi minimes ces différences soient-elles, pourraient tout de même appuyer notre hypothèse de recherche. En travaillant sur une population et non un échantillon, les résultats observés n'ont pas à passer à travers une batterie de tests statistiques afin de déceler si les différences sont significatives ou non. Dans ce cas, notre hypothèse de recherche et les sous-hypothèses qui en découlent se trouveraient appuyés d'emblée.

### **5.3.2 Résultat global minorités visibles**

Ce résultat est composé de l'addition simple des pratiques visant spécifiquement les membres des minorités visibles (voir tableau 6 pour un rappel de ces pratiques en question). Les résultats de notre analyse multivariée indiquent également que la différence globale entre les paradigmes est statistiquement significative; le graphique 8 illustre les résultats moyens obtenus par les employeurs adhérant à chacun des paradigmes soit : conformité à la loi : 5,28; marché : 7; et productivité et compétence : 6,79.

Graphique 8  
Moyenne des scores globaux (pratiques propres aux minorités  
visibles) en fonction de l'adhésion au paradigme



Les comparaisons multiples indiquent que cette différence est significative entre les paradigmes « conformité à la loi » et « marché » et entre « conformité à la loi » et « productivité et compétence ». Par contre, la différence n'est pas significative entre les paradigmes « marché » et « productivité et compétence ». Ces résultats similaires à ce que nous observons pour les résultats globaux, viennent renforcer ce que nous affirmions dans la sous-section précédente et permettent de renforcer l'appui à notre hypothèse.

Remarquons par contre que les employeurs du paradigme « productivité et compétence » ont tout de même obtenu un résultat moyen inférieur à celui des employeurs du paradigme « marché ». Cette différence (même si elle n'est pas statistiquement significative) pourrait peut-être indiquer que les employeurs du

paradigme « productivité et compétence » mettrait davantage l'accent sur les pratiques d'accès à l'égalité qui ont un impact sur l'ensemble des groupes-cibles et non sur les pratiques qui visent uniquement les membres des minorités visibles. Il serait pertinent de voir plus en détail le degré d'atteinte des objectifs quantitatifs pour ces employeurs pour les autres groupes-cibles (les femmes et les Autochtones) afin de voir comment ils se comparent aux employeurs des autres paradigmes à ce niveau.

## CONCLUSION

Les changements démographiques connus par le Québec au cours des dernières décennies ont entraîné des modifications majeures dans la composition du marché de l'emploi dans lequel les personnes membres des minorités visibles occupent désormais une place de plus en plus importante. Pourtant, les recherches indiquent que ces personnes rencontrent des obstacles lors du recrutement ainsi qu'à d'autres étapes de leur déroulement de carrière ce qui semble pointer en direction d'un phénomène de discrimination systémique.

Le gouvernement québécois en est venu à reconnaître cette discrimination systémique et dans le but de combattre ce phénomène de manière efficace, a introduit dans la *Charte des droits et libertés de la personne* un chapitre spécifique consacré aux programmes d'accès à l'égalité dont l'objectif est l'atteinte d'une égalité de résultats en emploi pour les groupes-cibles identifiés par le législateur, notamment les membres des minorités visibles. En 1987, le programme des obligations contractuelles a été adopté par le gouvernement et obligeait désormais les entreprises qui embauchaient 100 employés et plus qui recevaient un contrat ou une subvention de 100 000 \$ et plus à instaurer un programme d'accès à l'égalité.

Pourtant ces programmes d'accès à l'égalité ont obtenus des résultats qui peuvent être considérés comme décevants; les évaluations qui ont été faites de ces programmes par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1998) et par

Chicha (1998) indiquent que ces derniers ne semblent pas être parvenus à améliorer de manière significative la situation des membres des minorités visibles dans la majorité des entreprises soumises à cette obligation légale. L'étude de ces entreprises nous semble particulièrement pertinente puisque nous pouvons supposer que celles-ci doivent être à l'avant-garde dans le domaine de la lutte contre la discrimination systémique sur le marché de l'emploi au Québec. Ainsi, un échec de ces programmes nous devient-il d'autant plus révélateur de la situation générale des membres des minorités visibles dans l'ensemble des entreprises québécoises.

L'évaluation faite par Chicha (1998) indiquait notamment qu'un petit nombre d'entreprises semblaient réussir particulièrement bien alors que la grande majorité semblait stagner dans l'atteinte de leurs objectifs; cette donnée pointe en direction d'une variable intermédiaire entre l'obligation légale et les résultats obtenus dans le degré de conformité. Afin d'expliquer cette différence, nous avons appliqué le modèle des trois paradigmes de Thomas et Ely (1996). Ces paradigmes qui représentent une progression logique dans la reconnaissance par un employeur des avantages que peut apporter une main-d'œuvre diversifiée, sont les suivants : 1- la conformité à la loi, 2- le marché, et 3- la productivité et la compétence.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons divisé les entreprises de notre population en fonction de l'adhésion par celles-ci à l'un ou l'autre des paradigmes et avons ensuite vérifié si des différences significatives s'observaient dans le degré de conformité aux objectifs qualitatifs et quantitatifs du programme d'accès à l'égalité.

Notre hypothèse de recherche stipule que les valeurs associées à la diversité expliquent la différence dans le degré de conformité aux exigences des programmes d'accès à l'égalité.

Nous avons découvert lors de notre recherche une différence statistiquement significative au niveau des objectifs qualitatifs des programmes d'accès à l'égalité. Rappelons que ces objectifs qualitatifs réfèrent à l'analyse des politiques et pratiques du système d'emploi de l'employeur afin d'éliminer les règles et pratiques susceptibles d'avoir des effets discriminatoires. Nous identifions une différence entre le paradigme « conformité à la loi » et les deux autres paradigmes supérieurs que sont les paradigmes « marché » et « productivité et compétence »; cette différence va dans le sens de nos hypothèses. Par contre, nous ne trouvons pas de différence significative entre ces deux derniers paradigmes même si les résultats moyens entre ces paradigmes respectent nos hypothèses, à savoir que les entreprises du paradigme « marché » obtiennent un résultat moyen qui est inférieur aux entreprises du paradigme « productivité et compétence » qui obtiennent le meilleur résultat moyen. Notons que puisque notre recherche porte sur une population et non sur un échantillon, nous pouvons aisément argumenter que même si cette différence n'est pas statistiquement significative, il n'en demeure pas moins qu'elle puisse être un reflet direct de la réalité.

En ce qui concerne les objectifs quantitatifs qui visent l'atteinte d'objectifs de représentation des membres des groupes-cibles dans les postes où il y a sous-représentation, notre recherche ne nous a pas permis de découvrir de différence statistiquement significative entre les employeurs adhérant aux différents paradigmes. Ce

qui semble tout de même le plus frappant demeure le faible niveau d'atteinte général des objectifs quantitatifs, tous paradigmes confondus.

Lorsque nous observons les résultats globaux de notre recherche, c'est-à-dire l'addition simple de toutes les pratiques considérées comme positives et de la soustraction de ce résultat de toutes les pratiques considérées comme négatives afin de parvenir à établir un score global pour chacune des entreprises de notre population, nous constatons une différence significative qui permet d'étayer nos hypothèses de recherche. Encore une fois par contre, cette différence n'est significative qu'entre les paradigmes « conformité à la loi » et les deux autres paradigmes supérieurs. Par contre, comme nous le faisons remarquer plus haut, compte tenu du fait que nous travaillons sur une population complète et non un échantillon, nous devons comprendre qu'une différence même non-significative au plan statistique, demeure pertinente.

En ce qui concerne le résultat global des pratiques visant spécifiquement les membres des minorités visibles, nous avons également découverts une différence significative entre le paradigme « conformité à la loi » et les deux autres paradigmes supérieurs. Par contre, nous devons noter que le paradigme « marché » a obtenu un résultat moyen, plus élevé que les entreprises qui adhèrent au paradigme « productivité et compétence ».

### **Portée et limites de l'étude**

Notre étude en se penchant sur une politique majeure reflétant un choix de société peu étudié de manière approfondie, permet d'entamer un début de réflexion sur les facteurs qui incitent les employeurs à faire plus ou moins afin de favoriser la diversification de leur main-d'œuvre. Le caractère exhaustif de la base de données sur laquelle s'appuie notre recherche et les résultats positifs que nous avons obtenus contribuent à notre compréhension des facteurs qui favorisent le degré de conformité aux objectifs des programmes d'accès à l'égalité et soulignent l'intérêt de notre recherche.

L'application du modèle de Thomas et Ely à notre réalité québécoise, semble être une voie prometteuse de recherche qui devrait nous inciter à nous attarder davantage aux bénéfices que les entreprises pensent récolter de la diversification de leur main-d'œuvre puisque cette perception entretenue par l'employeur semble véritablement avoir un impact sur le degré de conformité aux objectifs des programmes d'accès à l'égalité.

Thomas et Ely n'appliquaient pas leurs paradigmes dans un contexte d'obligation contractuelle; pourtant il semble que ce modèle avec ses paradigmes soit approprié afin d'expliquer les résultats positifs obtenus par certaines entreprises dans leur degré de conformité aux objectifs du programme d'accès à l'égalité dans un contexte où toutes les entreprises sont soumises aux mêmes obligations légales. D'ailleurs notons qu'il n'est pas totalement surprenant qu'il y ait dans ce contexte une sur-représentation des entreprises dans le paradigme « conformité à la loi »; plusieurs de ces entreprises aurait probablement fait peu pour diversifier leur main-d'œuvre si elles n'y avaient été obligées. Ces entreprises dans le cadre de l'obligation contractuelle agissent de manière cohérente

avec le paradigme de « conformité à la loi » : elles se soumettent à la loi afin d'éviter les « sanctions » sans pour autant comprendre la raison d'être de la loi et sans percevoir d'avantages en soi à la diversification de leur main-d'œuvre. D'ailleurs Chicha (1998; p. 90) mentionnait que « le message de l'accès à l'égalité, de sa nécessité et de ses objectifs doit être bien transmis [...] [Les entreprises] ne saisissent pas la raison d'être [des programmes d'accès à l'égalité] ». Nos résultats confirment que ces entreprises obtiennent des résultats très limités dans leur degré de conformité aux objectifs du programme d'accès à l'égalité. D'un autre côté, notre étude démontre que les entreprises qui perçoivent de véritables avantages à la diversification de leur main-d'œuvre obtiennent des résultats bien meilleurs dans leur degré de conformité. De pareils résultats prêchent en faveur du maintien sinon même du renforcement de cette obligation contractuelle au quelle devrait être associée une importante campagne de sensibilisation aux avantages de la diversification de la main-d'œuvre.

Malgré le côté fortement positif de nos résultats, nous devons noter que même si des différences importantes existent entre un petit groupe d'entreprises qui perçoivent des avantages à la diversification de leur main-d'œuvre et la majorité qui se soumet de manière quasi-mécanique à leur obligation contractuelle, les résultats moyens obtenus par l'ensemble des entreprises nous montrent que l'impact des programmes d'accès à l'égalité demeure limité. Chicha (2001) constate que ces résultats limités obtenus par les programmes d'accès à l'égalité découlant d'une obligation contractuelle s'expliquent par différents facteurs : l'État québécois limite la mise en œuvre de sa politique par le biais de dispositions restrictives (par exemple, la confidentialité complète des résultats des

PAE qui vient limite toute forme de contrôle indépendant de ces derniers), certains ministères ont pris la décision d'offrir des exemptions de cette obligation contractuelle pour différentes entreprises, le manque de financement des les organismes publics chargés de la mise en œuvre de la loi, etc.

### **Pistes de recherches futures**

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 3 portant sur la méthodologie, notre recherche est en partie à caractère exploratoire. Le fait que nous ayons identifié des différences significatives d'importance entre les groupes d'entreprises incitera sans doute à vouloir approfondir encore davantage la compréhension du phénomène.

Une pareille recherche pourrait également nous amener à adapter cette théorie au contexte québécois qui est fort différent du contexte américain où la théorie fût originellement développé. Comme mentionné, il est probable que les paradigmes de Thomas et Ely (1996) doivent être adaptés afin de pouvoir correspondre à notre contexte puisque ceux-ci n'ont pas tenté d'appliquer leurs paradigmes dans une optique d'obligation contractuelle.

Il serait intéressant de voir si les entreprises sont parvenues à réaliser les bénéfices qu'elles escomptaient retirer de la diversification de leur main-d'œuvre en fonction de leur adhésion à l'un ou l'autre des paradigmes. Rappelons certains des bénéfices possibles : une augmentation de la productivité pour les entreprises qui valorisent leur

main-d'œuvre diversifiée, une plus grande cohésion dans les groupes où des activités de sensibilisation à la diversité ont été implantées, une augmentation des capacités créatives des entreprises qui valorisent leur main-d'œuvre diversifiée ainsi qu'une plus grande flexibilité, des capacités accrues de résolution de problèmes, etc.



**BIBLIOGRAPHIE**

Armour, J. D. (1997). *Negrophobia and Reasonable Racism: The Hidden Costs of Being Black in America*. New York : New York University Press.

Arrache, R. (2001). *Immigrants hautement qualifiés et conjoncture économique des années 90 au Québec*. Centre d'étude sur l'emploi et la technologie.

Athey, S., Avery, C., et Zemsky, P. (2000). Mentoring and Diversity. *The American Economic Review*, vol. 90-4, 765-786.

Benshop, Y. (2001). Pride, Prejudice and Performance: Relations Between HRM, Diversity and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12-7, 1166-1181.

Blank, R., et Slipp, S. (1994). *Voices of Diversity: Real People Talk About Problems and Solutions in a Workplace Where Everyone is not Alike*. New York : AMACOM, American Management Association.

Braddock, J. H., et McPartland, J. M. (1987). How Minorities Continue to be Excluded From Equal Employment Opportunities: Research on Labor Market and Institutional Barriers. *Journal of Social Issues*, vol. 43-1, 5-39.

Bureau internationale du travail (2003). *L'heure de l'égalité au travail : Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Genève : Conférence internationale du travail.

Charte des droits et libertés de la personne. L. R. Q., c. C-12.

Chicha, M.-T. (2001). Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : l'ambivalence du rôle de l'État québécois. *Recherche féministes*, vol. 14-1, 63-82.

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.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1992). *Mieux gérer en toute équité*. Guide d'application de la Charte des droits et libertés de la personne à l'intention des employeurs.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1998). *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : Maintenir les acquis, élargir le champ*

*d'action*. Rapport de recherche adopté en séance extraordinaire par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse le 17 décembre 1998.

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Deslandes, N. (2002). *Les difficultés vécues par les minorités visibles dans un contexte de travail multiethnique*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal.

D'Netto, B., et Sohal, A. S. (1999). Human Resources Practices and Workforce Diversity : An Empirical Assessment. *International Journal of Manpower*, vol. 20-8, 530-547.

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.

Flynn, G. (1998). The Harsh Reality of Diversity Programs. *Workforce*, vol. 77-12, 26-35..

- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., et Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences and Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, vol. 33, 64-86.
- Holzer, H. J., et Neumark, D. (2000). What Does Affirmative Action Do? *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53-2, 240-271.
- Hum, D., et Simpson, W. (1998). *Possibilités salariales pour les minorités visibles au Canada*. Statistique Canada : Document de travail sur la Dynamique du revenu et du travail.
- Iverson, K. (2000). Managing for Effective Workforce Diversity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41-2, 31-38.
- Jackson, A. (2002). *Le travail vaut-il la peine pour les travailleurs et les travailleuses de couleur?* Rapport de recherche #18, Congrès du travail du Canada.
- Kirby, S. L., et Richard, O. C. (2000). Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, vol. 140-3, 367-377.

Kravitz, D. A., et Klineberg, S. L. (2000). Reactions to Two Versions of Affirmative Action Among Whites, Blacks, and Hispanics. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85-4, 597-611.

Kunz, J. L., Milan, A., et Schetagne, S. (2000). *Inégalité d'accès : Profil des différences entre les groupes ethnoculturels canadiens dans les domaines de l'emploi, du revenu et de l'éducation*. Rapport préparé pour la Fondation canadienne des relations raciales par le Conseil canadien de développement social.

Li, P. S. (2001). The Market Worth of Immigrants' Educational Credentials. *Canadian Public Policy – Analyse de Politiques*, vol. 27-1, 23-38.

Li, P. S. (2000). Earning Disparities between Immigrants and Native-Born Canadians. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology – Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol. 37-3, 289-311.

Maume, D. J. Jr. (1999). Glass Ceiling and Glass Escalators: Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions. *Work and Occupations*, vol. 26-4, 483-509.

Ministère de la justice du Canada (2000). *La révision de la Loi canadienne sur les droits de la personne : La promotion de l'égalité, une nouvelle vision*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

Mount, M. K., Sytsma, M. R., Fischer-Hazucha, J., et Holt, K. E. (1997). Rater-Ratee Race Effects in Developmental Performance Ratings of Managers. *Personnel Psychology*, vol. 50-1, 51-69.

Murphy, S. E., Ensher, E. A. (1997). The Effects of Culture on Mentoring Relationships: A Developmental Model. *Cross-Cultural Work Groups – The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Thousand Oaks (CA) : Sage Publications.

Pendakur, K., et Pendakur, R. (2002). Colour my World: Have Earnings Gaps for Canadian-Born Ethnic Minorities Changed Over Time? *Relations industrielles – Industrial Relations*, vol. 28-4, 489-512.

Portenseigne, G., Iturriaga, A. L., et Vachon, I. (2002). *Focus sur les minorités visibles : Étude sur les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises*. Étude réalisée par Accueil Liaison pour Arrivants (ALPA) et Québec Multi-Plus (QMP) et financé par Emploi Québec.

Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

- Resendez, M. (2002). The Stigmatizing Effects of Affirmative Action : An Examination of Moderating Variables. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32-1, 185-206.
- Roberson, L. et Block, C. J. (2001). Racioethnicity and Job Performance : A review of Theoretical Perspectives on the Causes of Group Differences. *Research in Organizational Behavior*, vol. 23, 247-325.
- Roberson, L., Kulik, C. T., et Pepper, M. B. (2001). Designing Effective Diversity Training: Influence of Group Composition and Trainee Experience. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, 871-885.
- Schneider, S. K., et Northcraft, G. B. (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social identity Perspective. *Human Relations*, vol. 52-11, 1445-1467.
- Spalko-Roth, R., et Deitch, C. (1999). "I Don't Feel Right Sized; I Feel Out-of-Work Sized": Gender, Race, Ethnicity, and the Unequal Costs of Displacement. *Work and Occupations*, vol. 26-4, 446-482.
- Statistique Canada (1998). Recensement du Canada en 1996, numéro 94F0009XDB96003 au catalogue.

Statistique Canada (2003). *Recensement du Canada en 2001*, numéro 97F012XCB01003, 97F0012XCB01002 et 97F0010XCB01003 au catalogue.

Swidinsky, R., et Swidinsky, M. (2002). The Relative Earnings of Visible Minorities in Canada : New Evidence from the 1996 Census. *Relations industrielles – Industrial Relations*, vol. 57-4, 630-659.

Teubner, G. (1997). *Altera pars audiatur* : le droit dans la collision des discours. *Droits et société*, vol. 35, 99-123.

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

Tougas, F., Joly, S., Beaton, A. M., et St-Pierre, L. (1998). Préjugés racistes et évaluations négatives des programmes d'accès à l'égalité et de leurs bénéficiaires. *Revue canadienne des sciences de l'administration – Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15-3, 245-254.

Wheeler, M. (1994). *Diversity Training : A Research Report*. Rapport de recherche 1083-94-RR, The Conference Board Inc.

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

Williams, K. Y., et O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations :

A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, 77-140.

Wrench, J. (1996). *Preventing Racism at the Workplace: A Report on 16 European*

*Countries*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Wrench, J. (2001). *Diversity Management in the European Context: A critical*

*examination of Organisational Strategies for Combating Ethnic Discrimination and Exclusion*. Danish Centre for Migration and Ethnic Studies.

**JURISPRUDENCE**

Action Travail des Femmes c. Chemins de fer nationaux [1987], R.C.S.

Andrews c. Law Society of British Columbia [1989], 1 R.C.S. 143.

Colombie Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU,  
[1999] 3 R.C.S.

