

Université de Montréal

L'intégration organisationnelle
des membres des minorités visibles au Québec:
une approche multidimensionnelle

par

Geneviève Beauregard

École de relations industrielles

Faculté des Arts et Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Mai, 1994

© Geneviève Beauregard, 1994

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

L'intégration organisationnelle des
membres des minorités visibles au Québec:
une approche multidimensionnelle

présenté par:

Geneviève Beauregard

a été évalué par un jury composé
des personnes suivantes:

Frank White : Président du jury

Marie-Thérèse Chicha : Directeur de recherche

Gilles Trudeau : Membre du jury

SOMMAIRE

Ce mémoire traite du processus de réalisation des programmes d'égalité en emploi et de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles au Québec. L'intégration étant définie aux fins de la recherche comme étant une représentation équitable des membres des minorités visibles dans les organisations.

La revue de littérature rattachée à la discrimination systémique met en relief l'importance de l'égalité des résultats dans le processus d'élaboration et d'implantation d'un programme d'égalité en emploi afin que celui-ci atteigne les effets escomptés.

Par conséquent, nous avons cherché à identifier dans quelle mesure les organisations qui visent l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles ont recours à une approche multidimensionnelle et à déterminer quelles en sont les composantes.

Afin d'étudier cette question, une étude de cas multiples à caractère exploratoire fut entreprise auprès d'organisations sélectionnées. La collecte des données s'effectua par l'intermédiaire d'entrevues semies-structurées et de documents disponibles sur chacune des entreprises.

La présentation et l'analyse des résultats indiquent que l'ensemble des organisations adoptèrent une approche multidimensionnelle de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. Ce qui signifie qu'elles jumelèrent à leur programme d'égalité en emploi, des modalités stratégiques d'accompagnement et des mesures de gestion de la diversité.

Toutefois, les mesures adoptées dans le cadre des programmes d'égalité en emploi (qui constituent la solution privilégiée par l'État pour éliminer la discrimination systémique) des organisations ayant participé à l'étude demeurent considérablement limitées par rapport à l'ensemble des mesures adoptées par ces entreprises afin d'intégrer les membres des minorités visibles.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	III
Table des matières	V
Liste des tableaux	VII
Remerciements	X
Introduction	11
<u>PREMIÈRE PARTIE: APPROCHE CONCEPTUELLE</u>	20
Chapitre 1: Discrimination systémique et égalité des résultats	21
1.1 Statistiques sur la ségrégation professionnelle et les plaintes déposées aux Commissions des droits de la personne du Québec et du Canada	21
1.1.1 La ségrégation professionnelle	22
1.1.2 Les plaintes déposées aux Commissions des droits de la personne du Québec et du Canada	26
1.2 La discrimination	30
1.2.1 La discrimination directe	31
1.2.2 La discrimination indirecte	32
1.2.3 La discrimination systémique	33
1.3 L'égalité des chances et des résultats	38
Chapitre 2: Programme d'égalité en emploi et intégration organisationnelle	42
2.1 Les programmes d'égalité en emploi: définition et historique	42
2.2 Législation en matière d'égalité en emploi	45
2.2.1 Les programmes d'accès à l'égalité	46
2.2.2 Les programmes d'équité en emploi	49
2.2.3 Différences et ressemblances majeures entre les programmes	52
2.3 L'intégration organisationnelle	55

2.4 Les modalités stratégiques d'accompagnement	59
2.5 La gestion de la diversité	61
<u>DEUXIÈME PARTIE: ÉTUDE DE CAS</u>	65
Chapitre 3: Méthodologie	66
3.1 Question de recherche	66
3.2 Présentation des variables	69
3.2.1 Programmes d'égalité en emploi	69
3.2.2 Modalités stratégiques d'accompagnement	70
3.2.3 Gestion de la diversité	71
3.3 Échantillon	72
3.4 Échantillonnage	72
3.5 Méthode de cueillette et d'analyse des données	73
Chapitre 4: Analyse des résultats	77
4.1 Présentation des entreprises	77
4.2 Analyse des résultats	79
4.3 Évaluation comparative des résultats	189
CONCLUSION	205
BIBLIOGRAPHIE	209
ANNEXE 1: Population immigrante selon le lieu de naissance et la période d'immigration	
ANNEXE 2: Extrait de la Partie III de la <u>Charte des droits et libertés de la personne</u>	
ANNEXE 3: Extrait de la <u>Loi sur l'équité en matière d'emploi</u>	
ANNEXE 4: Liste des minorités visibles	
ANNEXE 5: Grille d'entrevue (incluant les questions)	
ANNEXE 6: Synthèse des mesures adoptées dans le cadre des programmes d'égalité en emploi des cinq organisations	

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU

1	Population âgée de 15 ans et plus, ayant travaillée en 1990 ou 1991, selon la proportion de groupes désignés et les catégories professionnelles pour la province de Québec	23
2	Population âgée de 15 ans et plus selon la proportion de groupes désignés et le plus haut niveau de scolarité atteint pour la province de Québec en 1991 au Québec	25
3	Pourcentage des plaintes originant du secteur du travail et déposées à la Commission des droits de la personne du Québec par rapport aux plaintes originant des autres secteurs de 1987 à 1992	28
4	Nombre de dossiers de discrimination pour le secteur du travail, ouverts à la Commission des droits de la personne du Québec et ayant pour motif la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale de 1987 à 1992	29
5	Répartition des plaintes de discrimination au travail déposées à la Commission des droits de la personne du Québec en 1992, selon les motifs et les principales occasions de discrimination	30
6	Les types d'organisation et les dimensions qui y sont associées selon Cox (1991)	57
7	Profil des organisations participantes	78
8	Sources d'information dans la cueillette des données	79
9	Objectifs prévisionnels d'embauche de l'Organisation 1 sur une période de dix ans	82
10	Nombre de membres des minorités visibles embauchés dans l'Organisation 1 en 1991-1992 et 1992-1993	83
11	Évolution numérique des membres des minorités visibles dans l'Organisation 1 entre 1991 et 1993	84
12	Mesures de redressement de l'Organisation 1	86

13	Nombre de candidats admissibles dans l'Organisation 1 pour les années 1991-1992 et 1992-1993	89
14	Mesures d'égalité des chances de l'Organisation 1	90
15	Mesures de soutien de l'Organisation 1	93
16	Modalités stratégiques d'accompagnement de l'Organisation 1	94
17	Mesures de gestion de la diversité de l'Organisation 1	99
18	Évolution du nombre de membres minorités visibles et du nombre total d'employés dans l'Organisation 2 au Québec entre 1987 et 1992	111
19	Mesures de redressement de l'Organisation 2	113
20	Mesures d'égalité des chances de l'Organisation 2	115
21	Mesures de soutien de l'Organisation 2	116
22	Modalités stratégiques d'accompagnement de l'Organisation 2	118
23	Mesures de gestion de la diversité de l'Organisation 2	122
24	Évolution numérique des membres des minorités visibles dans l'Organisation 3 pour 1991 et 1992	131
25	Bilan de l'embauche externe pour 1991 et 1992, dans l'Organisation 3	132
26	Mesures de redressement de l'Organisation 3	133
27	Nombre de candidats admissibles dans l'Organisation 3 pour les années 1991 et 1992	136
28	Mesures d'égalité des chances de l'Organisation 3	137
29	Modalités stratégiques d'accompagnement de l'Organisation 3	139

30	Mesures de gestion de la diversité de l'Organisation 3	141
31	Évolution du nombre de membres des minorités visibles, sur le nombre total d'employés dans l'Organisation 4 au Québec entre 1987 et 1992	152
32	Mesures de redressement de l'Organisation 4	153
33	Mesures d'égalité des chances de l'Organisation 4	158
34	Modalités stratégiques d'accompagnement de l'Organisation 4	160
35	Mesures de gestion de la diversité de l'Organisation 4	163
36	Évolution numérique des membres des minorités visibles dans l'Organisation 5 pour 1990 et 1992	173
37	Mesures de redressement de l'Organisation 5	174
38	Mesures d'égalité des chances de l'Organisation 5	176
39	Modalités stratégiques d'accompagnement de l'Organisation 5	179
40	Mesures de gestion de la diversité de l'Organisation 5	181
41	Synthèse des mesures adoptées par les organisations dans le cadre de leur programme d'égalité en emploi	190
42	Synthèse des modalités stratégiques d'accompagnement adoptées par les cinq organisations	198
43	Synthèse des mesures de gestion de la diversité adoptées par les organisations	203

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je souhaite remercier Adriana, Pedro, Myriam, Salimata et l'organisme La Maisonnée pour m'avoir permis de prendre conscience des réalités parfois difficiles auxquelles sont confrontés les membres des minorités visibles sur le marché du travail.

Je tiens également à remercier ma directrice de recherche, Marie-Thérèse Chicha, pour sa rigueur intellectuelle, ses judicieux conseils, son encadrement exemplaire, sa disponibilité et ses encouragements continus.

Je me dois aussi de souligner l'appui et la pertinence des recommandations soumises par monsieur Frank White, président du jury et par monsieur Gilles Trudeau, membre du jury lors de la présentation de mon projet de recherche.

Je désire également remercier les responsables d'égalité en emploi des organisations qui m'ont permis de réaliser cette étude. Leur collaboration et leur disponibilité furent essentielles dans la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je ne peux passer sous silence les encouragements et le réconfort continu de ma famille, de mes amis (es) et surtout de Sacha, mon compagnon de vie.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

"Le Canada est devenu une société multiraciale, multireligieuse et multiculturelle. La diversité ethnique croissante des Canadiens comprend un nombre considérable de non-blancs qu'on désigne sous le nom de minorités visibles."¹

Entre 1967 et 1988, le Canada ouvrit ses portes à plus de 2.5 millions d'immigrants (Berthelot, 1991). La levée des mesures discriminatoires en 1967, l'adhésion du Canada à la convention de l'ONU relative au statut de réfugié en 1969, la situation politique de nombreux pays du Sud, ainsi que l'étranglement des pays du Tiers-Monde dû à un échange inégal et à une dette énorme, constituent tous des facteurs qui ont collaboré à l'internationalisation de l'immigration canadienne et québécoise (Berthelot, 1991). Alors que l'immigration était auparavant constituée en majorité d'Européens et d'Américains, l'arrivée massive de "gens de couleur" ne fut pas sans effet sur la population.²

¹.Jain, H.C., «Racial minorities and affirmative action/employment equity legislation in Canada», Relations industrielles, 3, 1989, p.613.

².À notre avis, il y a également une différence culturelle (religion, modes de vie, etc.) plus importante, liée aux nouvelles origines de l'immigration, qui joue un rôle non négligeable sur la perception de la population, face à cette nouvelle immigration. Cependant, la littérature consultée demeure silencieuse à ce propos.

Entre 1961 et 1965, l'immigration canadienne provenait à 83% d'Europe et des États-Unis (Berthelot, 1991), alors que pour la période de 1981 à 1986, l'immigration en provenance de ces régions ne constituait plus que 36% de l'immigration totale. Cependant, en ce qui concerne l'immigration en provenance de l'Asie, le pourcentage de l'immigration totale canadienne passa de 2,8% avant 1961 à 43% pour la période de 1981 à 1986. Pour les mêmes périodes, l'immigration en provenance de l'Amérique Centrale et du Sud passa de 1,2% à 15,4%. En 1991, au Canada, 2 525 480 personnes membres des minorités visibles étaient dénombrées, soit 9,4% de la population totale du Canada (Statistique Canada, 1993). Les origines migratoires furent donc bouleversées et désormais caractérisées par une diversification ethnique et culturelle croissante.³

L'intégration sociale de ces nouveaux immigrants a toujours constitué une préoccupation pour les gouvernements canadien et québécois (D'Amours, 1988; Kinsella, 1990). Plusieurs études portent sur ce sujet (D'Amours, 1988; Jansen et Richmond, 1990).

Le travail, base universelle de tout système économique, constitue une part importante du système social (Harris,

³. Voir annexe 1: POPULATION IMMIGRANTE SELON LE LIEU DE NAISSANCE ET LA PÉRIODE D'IMMIGRATION

1987). L'accès difficile au marché du travail représente donc un obstacle à l'intégration sociale.

Selon de nombreuses études, les membres des minorités visibles⁴ semblent victimes de discrimination sur le marché du travail (Braddock II et McPartland, 1987; Chichapontbriand, 1989; Jain, 1989; Tremblay, 1990). Depuis sa création en 1976, la Commission des droits de la personne du Québec a reçu plus de 1000 plaintes qui ont pour motif, le harcèlement racial et la discrimination raciale dans le secteur du travail⁵. Il semble donc exister certains problèmes d'intégration au sein des organisations.

Afin de remédier à ces problèmes, le législateur québécois ajouta en juin 1985, une troisième partie à la Charte des droits et libertés de la personne⁶. Cette partie portait sur les programmes d'accès à l'égalité et fut introduite

⁴.À noter que nous retiendrons l'expression "minorités visibles" pour des fins d'opérationnalisation et aussi parce qu'il existe des données statistiques précises relatives à l'ensemble des individus que cette catégorie regroupe. L'expression sera utilisée en conformité avec la définition qui sera ultérieurement présentée.

⁵.Ce que nous considérons comme significatif puisque la Commission des droits de la personne constitue le seul recours gratuit offert aux victimes (à l'exception de la procédure de grief lorsqu'il y a lieu). C'est à notre avis, la première démarche qu'entreprendra un individu désireux de porter plainte.

⁶.Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12. Voir extrait annexe 2.

suite aux revendications de la Commission des droits de la personne du Québec et de groupes de défense des droits humains. Selon la Charte, ces programmes peuvent être instaurés sur une base volontaire, sur recommandation de la Commission des droits de la personnes ou sur jugement d'un tribunal. La Charte spécifie également que les ministères et organismes gouvernementaux doivent mettre en place des programmes d'accès à l'égalité. En septembre 1987, une décision rendue par le Conseil des ministres spécifiait que les entreprises ayant 100 employés ou plus et qui obtenaient un contrat de 100 000\$ et plus avec le gouvernement québécois, devraient désormais mettre en oeuvre un programme d'accès à l'égalité. Il s'agissait de «l'obligation contractuelle».

Au niveau fédéral, il existe depuis 1986 la Loi sur l'équité en matière d'emploi¹. Cette loi porte sur les programmes d'équité en emploi et oblige les entreprises sous législation fédérale, ayant plus de 100 employés, à mettre en oeuvre un programme d'équité en emploi. Les organismes de la fonction publique fédérale sont également soumis à cette loi. Enfin, il existe «les programmes de contrats fédéraux» qui obligent toutes les entreprises ayant 100 employés ou plus et qui obtiennent des contrats

¹. Loi sur l'équité en matière d'emploi, L.R.C. (1985), c.23 (2ième supp.). Voir extrait annexe 3.

de 200 000\$ et plus avec le gouvernement fédéral, à mettre sur pied un programme d'équité en emploi³¹.

Dans le cadre du présent mémoire, l'expression «programme d'égalité en emploi» sera utilisée afin de désigner les deux types de programmes: accès à l'égalité et équité en emploi. La présentation ultérieure des caractéristiques respectives de ces types de programmes justifiera le regroupement auquel nous procédons.

Les programmes d'égalité en emploi constituent donc les outils privilégiés par les gouvernements canadien et québécois pour parvenir à éliminer les inégalités qui entravent l'accès des membres des minorités visibles au marché du travail. La littérature fait état de nombreuses modalités pouvant être adoptées⁸ parallèlement à la mise en place d'un programme d'égalité en emploi. Ces modalités peuvent être utilisées afin que les programmes atteignent les objectifs escomptés par leur implantation.

Cependant, depuis le milieu des années 1980, un nouveau concept a pris forme aux États-Unis et a eu une certaine influence au niveau des entreprises québécoises. Il s'agit de la gestion de la diversité. Tel que le rapportent

⁸. Il s'agira, tel que nous le présenterons ultérieurement, des «modalités stratégiques d'accompagnement».

Gosselin et Chouat (1992), bien que les expériences québécoises en matière d'égalité en emploi se concentrent surtout au niveau de l'élaboration de programmes d'égalité en emploi, certaines entreprises ont tout de même développé «une stratégie cohérente de sensibilisation et de formation du personnel, incluant certains aspects du concept de diversité»⁹.

Il peut donc y avoir plusieurs dimensions adoptées dans le cadre de programmes d'égalité en emploi afin d'intégrer les membres des minorités visibles dans les organisations.

Ce mémoire de maîtrise cherche donc à étudier dans quelle mesure les organisations qui visent l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles ont recours à une approche multidimensionnelle et à déterminer quelles en sont les composantes.

Aux fins de la présente recherche et comme nous le définirons ultérieurement, l'expression «viser l'intégration organisationnelle» signifie que ces entreprises ont obtenu, depuis l'entrée en vigueur de leur programme, une évolution de la représentation numérique des membres des minorités visibles et qu'elles se rapprochent d'une représentation numérique équitable.

⁹.p.52

Les entreprises qui auront adopté une approche unidimensionnelle seront celles qui auront mis en place un programme d'égalité en emploi, sans modalité stratégique d'accompagnement et sans mesure appartenant aux programmes de gestion de la diversité¹⁰.

Les entreprises qui auront jumelé leur programme d'égalité en emploi à des modalités stratégiques d'accompagnement et/ou à des mesures s'insérant dans la définition des programmes de gestion de la diversité seront celles que nous considérerons comme ayant adopté une approche multidimensionnelle de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles.

Jusqu'à ce jour, plusieurs recherches ont porté sur la valorisation et la gestion de la diversité (Copeland, 1988; O'Mara, 1991; Cox, 1991; Overman, 1991; Jackson, 1992; Gosselin et Chouat, 1992; David-McNeil, 1992), sur des aspects complémentaires aux programmes d'égalité en emploi, tel que l'influence de l'engagement des hauts dirigeants sur l'engagement organisationnel dans le cadre de l'implantation d'un programme d'équité en emploi (Lambert, 1992), ou sur l'efficacité des programmes d'égalité en emploi quant à l'atteinte d'une représentation juste et équitable des minorités visibles dans les organisations

¹⁰. Nous reviendrons sur le contenu de ces programmes.

(Jain, 1993) ou, encore, sur la Loi de l'équité en matière d'emploi et sur ses effets (Poole 1993). Cependant, à notre connaissance, il n'existe au Québec, aucune étude de cas approfondie sur les diverses dimensions d'un programme d'égalité en emploi, d'où l'intérêt de notre recherche.

Nous souhaitons par cette étude faire avancer l'état des connaissances sur l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles au Québec, sur l'égalité en emploi et sur la gestion de la diversité.

La première partie du mémoire, intitulée **APPROCHE CONCEPTUELLE**, traitera dans un premier chapitre, de la discrimination systémique et de l'égalité des résultats. Dans le deuxième chapitre nous aborderons les programmes d'égalité en emploi, l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles, les modalités stratégiques d'accompagnement et la gestion de la diversité. La deuxième partie, portant le titre d'**ÉTUDE DE CAS**, traitera de la méthodologie de la recherche (chapitre 3) et présentera, dans un quatrième chapitre, l'analyse des résultats.

PREMIÈRE PARTIE

APPROCHE CONCEPTUELLE

CHAPITRE 1
DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE ET
ÉGALITÉ DES RÉSULTATS

Tel que mentionné, les membres des minorités visibles semblent victimes de discrimination sur le marché du travail. Dans ce chapitre, nous debuterons avec un portrait statistique des inégalités auxquelles sont confrontés les membres des minorités visibles sur le marché du travail. Ensuite, à partir d'une recension des écrits, nous tenterons de cerner le type de discrimination auquel les membres des minorités visibles font face. Enfin, nous traiterons de l'orientation que devra prendre un éventuel correctif.

1.1 Statistiques sur la ségrégation professionnelle et les plaintes déposées aux Commissions des droits de la personne du Québec et du Canada

Les inégalités auxquelles sont confrontés les membres des minorités visibles sur le marché du travail s'illustrent par des données statistiques de deux types: les statistiques sur la ségrégation professionnelle et les statistiques sur les plaintes déposées aux Commissions des droits de la personne du Québec et du Canada pour discrimination ou harcèlement racial en milieu de travail.

1.1.1 Ségrégation professionnelle

En 1991 au Québec, on comptait 189 740 membres des minorités visibles sur le marché du travail, soit 5,1% de la population active de la province (Données non publiées, Recensement du Canada de 1991).

Suite à la lecture du tableau 1, il est possible de constater que les catégories professionnelles dans lesquelles se concentrent les minorités visibles sont les «professionnels», les «surveillants», les «employés du secteur des services» et les «autres travailleurs manuels».

Il est également possible d'observer que la proportion de membres des minorités visibles dans les postes de direction demeure faible alors que celle des hommes en général est très élevée.

TABLEAU 1

**POPULATION AGÉE DE 15 ANS ET PLUS, AYANT TRAVAILLÉ EN 1990
OU 1991, SELON LA PROPORTION DE GROUPES DÉSIGNÉS ET LES
CATÉGORIES PROFESSIONNELLES POUR LA PROVINCE DE QUÉBEC**

CATÉGORIES PROFESSIONNELLES	HOMMES Pourcentage (a)	MINORITÉS VISIBLES Pourcentage (b)	Total Pourcentage
Cadres supérieurs	78,6	3,8	100
Cadres intermédiaires et autres cadres	61,8	4,0	100
Professionnels	45,6	5,8	100
Semi-professionnels et techniciens	53,3	4,3	100
Surveillants	61,0	6,5	100
Contremaîtres	90,5	2,9	100
Employés de bureau	21,5	4,1	100
Employés du secteur de la vente	54,9	4,4	100
Employés du secteur des services	38,8	6,0	100
Travailleurs qualifiés et artisans	86,9	3,1	100
Travailleurs manuels spécialisés	90,9	3,5	100
Autres travailleurs manuels	71,6	7,1	100
Occupations non déclarées	53,0	8,7	100
Toutes les professions	55,1	5,1	100

Source: Données non publiées, Recensement du Canada de 1991

Notes: (a) Hommes dans la population totale
(b) Membres des minorités visibles hommes et femmes

Cependant, tel que l'indique le tableau 2 les membres des minorités visibles possèdent généralement un niveau de scolarité élevé et une proportion importante de ceux-ci détiennent un diplôme universitaire. En effet, bien qu'ils ne représentent que 5,1% de la population âgée de 15 ans et plus, les membres des minorités visibles disposent d'une proportion importante des diplômes universitaires de premier (8,3%), de deuxième (11,5%) et de troisième cycle (16,1%). Néanmoins, ils demeurent sous-représentés dans des catégories d'emploi qualifiés.

Il semble donc exister une certaine inadéquation entre la formation académique des membres des minorités visibles et les emplois qu'ils occupent.

TABLEAU 2

**POPULATION AGÉE DE 15 ANS ET PLUS SELON LA PROPORTION DE
GROUPES DÉSIGNÉS ET LE PLUS HAUT NIVEAU DE SCOLARITÉ
ATTEINT POUR LA PROVINCE DE QUÉBEC EN 1991**

NIVEAU DE SCOLARITÉ	HOMMES Pourcentage (a)	MINORITÉS VISIBLES Pourcentage (b)	TOTAL Pourcentage
N'ayant pas atteint la 9e année	45,7	3,8	100
Étude secondaire sans certificat	49,2	4,7	100
Étude secondaire avec certificat	43,4	4,3	100
Certificat ou diplôme d'une école de métiers	58,5	2,3	100
Autres études non-universitaires sans certificat	48,0	6,0	100
Études non-universitaires avec certificat ou diplôme	49,1	4,0	100
Études universitaires sans certificat ni diplôme universitaire	51,3	10,0	100
Études universitaires avec certificat ou diplôme inférieur au baccalauréat	40,2	7,0	100
Baccalauréat	52,6	8,3	100
Diplôme en médecine, en art dentaire, en médecine vétérinaire ou en optométrie	71,3	12,8	100
Études universitaires avec certificat ou diplôme supérieur au baccalauréat	59,3	9,8	100
Maîtrise	62,5	11,5	100
Doctorat acquis	78,0	16,1	100
Tous les niveaux	48,6	5,2	100

Source: Données non publiées, Recensement du Canada de 1991

Notes: (a) Hommes dans la population totale
(b) Membres des minorités visibles hommes et femmes

1.1.2 Plaintes déposées aux Commissions des droits de la personne du Canada et du Québec

Il existe annuellement un nombre considérable de plaintes déposées à la Commission des droits de la personne du Québec et du Canada (bien que cette dernière ne publie aucune statistique sur ces plaintes)¹¹. Ces plaintes ont pour origine divers secteurs de la société (travail, logement, droits judiciaires, etc.) et ont pour motifs divers critères tels l'origine ethnique, le sexe ou la religion.

1.1.2.1 Les plaintes déposées à la Commission canadienne des droits de la personne

La Commission canadienne des droits de la personne ne publie aucune statistique relative au nombre de plaintes déposées en vertu des différents secteurs de la société. Cependant, telle qu'il est rapporté dans son rapport annuel de 1992:

"Les cas de discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique comptent traditionnellement pour une part substantielle de la charge de travail de la Commission ainsi que les litiges

¹¹. À noter que lorsqu'une plainte est déposée, un dossier est immédiatement ouvert. Cependant, ce ne sont pas toutes les plaintes qui mènent à un constat de discrimination. Certaines, faute de preuve suffisante, sont considérées comme étant non fondées. En conséquence, le nombre de plaintes déposées annuellement n'équivaut pas au nombre de cas où la discrimination a été établie.

les plus complexes qui sont soumis aux tribunaux." ¹²

Ce rapport mentionne également qu'un nombre important de plaintes fondées sur la race, la couleur, l'origine nationale ou ethnique doivent être abandonnées chaque année, faute de preuve suffisante pour les appuyer.

Cependant, à la Commission des droits de la personne du Québec, des statistiques sur le nombre de plaintes déposées en vertu des motifs énoncés à l'article 10 de la Charte (race, couleur, sexe, grossesse, orientation sexuelle, état civil, âge, sauf dans la mesure prévue par la Loi, religion, convictions politiques, langue, origine ethnique ou nationale, condition sociale et handicap ou utilisation d'un moyen pour pallier à cet handicap)¹³ s'avèrent disponibles dans les rapports annuels.

1.1.2.2 Les plaintes déposées à la Commission des droits de la personne du Québec

Les plaintes de discrimination ayant pour motif la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale et qui sont

¹².Commission canadienne des droits de la personne. Rapport annuel 1992, Ministère des Approvisionnement et Services, 1993, p.87.

¹³.Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12

déposées à la Commission des droits de la personne du Québec proviennent majoritairement du secteur du travail.

TABLEAU 3

POURCENTAGE DE PLAINTES ORIGINANT DU SECTEUR DU TRAVAIL ET DÉPOSÉES À LA COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC PAR RAPPORT AUX PLAINTES ORIGINANT DES AUTRES SECTEURS* DE 1987 À 1992

SECTEUR	POURCENTAGE 1987	POURCENTAGE 1990	POURCENTAGE 1992
TRAVAIL	53%	59%	63%

Source: Rapports annuels de 1987, 1990 et 1992 de la Commission des droits de la personne du Québec

Note: *Il s'agit notamment des secteurs du logement, de l'accès aux biens et services, de l'accès aux transports et lieux publics, des droits judiciaires et autres.

Il est donc possible d'observer que la proportion des plaintes qui ont pour origine le secteur du travail, a augmenté entre 1987 et 1992.

Le tableau 4 rapporte quant à lui, l'évolution du nombre de plaintes déposées à la Commission des droits de la personne du Québec pour discrimination fondée sur la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale et qui proviennent du secteur du travail. Il est possible de constater une nette évolution entre 1987 et 1990 et une légère diminution de 1990 à 1992.

TABLEAU 4

NOMBRE DE DOSSIERS DE DISCRIMINATION POUR LE SECTEUR DU TRAVAIL, OUVERTS À LA COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC ET AYANT POUR MOTIF LA RACE, LA COULEUR, L'ORIGINE ETHNIQUE OU NATIONALE DE 1987-1992

SECTEUR	1987	1990	1992
TRAVAIL	36	87	79

Source: Rapports annuels de 1987, 1990 et 1992 de la Commission des droits de la personne du Québec.

Tel que le rapporte le tableau 5, les plaintes surviennent notamment dans les cas de congédiement, de mauvaises conditions de travail et de harcèlement. Les principaux motifs sous-jacents à ces plaintes sont la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale.

En somme, suite à la présentation des données statistiques, deux constats s'imposent quant aux inégalités auxquelles sont confrontés les membres des minorités visibles sur le marché du travail. Le premier est qu'il semble y avoir surqualification. C'est-à-dire que malgré un niveau de scolarité généralement élevé, les membres des minorités visibles occupent des emplois peu qualifiés. Le second constat est que le marché du travail demeure le secteur de la société où les membres des minorités visibles se sentent le plus victimes de discrimination.

TABLEAU 5

**RÉPARTITION DES PLAINTES DE DISCRIMINATION AU TRAVAIL
DÉPOSÉES À LA COMMISSION DES DROITS DE LA
PERSONNE DU QUÉBEC EN 1992, SELON LES MOTIFS ET LES
PRINCIPALES OCCASIONS DE DISCRIMINATION**

OCCASIONS DE DISCRIMINER/ MOTIFS	RACE/COULEUR	ORIGINE ETHNIQUE OU NATIONALE
Embauche	4	6
Congédiement	17	15
Mise à pied	2	4
Conditions de travail	10	7
Équité salariale	-	3
Harcèlement	9	6
Autres*	8	3
Total	50	44

Source: Rapport annuel 1992 de la Commission des droits de la personne du Québec.

Note: *Les autres occasions de discrimination sont: les classifications d'emploi, les déplacements et les mutations, l'apprentissage et la durée de la période de probation, l'application d'un programme d'accès à l'égalité, les promotions, les suspensions, l'adhésion à une association ou corporation professionnelle, et les services de bureaux de placement.

1.2 Discrimination

La discrimination constitue le problème majeur auquel doivent faire face les membres des minorités visibles dans la société, mais aussi et surtout, sur le marché du travail. Il existe trois approches de la discrimination: directe, indirecte et systémique.

L'adoption de la Charte des droits de la personne constitue la première étape entamée par l'État en fait de lutte contre la discrimination, donc pour l'égalité de tous les êtres humains. Cependant, la notion de discrimination a évolué avec l'histoire (Bosset, 1989).

En vertu de l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne, toute forme de discrimination est interdite. Pour conclure à son existence, trois conditions doivent exister: 1° il doit y avoir distinction, exclusion ou préférence; 2° cette distinction, exclusion ou préférence doit se fonder sur des motifs énumérés dans l'article 10 (race, couleur, sexe, religion, origine ethnique, grossesse, orientation sexuelle, etc.) et 3° la distinction, l'exclusion ou la préférence doit avoir pour effet de compromettre ou de détruire le droit à la pleine égalité.

1.2.1 Discrimination directe

La discrimination *directe* constitue la première définition donnée par la loi, à la discrimination. Elle se définit comme un traitement différent appliqué à une personne ou à un groupe en raison de sa race, son sexe, sa langue, etc. (Bosset et Caron, 1987). Elle est ouverte et délibérée et les victimes sont généralement identifiables.

Il devait donc exister, au départ, une certaine "malice ou de la mauvaise foi de la part du discriminant" (Bosset, 1989).

Cependant, on réalisa rapidement l'insuffisance de ce concept originel. Cette définition demeurant limitative, le droit s'est désormais orienté sur les comportements objectifs des individus (Bosset, 1989).

1.2.2 Discrimination indirecte

La discrimination fut alors évaluée à partir de pratiques plus diversifiées. Désormais, on s'orienta sur des pratiques neutres et on tenta "d'aller au-delà des apparences, et de s'intéresser à l'ensemble de ce qui peut nuire de façon discriminatoire aux membres d'un groupe" (Bosset, 1989).

La discrimination *indirecte* possède "toutes les apparences de la légitimité" (Bosset et Caron, 1987). Ce sont des mesures ou règles, apparemment neutres qui ont des effets discriminatoires et qui, indirectement excluent les membres d'un groupe particulier (les membres des minorités visibles, les femmes, etc). Cette forme de discrimination est toutefois difficile à prouver devant la loi puisque ces mesures ou pratiques ne semblent pas discriminatoires, a priori, et ce, même si elles excluent les membres de

certains groupes. C'est l'arrêt O'Malley c. Simpsons-Sears¹⁴ qui permet d'élargir l'interprétation de la discrimination en accordant une importance particulière aux conséquences d'un acte, plutôt qu'à l'état d'esprit de l'auteur. Avec l'interprétation donnée à la discrimination dans d'autres jugements¹⁵, une définition de la discrimination indirecte peut être retenue:

"...lorsqu'un employeur adopte, pour des raisons d'affaires véritables, une règle ou une norme qui est neutre à première vue et qui s'applique également à tous les employés, mais qui a un effet discriminatoire pour un motif prohibé sur [certains d'entre eux] en ce qu'elle leur impose, en raison d'une caractéristique spéciale [à ce groupe d'employés] des obligations, des peines ou des conditions restrictives non imposées aux autres employés."¹⁶

1.2.3 Discrimination systémique

Cependant, une troisième approche va au-delà des pratiques d'emploi des entreprises pour expliquer la discrimination dont sont victimes les membres des groupes-cibles¹⁷ dans

¹⁴. O'Malley c. Simpsons-Sears Ltd., [1985] 2 R.C.S. 561.

¹⁵. Notamment Bhinder c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, [1985] 2 R.C.S. 561. et Commission des droits de la personne du Québec c. Ecko Canada, [1983] C.S. 968.

¹⁶. Bosset, P. et Caron, M., "Un nouvel outil de lutte contre la discrimination: les programmes d'accès à l'égalité", Thémis, vol. XXI, n°1, 1987, p.105.

¹⁷. Les membres des groupes-cibles, que ce soit dans le cadre de programmes d'équité en emploi ou d'accès à l'égalité (tel que l'entendent la Loi sur l'équité en matière d'emploi et la Charte des droits et libertés du Québec), correspondent aux femmes, aux autochtones, aux minorités visibles et ethniques (la loi sur les programmes d'équité en emploi ne traite que de

les organisations. Il s'agit de l'approche de la discrimination *systemique* qui est définie par Chicha-Pontbriand (1989, p.170) comme:

"...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 des groupes visés par l'article 10 de la Charte."

En plus des barrières discriminatoires auxquelles sont confrontés les membres des minorités visibles lorsqu'ils accèdent au marché du travail, il est possible de constater l'existence d'un double marché du travail dans lequel se retrouvent un marché de type primaire et un de type secondaire (Jain, 1987; Chicha-Pontbriand, 1989). Le marché primaire se caractérise par des conditions de travail satisfaisantes, des salaires élevés et des filières de promotion précises. La sécurité d'emploi et le respect de l'ancienneté constituent également des éléments importants de ce type de marché. La formation assure une mobilité professionnelle auprès de certains titulaires de postes. À noter que ceux qui ne détiennent pas les postes touchés par la formation peuvent difficilement jouir de cette mobilité professionnelle et ne peuvent donc pas accéder à des postes hiérarchiquement supérieurs.

minorités visibles), et des personnes handicapées.

Le marché secondaire, quant à lui, a pour principale caractéristique la flexibilité de son fonctionnement. La sécurité d'emploi ainsi que le respect de l'ancienneté ne se retrouvent pratiquement pas et les conditions de travail (incluant les salaires) sont très peu avantageuses. Il n'existe peu ou pas de formation et de filière de promotion. Les travailleurs des groupes-cibles se concentrent dans ce marché.

Les membres des minorités visibles (comme les membres des autres groupes-cibles) occupent majoritairement des emplois du marché secondaire et n'accèdent pas aux emplois traditionnellement réservés au groupe majoritaire du marché du travail¹⁸ (par exemple, les Noirs dans la carrière de policier ou les femmes dans le métier de la soudure). Il est donc intéressant de s'interroger sur l'étendue et le caractère durable de l'inégalité à laquelle les membres des minorités visibles sont confrontés.

Selon Chicha-Pontbriand (1989), il existe trois types d'interactions sous-jacentes aux orientations professionnelles, qui expliquent le caractère systémique de la discrimination.

¹⁸.Que nous nommerons "les hommes blancs".

La première interaction se situe au niveau de *l'entreprise*. Au sein de cette dernière, on constate que les règles, pratiques ou croyances généralisées (qui semblent à première vue, non discriminatoires) demeurent codifiées de façon formelle ou informelle par l'intermédiaire des conventions collectives ou de la culture organisationnelle. Cette codification entraîne une conception définie des droits acquis pour les travailleurs du groupe majoritaire (par exemple les listes d'ancienneté qui, lors des mises à pied, ont pour effet de faire perdre aux entreprises les travailleurs nouvellement embauchés, qui sont, dans certains cas les membres des minorités visibles et des autres groupes-cibles). L'instauration de changements équivaldrait donc à aller à l'encontre des droits des travailleurs.

La deuxième interaction se situe entre *les institutions et les entreprises*. Notamment, il est possible de constater que la reconnaissance des acquis de formation à l'étranger demeure difficile. Aussi, on remarque que les femmes ont de la difficulté à concilier les obligations familiales et le travail (pénurie et coûts élevés des garderies ou horaires de travail rigides par exemple). Ce qui signifie que les institutions, mises en interrelation avec les entreprises, créent des facteurs, règles ou pratiques s'avérant problématiques et discriminatoires pour une

partie de la population, dont font notamment partie les membres des minorités visibles.

Enfin, la troisième interaction se situe entre *les comportements individuels et les entreprises*. Il est possible de constater que les anticipations face à une profession, sont basées sur les expériences antérieures d'emploi et sur les pratiques des entreprises. En conséquence, les membres des minorités visibles ne s'orientent pas vers des emplois dans lesquels ils pensent qu'ils seront mal reçus par exemple. Ce phénomène a pour effet de renforcer et perpétuer la situation de discrimination des membres des groupes-cibles.

En somme, il existe une interrelation entre divers éléments du système social et économique qui contribuent au maintien d'un ensemble de barrières, plus ou moins subtiles, qui forment la discrimination systémique (Chicha-Pontbriand, 1989).

Le phénomène de la discrimination demeure complexe et dynamique. La discrimination systémique, qui semble selon la littérature consultée, la forme de discrimination qui affecte le plus les membres des minorités visibles sur le marché du travail, requiert un correctif d'ordre systémique:

"...une seule mesure pour contrer la discrimination ne suffisait pas à briser le cercle vicieux des effets discriminatoires, parce qu'un système de discrimination pouvait se réajuster pour continuer à fonctionner en produisant même, parfois, de nouveaux effets discriminatoires."¹⁹

Dans la prochaine partie, nous traiterons de l'orientation que devra prendre l'éventuel correctif afin de parvenir à enrayer le phénomène de la discrimination systémique. Il s'agira de l'égalité des résultats.

1.3 Égalité des chances et égalité des résultats

Historiquement, deux conceptions de l'égalité se sont chevauchées: l'égalité des chances et l'égalité des résultats. Ces concepts furent repris dans le cadre de programmes visant l'atteinte de l'égalité en emploi au Canada et aux États-Unis; les études indiquent que chacun de ces programmes a une efficacité différente.

L'égalité des chances vise à identifier et à éliminer les règles, pratiques ou politiques (par exemple le recrutement de bouche à oreille plutôt que la publication d'offres d'emploi) qui excluent les membres des groupes-cibles de certains domaines du travail. Elle omet cependant la correction et la compensation des désavantages vécus par

¹⁹.David, H., Femmes et emploi, le défi de l'égalité, Montréal, P.U.Q.-I.R.A.T., 1986, p.132

ces groupes sur le marché du travail depuis de nombreuses années.

Comme le rapporte Chicha-Pontbriand (1989), l'hypothèse sous-jacente à l'égalité des chances est:

"Si l'on identifie et supprime de façon systématique toutes les politiques et pratiques qui défavorisent les membres des groupes-cibles, il est certain qu'après un certain délai on obtiendra l'égalité de résultats. L'action prioritaire, consistera à supprimer ces obstacles."²⁰

L'égalité des résultats, quant à elle, équivaut à l'atteinte d'une représentation équitable des membres des groupes-cibles en terme quantitatif. Elle renvoie donc non seulement à l'élimination des règles, pratiques ou politiques discriminatoires, mais tient également compte des désavantages auxquels ont été et sont toujours assujettis les membres des groupes-cibles sur le marché du travail. À cet effet, différentes mesures, de façon temporaire, sont destinées aux membres des groupes-cibles afin de corriger, de façon définitive, la discrimination dans l'emploi. Ce sont notamment les mesures compensatoires et de redressement qui permettent l'atteinte d'un tel objectif.

Tel que le mentionne Chicha-Pontbriand (1989):

"L'important retard accumulé par les membres des groupes-cibles sur le marché du travail ou dans certains autres secteurs les enferme dans un cercle vicieux; la simple suppression des barrières est une mesure peu efficace face à l'ampleur et à la persistance de l'inégalité."²¹

Au départ, l'égalité des résultats constituait l'objectif visé des programmes d'égalité en emploi (affirmative action programs) mis sur pied aux États-Unis par le gouvernement fédéral. Au Canada, les premières interventions en matière d'égalité en emploi, (destinées à l'époque, aux femmes) visaient l'égalité des chances. En comparant les résultats qu'ont donné ces programmes au Canada et aux États-Unis, il est possible d'en arriver à la conclusion que l'égalité des résultats est beaucoup plus efficace que l'égalité des chances. Suite à cette constatation, on décida donc de s'orienter, au Québec, vers l'égalité de résultats pour enfin parvenir à une réelle égalité.

Il faut donc comprendre que la correction de la discrimination systémique entraîne l'imposition d'un correctif systémique afin de réussir à intégrer les membres des minorités visibles dans les organisations. Les programmes d'égalité en emploi en vigueur au Canada et aux États-Unis visent l'égalité des résultats. En ce sens, ils

²¹. p. 4

constituent un correctif systémique à une problématique systémique (David, 1986; Chicha-Pontbriand, 1989).

En somme, nous pouvons conclure ce chapitre en constatant qu'il existe, trois approches de la discrimination. Il s'agit de la discrimination directe, indirecte et systémique. Cependant, étant donné le caractère cumulatif et dynamique de la troisième forme de discrimination et ce, due à sa nature systémique, nous devons conclure en la nécessité d'imposer un correctif, également d'ordre systémique. Afin d'être efficace, ce correctif devra s'orienter vers l'égalité des résultats. Au Québec, sous l'influence de la législation américaine, les programmes d'égalité en emploi ont pris cette orientation.

Le prochain chapitre sera consacré aux programmes d'égalité en emploi et à l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. Ce chapitre traitera également des modalités stratégiques d'accompagnement et de la gestion de la diversité comme des dimensions pouvant aussi être adoptées par les entreprises afin d'intégrer les membres des minorités visibles.

CHAPITRE 2
PROGRAMMES D'ÉGALITÉ EN EMPLOI ET
INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE DES MEMBRES
DES MINORITÉS VISIBLES

Dans le présent chapitre, nous traiterons de l'historique et des types de programmes d'égalité en emploi, de leur application ainsi que de leur contenu. Ensuite, nous présenterons ce que nous définissons comme l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. Enfin, nous aborderons les modalités stratégiques d'accompagnement et les programmes de gestion de la diversité.

2.1 Programme d'égalité en emploi: définition et historique

Les États-Unis furent les précurseurs nord-américains en matière d'égalité en emploi. Le gouvernement américain fut le premier à interdire légalement la discrimination. Il le fit par le biais du Title VII du Civil Rights Act de 1964 et l'Equal Employment Opportunity Commission (E.E.O.C.) fut responsable de son application. Ce chapitre de la loi interdisait aux employeurs, agences de placement, syndicats et comités patronaux-syndicaux (Legault et Tardy, 1986):

- 1° de ne pas embaucher, de refuser d'embaucher une personne, de la congédier ou d'exercer toute forme de discrimination concernant sa rémunération, ses conditions de travail ou les privilèges rattachés à

- son emploi pour des motifs considérés discriminatoires par la loi;
- 2° de limiter, séparer ou classifier les personnes à leur emploi ou qui postulent à un emploi, d'une manière susceptible d'annihiler ou d'affecter de toute autre manière défavorable ses chances d'emploi ou d'avancement;
 - 3° d'exclure ou d'expulser des membres d'un syndicat, de limiter, séparer ou classifier les membres à des fins de référence, d'embauche ou de formation professionnelle pour des motifs considérés discriminatoires.

Les lois anti-discriminatoires qui furent adoptées par la suite, au Canada, s'inspirèrent largement du Civil Rights Act américain. Il semble également que les juges canadiens, dans leurs décisions, se soient référés à la jurisprudence américaine (David, 1986).

En 1982, le Canada se dota d'une Charte des droits et libertés²². L'article 15 de cette Charte, qui entra en vigueur le 17 avril 1985, établit le principe de l'égalité "indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques".

À cette Charte s'ajouta, en 1986, la Loi sur l'équité en matière d'emploi qui visait, notamment, la réalisation de

²². Loi constitutionnelle de 1982, annexe B de la Loi de 1982 sur le Canada (1982, R.-U., c.11)

l'égalité en milieu de travail. Plus spécifiquement, cette loi fut élaborée dans le but que "personne ne puisse se voir refuser un emploi, des avantages ou une promotion pour des raisons qui ne sont pas liées à sa compétence"²³ et afin de redresser les torts subis par quatre groupes désignés: les personnes appartenant à une minorité visible, les femmes, les autochtones et les personnes souffrant d'une incapacité.

C'est en décembre 1982 que le gouvernement québécois adopta une loi²⁴ qui venait amender la Charte des droits et libertés de la personne en lui ajoutant une troisième partie qui porterait sur les programmes d'accès à l'égalité. En juin 1985, les dispositions des articles 86.1 à 86.7 (à l'exception de l'article 86.2, 1er alinéa) entrèrent en vigueur, rendant ainsi les programmes d'accès à l'égalité non discriminatoires et cela, peu importe le secteur d'application (emploi, santé, éducation, etc.). Évidemment, l'existence d'une situation discriminatoire demeurerait le critère justificatif de la mise en place de ce type de programme (Legault et Tardy, 1986; Lamarche, 1990).

²³.Cardillo, B. «Définition et mesure de l'équité en matière d'emploi», Perspective, hiver, 1993, p.48

²⁴.Loi modifiant la Charte des droits et libertés de la personne, L.Q. 1982, c.61.

Les programmes d'égalité en emploi visent donc à corriger les règles, pratiques ou politiques qui ont pour effet de maintenir les membres des groupes-cibles ou désignés dans l'exclusion. Ces programmes visent d'une part, à rendre le personnel des organisations plus représentatif de l'ensemble des ressources humaines disponibles dans la population. D'autre part, les programmes d'égalité en emploi cherchent à éliminer les obstacles qui ont contribué à exclure ou désavantager les membres des groupes-cibles. Des mesures compensatoires peuvent également être mises en place, de façon temporaire, afin de corriger la situation²⁵.

2.2 Législation en matière d'égalité en emploi

Même si tout au long de cette étude, nous nous proposons de regrouper sous l'expression "programme d'égalité en emploi", les programmes d'accès à l'égalité tel qu'entendu par la Charte des droits et libertés de la personne²⁶, ainsi que les programmes d'équité en emploi dans le sens que lui confère la Loi sur l'équité en matière d'emploi²⁷, nous tenons tout de même à les définir séparément et ce.

²⁵. Commission des droits de la personne, L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire, Cahier 1, novembre 1988, p.3

²⁶. Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12

²⁷. Loi sur l'équité en matière d'emploi, L.R.C. (1985), c.23 (2e supp.).

afin de permettre au lecteur de mieux connaître l'ensemble des programmes existants au Québec, et aussi, pour justifier l'association que nous faisons de ces programmes.

2.2.1 Programme d'accès à l'égalité

Les programmes d'accès à l'égalité correspondent à un processus global et planifié mis sur pied afin, d'une part, de déterminer et de supprimer la discrimination dans le système de l'emploi de l'organisation et, d'autre part, d'assurer une représentation équitable des membres des groupes victimes de discrimination dans tous les secteurs de l'organisation:

"...ces programmes constituent globalement un moyen éprouvé pour éliminer la discrimination des systèmes d'emploi et pour rendre le personnel des organisations plus représentatif de l'ensemble des ressources humaines disponibles."²⁸

2.2.1.1 Types de programmes, conditions d'application et principales caractéristiques

Il existe quatre types de programmes d'accès à l'égalité: les *programmes d'accès à l'égalité volontaires*, les *programmes gouvernementaux*, les *programmes recommandés par la Commission des droits de la personne du Québec* ou *imposés par le tribunal* et *l'obligation contractuelle au Québec*.

²⁸. Commission des droits de la personne, L'accès à l'égalité. Guide d'élaboration d'un programme volontaire, novembre 1988, vol.1, p.2

Les *programmes d'accès à l'égalité volontaires* relèvent de l'initiative des entreprises. Afin d'être établis conformément à la Partie III de la Charte, ces programmes doivent respecter les conditions suivantes (Commission des droits de la personne du Québec, 1988):

- ils doivent être fondés sur un diagnostic de la situation;
- ils doivent prévoir des objectifs quantitatifs appropriés et;
- ils doivent prévoir les mesures nécessaires pour corriger la situation, soit:
 - * des mesures de redressement qui visent à éliminer les effets de la discrimination subie par un groupe de personnes en accordant, temporairement (jusqu'à ce que la situation soit rétablie), des avantages préférentiels aux membres des groupes-cibles;
 - * des mesures d'égalité des chances qui consistent à éliminer les règles et pratiques discriminatoires dans la gestion de l'organisation;
 - * des mesures de soutien visant à contrer des situations qui sans être discriminatoires, peuvent être désavantageuses pour les membres des groupes-cibles.

À noter que les autres types de programmes d'accès à l'égalité possèdent le même contenu que les programmes d'accès à l'égalité volontaires. Seules les conditions d'application et les caractéristiques varient.

Les *programmes gouvernementaux*, quant à eux, relèvent de l'article 86.7 de la Charte qui mentionne que «le gouvernement doit exiger de ses ministères et organismes

l'implantation de programmes d'accès à l'égalité dans le délai qu'il fixe». Ces programmes doivent faire l'objet d'une consultation obligatoire auprès de la Commission des droits de la personne du Québec, avant d'être implantés.

Suite à une plainte ou dans le cas de sa propre enquête (pouvoir dont elle dispose en vertu de la partie III de la Charte), la Commission des droits de la personne a le pouvoir de recommander l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité, dans un délai qu'elle fixe. Dans le cas où l'entreprise négligerait les recommandations de la Commission, cette dernière pourrait référer la cause à un tribunal, lequel, après examen, possédera le pouvoir d'imposer la mise en place d'un programme sous menace de sanctions. Il s'agit là des *programmes recommandés par la Commission des droits de la personne du Québec ou imposés par le tribunal*. À noter que lorsqu'un programme d'accès à l'égalité est imposé par le tribunal, la rédaction d'un rapport annuel est exigée.

Les *programmes d'obligation contractuelle au Québec* s'appliquent aux entreprises de plus de 100 employés qui veulent soumissionner pour des contrats de biens ou de services excédant une valeur de 100 000 \$ au gouvernement du Québec. Ces entreprises devront s'engager, si elles obtiennent le contrat, à mettre sur pied un programme

d'égalité en emploi. Cette règle s'applique également aux sous-contractants de 100 000 \$ et plus.

Les associations, organismes à but non lucratif et entreprises ayant plus de 100 employés et qui reçoivent des subventions de 100 000 \$ et plus doivent également se soumettre au même engagement.

Dans le cadre de ce type de programme, la présentation d'un rapport annuel est exigée.

2.2.2 Les programmes d'équité en emploi

Les programmes d'équité en emploi s'inscrivent dans le cadre de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Cette dernière fut promulguée en août 1986 et s'articule autour de trois principes (Cardillo, 1993):

- 1° une personne ne peut se voir refuser un emploi ou des avantages pour des raisons qui n'ont aucun lien avec sa compétence;
- 2° des mesures spéciales sont nécessaires pour améliorer la situation en emploi des membres des groupes désignés;
- 3° les employeurs doivent reconnaître l'existence de différences légitimes entre les groupes et prendre des mesures raisonnables pour accommoder ces différences.

2.2.2.1. Types de programmes, conditions d'application et principales caractéristiques

Au niveau fédéral, le gouvernement a mis en place trois programmes d'équité en matière d'emploi: le *Programme légiféré d'équité en matière d'emploi*; le *Programme de contrats fédéraux*; et le *Programme d'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale*.

Le *Programme légiféré d'équité en matière d'emploi* s'applique aux sociétés d'État et aux entreprises des secteurs sous réglementation fédérale (banques, communications, etc.) qui possèdent plus de 100 employés.

Dans le cadre de ce programme, les employeurs doivent:

- 1° établir un plan d'équité en matière d'emploi, avec des objectifs et un échéancier;
- 2° identifier et supprimer les obstacles à l'emploi;
- 3° adopter des politiques positives et;
- 4° prendre des moyens d'adaptation pour tenir compte des différences entre les employés (notamment culturelles et physiques).

Depuis 1988, les employeurs soumis à ce programme, doivent remettre à *Ressources humaines et Travail Canada* (anciennement *Emploi et Immigration Canada*) des rapports annuels contenant des renseignements précis sur:

- le nombre de personnes recrutées;
- le nombre de promotions;
- le nombre de départs;
- le nombre de professions;
- les niveaux de traitement.

À noter que ces rapports sont rendus publics.

Le *Programme de contrats fédéraux* oblige les fournisseurs de biens et services de l'administration fédérale, qui ont au moins 100 employés et qui désirent soumissionner pour des contrats excédant 200 000 \$, à signer une attestation dans laquelle ils s'engagent à réaliser l'équité en matière d'emploi. En vertu de ce programme, les employeurs ne sont pas tenus de produire un rapport annuel. Cependant, des agents de vérification leur demandent, périodiquement, de fournir des documents faisant état de leur situation et se rendent chez les employeurs afin d'évaluer les différentes mesures mises en oeuvre dans le cadre du programme (Cardillo, 1993). Les employeurs doivent notamment (Emploi et Immigration Canada, 1991):

- déterminer et analyser leurs effectifs (interne);
- supprimer les méthodes et pratiques d'emploi qui ont un effet défavorable sur les membres des groupes désignés;
- relever des secteurs qui requièrent des changements;
- établir des objectifs et des échéanciers relativement au recrutement et à l'avancement des membres des groupes désignés;
- établir un plan d'action visant à atteindre les objectifs énoncés.

Le *Programme d'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale* vise tous les employés couverts par la

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (C-26). Il oblige le Secrétariat du Conseil du Trésor à remettre un rapport annuel contenant des renseignements sur les effectifs de chacun des groupes désignés ainsi que sur leur évolution au sein de la fonction publique fédérale.

2.2.3 Différences et ressemblances majeures entre les programmes

Les différences majeures entre ces deux types de programmes sont, d'une part, que les programmes d'équité en emploi (fédéral) demeurent obligatoires, alors que les programmes d'accès à l'égalité (provincial) ne le sont pas (à l'exception des programmes mis en place en vertu de l'obligation contractuelle et des programmes imposés par un tribunal). D'autre part, on constate que dans le cadre des programmes d'équité en emploi, les entreprises doivent fournir un rapport annuel. À l'exception de l'obligation contractuelle et des programmes d'accès à l'égalité imposés par un tribunal, les entreprises ayant mis en oeuvre un programme d'accès à l'égalité ne sont pas soumises à l'obligation de produire un rapport annuel.

Le contenu des programmes est similaire. Ce n'est que la terminologie utilisée qui diffère. Qu'il s'agisse du programme fédéral ou provincial, les programmes d'égalité en emploi sont constitués de quatre éléments: les objectifs numériques, les mesures de redressement, d'égalité des

chances et de soutien. La terminologie du programme fédéral demeure différente en ce qui a trait aux trois dernières mesures. Il s'agit dans le cas des programmes d'équité en emploi: des mesures correctives, des méthodes d'emploi neutres et des mesures spéciales (Emploi et Immigration Canada, 1991). Cependant, pour les fins de la présente recherche et parce qu'il s'agit, fondamentalement des mêmes éléments, nous utiliserons la terminologie des programmes d'accès à l'égalité (programme provincial).

Les *objectifs numériques* sont des buts que se fixe une organisation afin de parvenir à une représentation numérique des membres des minorités visibles qui soit équitable, et ce, en fonction du pourcentage de membres des minorités visibles qu'il y a dans la population. Les objectifs numériques sont déterminés en comparant les effectifs internes pour chaque catégorie d'emploi et la disponibilité sur le marché, pour ces mêmes catégories professionnelles. La disponibilité correspond au pourcentage de membres de chaque groupe-cible, parmi l'ensemble des individus de la population, ayant la compétence pour occuper un poste déterminé ou qui sont aptes à l'acquérir dans un délai raisonnable (Commission des droits de la personne, 1988).

Les *mesures de redressement* équivalent à des mesures (par exemple certaines politiques d'embauche telle que le fait de réserver un pourcentage de postes aux membres des groupes-cibles) visant à rectifier, dans un délai raisonnable, les effets d'une discrimination dont ont été victimes les membres de certains groupes (Emploi et Immigration, 1991). Elles ne s'appliquent qu'aux membres des groupes-cibles et sont temporaires. À noter que les programmes d'accès à l'égalité et d'équité en emploi ne traitent pas de l'égalité des résultats avec la même intensité. La Charte des droits de la personne du Québec est beaucoup plus explicite, relativement aux mesures de redressement que la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Les *mesures d'égalité des chances* visent à corriger, suite à une analyse du système d'emploi, les règles ou pratiques qui peuvent avoir un effet discriminatoire sur les membres des groupes-cibles (par exemple les exigences d'une taille minimale pour accéder à un poste). Il s'agit d'établir de nouvelles pratiques ou règles qui n'auront plus cet effet discriminatoire (Commission des droits de la personne, 1988). Ces mesures s'appliquent à l'ensemble des employés d'une organisation.

Enfin, les *mesures de soutien* correspondent à la mise sur pied de programmes, règles ou pratiques visant à contrer

des situations désavantageuses pour les membres des groupes-cibles (par exemple la mise sur pied d'un programme de formation linguistique), et qui peuvent profiter à l'ensemble du personnel (Commission des droits de la personne, 1988).

2.3 L'intégration organisationnelle

L'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles demeure un sujet dont traite abondamment la littérature (Copeland, 1988; Gosselin et Chouat, 1992; David-McNeil, 1992). Cependant, peu d'auteurs ont tenté de la définir.

Fromkin la perçoit comme un processus progressif dans lequel se succèdent des stades.²⁹ Chacun de ces stades correspond à un degré de discrimination et de préjugés que doivent subir les membres des minorités visibles. Au fur et à mesure des stades, la discrimination et les préjugés diminuent. Il s'agit des stades de la pré-proximité, de la proximité, de l'interaction et de la post-interaction.

²⁹.Fromkin, H.L., Sherwood, J.J., Integrating the organization. A social psychological analysis, New-York, The Free Press, 1974, 369p.

Cox³⁰, quant à lui, retient un modèle d'intégration organisationnelle qui est basé sur six dimensions (tableau 6). Il s'agit de l'acculturation, de l'intégration structurelle, de l'accès aux réseaux informels, des biais culturels, de l'identification organisationnelle et des conflits dans les équipes de travail. Également, il expose un modèle dans lequel il croise ces dimensions avec trois types d'entreprises. Il s'agit de l'entreprise monolithique, de l'entreprise pluraliste et de l'entreprise multiculturelle. Afin d'en arriver à l'entreprise multiculturelle (objectif ultime que toute entreprise devrait viser), l'auteur suggère des outils de gestion des ressources humaines pour chacune des dimensions de l'intégration. Ces outils s'intègrent dans le cadre d'un programme de gestion de la diversité.

À notre connaissance, ce sont donc les deux principaux auteurs ayant spécifiquement écrit sur l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles.³¹

³⁰.Cox, H.T., «The multicultural organization», Academy of management Executive, 1991, 5, 2, pp.34-47.

³¹.À noter que Cox a élaboré sa théorie sur le modèle d'intégration sociale de Milton Gordon.

TABLEAU 6**LES TYPES D'ORGANISATION ET LES DIMENSIONS QUI Y SONT ASSOCIÉES SELON COX (1991)**

DIMENSIONS/ TYPE D'ORGANISATION	MONOLITHIQUE	PLURALISTE	MULTI- CULTURELLE
ACCULTURATION	Assimilation	Assimilation	Pluralisme
INTÉGRATION STRUCTURELLE	Minimale	Partielle	Maximale
INTÉGRATION AUX RÉSEAUX INFORMELS	Aucune possibilité	Limitée	Maximale
BIAIS CULTURELS	Présence de préjugés et discrimination	Évolution mais toujours présence de discrimination	Absence de préjugés et de discrimination
DEGRÉ D'IDENTIFICA- TION ORGANISATION- NELLE	Grande différence entre la minorité et la majorité	Différence moyenne	Aucune différence
CONFLITS INTERGROUPE	Faibles	Élevés	Faibles

Source: Cox, H.T., «The multicultural organization», *Academy of Management Executive*, 1991, 5, 2, 1991, p.37.

Aux fins de la recherche, il eut été intéressant de sélectionner des entreprises qui parviennent à intégrer les membres des minorités visibles dans toutes les dimensions énoncées par Cox (1992). Cependant, une telle étude nous semble prématurée puisque les programmes d'égalité en emploi sont relativement récents et que les entreprises, bien qu'elles parviennent graduellement à augmenter la représentation numérique des membres des minorités

visibles, ne sont pas encore parvenues à un seuil significatif d'individus membres des minorités visibles. Lorsque ce seuil sera atteint et maintenu pendant une certaine période, la réalisation d'une recherche auprès d'entreprises parvenant à intégrer les membres des minorités visibles (dans l'ensemble des dimensions énumérées par Cox) sera alors possible. C'est donc dans cette optique que nous n'avons retenu qu'une seule dimension de l'intégration organisationnelle dans la sélection des entreprises. Cette dimension est la représentation numérique ou l'intégration structurelle telle que la définit Cox (1992). La représentation numérique constitue donc, en quelque sorte, un préalable à une intégration au sens où l'entend Cox (1992).

Tel que mentionné en introduction, les programmes d'égalité en emploi sont les principaux outils privilégiés par les gouvernements canadiens et québécois afin d'intégrer les membres des minorités visibles dans les entreprises. La littérature portant sur les programmes d'égalité en emploi mentionne que divers facteurs peuvent influencer leur réussite. Dans le présent mémoire, nous les regrouperons sous l'expression «modalités stratégiques d'accompagnement»³².

³². Expression empruntée à un modèle d'analyse des pratiques de changement technologique élaboré par Alsène, Éric et Denis, Hélène, "Un modèle d'analyse des pratiques complexes de

2.4 Les modalités stratégiques d'accompagnement

Tel que le rapporte Lambert (1992) dans sa recension des écrits sur le sujet, il existe plusieurs éléments qui peuvent favoriser la réussite d'un programme d'égalité en emploi (c'est-à-dire l'intégration organisationnelle). Tel que mentionné, nous avons regroupé ces éléments sous l'expression «modalités stratégiques d'accompagnement» puisque ces modalités varient en fonction des contextes organisationnels, qu'elles sont adaptées à chacun de ceux-ci et parce qu'elles sont choisies et élaborées afin de réussir l'implantation d'un programme d'égalité en emploi. Bien que nous demeurions conscients que la définition du terme "stratégique" que nous utilisons dans cette recherche n'englobe pas tous les aspects que lui confère le domaine des relations industrielles, nous avons tout de même jugé ce terme comme étant le plus pertinent pour désigner les éléments dont nous traiterons.

Il s'agit de:

- *l'engagement réel des hauts dirigeants* par la mise en oeuvre de réalisations concrètes (ce qui constitue l'enclenchement du processus d'égalité en emploi);

gestion du changement technologique", Revue française de gestion, no.84, 1991, pp.32-44. Dans ce modèle sont exposées des pratiques de gestion des ressources humaines devant être adoptées pour réussir l'implantation d'une nouvelle technologie. Il s'agit par exemple, de l'information du personnel et/ou des syndicats, de l'implication et de la formation du personnel. Ces pratiques sont considérées comme des modalités "stratégiques" puisqu'elles visent à réussir, sur une base propre, le processus de changement technologique.

- *la transformation du programme en une stratégie organisationnelle, notamment en l'intégrant aux objectifs formels de l'entreprise et en effectuant un changement de culture organisationnelle (le programme doit être considéré par rapport au fonctionnement global de l'entreprise);*
- *l'assurance que les priorités organisationnelles sont cohérentes avec les objectifs du programme d'égalité en emploi;*
- *la participation et l'implication des employés;*
- *la nomination d'un responsable de l'égalité en emploi qui aura un poste hiérarchique élevé (afin de donner de la crédibilité au programme);*
- *l'allocation de ressources spécifiques à l'égalité en emploi;*
- *la sélection d'objectifs et d'échéanciers réalistes;*
- *le choix d'activités et d'interventions adaptées au contexte et à la culture organisationnelle et qui assureront, par le fait même, un développement durable du programme.*

La Commission des droits de la personne du Québec³³ ajoute à ces conditions: la détermination des responsabilités des gestionnaires relatives au programme (notamment lorsque le programme est décentralisé aux niveaux de différents gestionnaires).

Tel que mentionné en introduction certaines organisations adoptent également, afin de réussir à intégrer les membres des minorités visibles, des mesures de gestion de la

³³. Dans L'accès à l'égalité - Guide d'élaboration d'un programme volontaire, novembre 1988, 6 volumes.

diversité (Gosselin et Chouat, 1992) jumelées à leur programme d'égalité en emploi.

2.5 La gestion de la diversité

La gestion de la diversité prit forme aux États-Unis dans le milieu des années 1980. Bien que les auteurs ne semblent pas s'accorder sur une définition de la gestion de la diversité, nous avons tout de même tenté, à partir d'une recension des écrits, de la définir (Copeland, 1988; Rosevelt, 1990; Jamieson et O'Mara, 1991; Jackson, 1992; Gosselin et Chouat, 1992).

La gestion de la diversité se compose de deux volets, soit la valorisation de la différence et la gestion de la différence. La valorisation de la différence vise la sensibilisation et la formation des travailleurs, dans le but de réduire les préjugés face aux individus différents (différence à tous les niveaux et plus seulement en ce qui a trait à l'origine ethnique ou au sexe). La diminution des préjugés du groupe majoritaire permettra la correction des pratiques, politiques et comportements discriminatoires et assurera l'accès des membres des minorités visibles à l'organisation ainsi que leur intégration sociale. Ce qui permettra l'atteinte d'une représentation numérique équitable des membres des minorités visibles.

La gestion de la différence correspond à un mode de gestion particulier à une main-d'oeuvre diversifiée. Un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines soutiennent celui-ci. Il s'agit notamment de sessions de formation à la gestion d'équipes de travail multiethniques (dans lesquelles divers outils de gestion sont offerts aux gestionnaires), de création de groupes de discussion, d'élaboration de programmes de gestion de carrière et de politiques d'aménagement du temps de travail. Ces pratiques visent à optimiser le rendement, les perspectives variées ainsi que les talents des travailleurs d'une organisation.

Dans le cadre de ces programmes, où une approche individualisée de gestion de ressources humaines est préconisée, on estime que la diversité des idées, talents et commentaires ne peut que constituer un avantage compétitif pour l'organisation (Copeland, 1988; Rosevelt, 1990; Jamieson et O'Mara, 1991; Jackson, 1992; Gosselin et Chouat, 1992).

Aucune mesure de redressement n'est prévue puisque l'on tente, en valorisant et en élargissant la notion de différence, de rendre tous les employés égaux malgré leurs différences et ce, en faisant disparaître les préjugés et stéréotypes. En ce sens, la valorisation et la gestion de

la diversité s'orientent sur l'égalité des chances pour parvenir à l'égalité en emploi.

En somme, nous retiendrons que les programmes d'égalité en emploi peuvent être constitués de quatre composantes: les objectifs numériques, les mesures de redressement, les mesures d'égalité des chances et les mesures de soutien.

L'intégration organisationnelle, tel que nous l'avons brièvement présenté, peut être définie de plusieurs façons. Pour les fins de la présente recherche, nous ne retenons que la représentation numérique, pour les motifs énumérés ci-haut.

Des modalités stratégiques d'accompagnement variées peuvent également être jointes aux programmes d'égalité en emploi afin de favoriser leur réussite. La gestion de la diversité, quant à elle, comprend deux volets qui sont la valorisation et la gestion de la différence. Le premier de ceux-ci vise la sensibilisation des employés aux effets positifs qu'engendre une main-d'oeuvre diversifiée. Le second vise la mise en application de pratiques de gestion des ressources humaines particulières destinées à l'optimalisation du rendement des employés selon leurs différences.

Les éléments présentés dans ce chapitre permettent de comprendre les différentes approches dimensionnelles de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles pouvant être adoptées par les entreprises. L'approche unidimensionnelle consiste en l'application de programmes d'égalité en emploi, tel qu'ils furent définis dans les section 2.2.1 et 2.2.2 (incluant les différentes mesures présentées). Dans le cadre de cette approche, aucune modalité stratégique d'accompagnement n'est mise en place et aucune mesure pouvant s'insérer dans la définition des programmes de gestion de la diversité n'est adoptée.

À l'inverse, dans l'approche multidimensionnelle, les entreprises ajoutent à leur programme d'égalité en emploi, des modalités stratégiques d'accompagnement et/ou des mesures propres aux programmes de gestion de la diversité.

Il est important de noter que des entreprises auraient pu, dans le but d'intégrer les membres des minorités visibles, ne mettre en place qu'un programme de gestion de la diversité. Cependant, comme il le sera présenté dans le prochain chapitre, la mise en place d'un programme d'égalité en emploi constituait, dans la présente recherche, le principal critère de sélection des entreprises .

DEUXIÈME PARTIE

ÉTUDE DE CAS

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous débuterons avec la présentation de la question de recherche. Ensuite nous poursuivrons avec la description des variables, de l'échantillon et de la méthode d'échantillonnage. Nous terminerons avec la présentation de la procédure de cueillette et d'analyse des résultats.

3.1 Question de recherche

Dans quelle mesure les organisations qui visent l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles ont recours à une approche multidimensionnelle et quelles en sont les composantes?

Les entreprises qui visent l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles sont celles dans lesquelles il est possible d'observer, depuis l'entrée en vigueur de leur programme d'égalité en emploi, une évolution de la représentation numérique des membres des minorités visibles et qui se rapprochent d'une représentation numérique équitable.

À noter que l'expression «minorité visible» réfère à des individus qui ont une origine ethnique particulière. Cependant, dans la littérature, il existe plusieurs façons de la définir. Le pays d'origine, la race ou encore

d'autres critères peuvent également être utilisés à cet effet (Abella, 1984). Mais, l'essentiel des programmes d'égalité en emploi étant de "déterminer dans quelle mesure les personnes qui sont visiblement non blanches sont exclues des possibilités d'emploi offertes aux Blancs" (Abella, 1984), il est donc important de la définir convenablement.

En 1991, la définition de minorités visibles utilisée dans la législation sur l'équité en matière d'emploi incluait les Noirs, les Indo-Pakistanaïens (personnes originaires d'Asie du Sud), les Chinois, les Japonais, les Coréens, les Philippins, les personnes originaires de l'Asie du Sud-Est, les personnes originaires d'Asie occidentale et Arabes, ainsi que ceux classés dans la catégorie «Autres». Dans cette dernière catégorie se retrouvent les Latino-Américains, les Indonésiens ou les autres personnes originaires des îles du Pacifique (Emploi et Immigration Canada, 1987). À noter qu'une liste incluant les sous-groupes des catégories ci-haut énoncées, est présentée en annexe 4.

La recherche consiste en une étude de cas multiples à caractère exploratoire. À noter qu'à l'origine, cette recherche visait à vérifier dans quelle mesure les programmes d'égalité en emploi complet (incluant les quatre

types de mesures) permettaient d'atteindre l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. L'intégration organisationnelle est définie comme une représentation numérique équitable. Nous devons tenter de comparer les programmes qui visaient l'égalité des résultats (donc qui incluaient des objectifs numériques et des mesures de redressement) et ceux visant l'égalité des chances. Cependant, après avoir effectué une analyse préliminaire des résultats, nous avons constaté que toutes les entreprises sélectionnées s'étaient fixées des objectifs numériques et avaient mis en place des mesures de redressement. Nous avons également réalisé qu'elles se rapprochaient toutes d'une représentation numérique équitable de membres des minorités visibles. En plus, chacune d'elles avait adoptée, dans le cadre de son programme d'égalité en emploi, des mesures n'étant pas prévues dans l'élaboration de tels programmes. Nous avons donc choisi de réorienter la recherche afin de l'approfondir. En procédant ainsi, nous estimons que notre apport au domaine de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles et des programmes d'égalité en emploi sera d'une plus grande utilité.

3.2 Présentation des variables

L'étude comporte trois séries de variables appartenant, respectivement, aux programmes d'égalité en emploi, aux modalités stratégiques d'accompagnement et aux programmes de gestion de la diversité.

3.2.1 Les programmes d'égalité en emploi

Les quatre types de mesures prévues dans l'élaboration des programmes d'égalité en emploi constituent les variables se rattachant aux programmes d'égalité en emploi. Il s'agit de la détermination des objectifs numériques, de la mise en place de mesures de redressement, d'égalité des chances et de soutien. Les indicateurs pour chacune de ces mesures sont les suivants:

3.2.1.1 *La détermination d'objectifs numériques* sera évaluée en fonction d'un élément: le pourcentage visé de représentation des membres des minorités visibles par rapport à la disponibilité, dans un laps de temps précis.

3.2.1.2 *La mise en place de mesures de redressement* sera évaluée par trois éléments: 1° la mise en place de programme de formation destiné aux membres des minorités visibles à l'extérieur de l'entreprise (embauchés sous condition) afin qu'ils acquièrent les compétences et/ou la formation nécessaire pour occuper un poste dans l'entreprise, dans les emplois où il y a sous-représentation; 2° la mise en place de programme de formation destiné aux membres des minorités visibles afin qu'ils acquièrent la compétence exigée par les promotions dans les emplois où il y a sous-représentation; 3° par la détermination d'un pourcentage de postes sur l'ensemble de l'embauche (pourcentage qui doit être supérieur à la disponibilité pour que s'effectue un rattrapage) qui seront attribués aux membres des minorités visibles. À noter que ces mesures doivent exclusivement s'adresser aux membres des minorités visibles.

3.2.1.3 la mise en place de mesures d'égalité des chances s'évaluera, quant à elle, à partir de trois éléments:

1° l'identification des règles et pratiques du système d'emploi ayant un effet discriminatoire sur les membres des minorités visibles; 2° l'élaboration de correctifs visant à éliminer les aspects discriminatoires dans les règles ou pratiques du système d'emploi; 3° la détermination de délais pour la mise sur pied des mesures d'égalité des chances (correctifs à la situation).

3.2.1.4 La mise en place de mesures de soutien s'évaluera par deux éléments: 1° l'identification des situations pouvant désavantager les membres des minorités visibles, sans toutefois être reliées à des règles ou pratiques discriminatoires, 2° la mise sur pied de mesures visant à contrer les situations désavantageuses auxquelles peuvent être confrontés les membres des minorités visibles, mais pouvant également profiter à l'ensemble du personnel.

3.2.2 Modalités stratégiques d'accompagnement

Tel que présenté dans le chapitre 2, la littérature expose divers facteurs pouvant contribuer à la réussite d'un programme d'égalité en emploi. Il s'agit des modalités stratégiques d'accompagnement. Cependant, la littérature ne propose aucun cadre précis relatif à ces mesures. Lors d'une étude préliminaire, l'ensemble des modalités stratégiques d'accompagnement adoptées par les organisations participantes furent donc regroupées en catégories afin de simplifier l'analyse. Six catégories de modalités stratégiques d'accompagnement furent créées. Plusieurs de celles-ci se retrouvent dans la littérature et furent présentées à la section 2.4.

Les six catégories de modalités stratégiques d'accompagnement et de variables qui seront étudiées sont les suivantes:

3.2.2.1 *L'intégration du programme aux différentes structures organisationnelles;*

3.2.2.2 *La mise en place d'une structure de gestion du programme;*

3.2.2.3 *Le partenariat patronal/syndical;*

3.2.2.4 *La mise en place d'une structure conseil;*

3.2.2.5 *La consultation des employés;*

3.2.2.6 *La mise en place d'une structure de contrôle.*

3.2.3 Programmes de gestion de la diversité

La littérature sur la gestion de la diversité n'expose aucun cadre précis relatif au contenu des programmes de gestion de la diversité. À partir d'une recension des écrits, nous avons donc dégagé certaines constantes que nous avons par la suite regroupées en deux types de variables. Chacune d'elles contient des pratiques de gestion des ressources humaines qui constitueront, aux fins de la présente recherche, des indicateurs de la gestion de la diversité:

- 1° ***Les mesures de valorisation de la différence*** qui seront identifiées à partir de deux éléments: 1° la mise en oeuvre de sessions de sensibilisation à la différence; 2° la mise sur pied de campagnes promotionnelles sur la différence (incluant diverses activités).

- 2° *Les mesures de gestion de la différence* qui seront identifiées à partir de quatre types de pratiques de gestion des ressources humaines: 1° sessions de formation à la gestion d'équipes multiethniques; 2° groupes de discussion; 3° programme de gestion de carrière et; 4° programme d'aménagement du temps de travail.

3.3 Échantillon

L'échantillon porta sur un ensemble d'entreprises ayant mis en oeuvre un programme d'égalité en emploi formel. La taille de l'échantillon était de 5 entreprises. Les raisons qui motivèrent ce nombre furent d'une part, l'existence d'une étude similaire (Lambert, 1992) qui est parvenue à des résultats significatifs avec un nombre comparable d'entreprises (7 au total) et, d'autre part, le nombre limité d'entreprises ayant mis sur pied un programme d'égalité en emploi.

3.4 Échantillonnage

Les 5 entreprises furent sélectionnées à partir de documents écrits, de contacts professionnels et personnels ainsi que pour la visibilité de leur programme dans la population. Elles devaient répondre aux critères suivants:

- *avoir un énoncé de politique sur l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles; cela afin de s'assurer de la volonté politique de l'organisation;*

- **être située à Montréal;** cela parce que la majorité des membres des minorités visibles du Québec vivent à Montréal;
- **avoir adopté un programme d'égalité en emploi depuis au moins quatre ans;** cela afin de permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs ou d'être en voie de les atteindre;
- **avoir plus de 500 employés;** et ce pour que l'organisation ait un département des ressources humaines structuré.

3.5 Méthode de cueillette et d'analyse des données

Des entrevues semi-structurées s'effectuèrent auprès de la personne responsable du programme d'égalité en emploi, ou de l'un de ses collaborateurs. Le choix de ce type d'interlocuteur se justifia par sa connaissance du programme et de ses composantes. Des documents disponibles sur le programme de chaque entreprise constituèrent également une source d'information lors de la cueillette des données.

À noter que deux entretiens exploratoires furent effectués dans le but d'orienter la problématique de recherche. Le premier fut effectué auprès du responsable du placement de travailleurs haïtiens dans un organisme communautaire montréalais. Le second fut, quant à lui, effectué auprès d'un formateur en gestion de la diversité.

Trois entrevues furent également effectuées auprès d'organisations que nous n'avons pu retenir pour diverses raisons. La première entreprise n'avait mis en oeuvre aucune mesure dans le cadre de son programme d'égalité en emploi. Elle n'était donc d'aucun intérêt pour la recherche.

Le programme de la seconde entreprise était en vigueur depuis janvier 1993. Bien qu'une démarche d'égalité en emploi destinée aux femmes eut tout de même été initiée depuis plusieurs années, aucune disposition, mesure ou étude relative aux membres des minorités visibles n'avait encore été mise en oeuvre.

La troisième entreprise ne voulut pas mettre à notre disposition les données statistiques nécessaires à la présente étude. Elle ne fut donc pas retenue dans notre échantillon, bien qu'elle ait eu un programme fort intéressant.

Une grille d'entretien (incluant les questions d'entrevue) fut utilisée (annexe 5). Celle-ci fut axée sur les objectifs numériques déterminés dans le cadre du programme d'égalité en emploi, sur l'atteinte de ces objectifs, sur l'approche globale mise en oeuvre dans le cadre du programme, ainsi que sur les différentes mesures mises en

oeuvre pour favoriser l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles.

L'analyse des résultats est de type qualitatif et s'effectua à partir du cadre théorique (tel que présenté dans la section 3.2) des programmes d'accès à l'égalité, des modalités stratégiques d'accompagnement et des programmes de gestion de la diversité.

Pour chacune des organisations, les mesures seront d'abord décrites dans leur cadre respectif (soit de programme d'égalité en emploi, de modalités stratégiques d'accompagnement ou de programme de gestion de la diversité). Ensuite, pour chacune des organisations, une analyse des mesures sera effectuée afin de cerner les liens qui unissent ces mesures à l'approche conceptuelle telle qu'exposée dans le premier chapitre. À noter qu'étant donné qu'il n'existe aucun cadre théorique précis relatif aux modalités stratégiques d'accompagnement et aux programmes de gestion de la diversité, l'analyse des mesures s'y insérant sera en conséquence moins approfondie que celle concernant les mesures des programmes d'égalité en emploi.

Enfin, une évaluation comparative de l'ensemble des mesures adoptées par les entreprises sera effectuée afin de dégager

une vue d'ensemble des mesures adoptées et de créer un lien avec le premier chapitre de l'étude.

CHAPITRE 4

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous débuterons avec la présentation des entreprises. Ensuite, nous poursuivrons avec l'analyse des cinq organisations. Enfin, une évaluation comparative des entreprises sera effectuée.

4.1 Présentation des entreprises

Les organisations participantes devaient répondre, tel qu'il le fut mentionné dans le chapitre précédent, à des critères précis. Elles devaient avoir un énoncé de politique sur l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles, être situées à Montréal, avoir adopté un programme d'égalité en emploi depuis au moins quatre ans et avoir plus de 500 employés. Nous avons choisi les cinq organisations en fonction de leur disponibilité à participer à cette recherche ainsi qu'à partir de la visibilité de leur programme dans la population.

Le caractère confidentiel des informations recueillies ne permet pas de dévoiler l'identité des organisations sélectionnées. Cependant, une brève description des entreprises est effectuée sous forme de tableaux dans lesquels il sera possible de connaître le caractère public

ou privé (de la propriété), le secteur d'activité (primaire, secondaire ou tertiaire), la présence ou non d'un syndicat, le nombre d'employés, ainsi que la situation économique de l'entreprise.

Les organisations numérotées (au hasard) de 1 à 5.

TABLEAU 7
PROFIL DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES

ORGANISATION	PRIVÉ/ PUBLIC	SECTEUR D'ACTIVITÉ	SYNDICAT	NOMBRE D'EMPLOYÉS*	SITUATION ÉCONOMIQUE
1	Public	Tertiaire	Oui	5700	Stable
2	Privé	Tertiaire	Non	56000	Croissante
3	Public	Tertiaire	Oui	16000	Stable
4	Privé	Tertiaire	Oui	31000	Stable
5	Public	Tertiaire	Oui	8000	Stable

Note: Le nombre d'employés englobe tous les employés d'une organisation. A noter que dans certains cas, le territoire d'opération des organisations est supérieur à la région du Québec.

Trois des cinq organisations sont publiques, elles offrent toutes des services à la population et une seule n'est pas syndiquée. Le nombre d'employés des organisations varie de 5 700 à 56 000 et toutes, sauf une, sont dans un période de stabilité économique.

TABLEAU 8**SOURCE D'INFORMATIONS DANS LA CUEILLETTE DES DONNÉES**

ORGANISATIONS/ SOURCE DE DOCUMENTATION	ENTREVUE SANS DOCUMENTATION	DOCUMENTATION AVANT L'ENTREVUE	DOCUMENTATION ET/OU INFORMATION APRÈS L'ENTREVUE
1		X	X
2		X	X
3		X	X
4		X	X
5		X	X

Aucune cueillette des données ne s'effectua seulement à partir de l'entrevue. Dans tous les cas, de la documentation fournie avant l'entrevue servit à préparer celle-ci et à compléter la cueillette des données. Également dans les cinq cas, de l'information et/ou de la documentation fut recueillie auprès de l'organisation, suite à l'entrevue.

4.2. Analyse des résultats

Cette section sera consacrée aux résultats des entrevues réalisées auprès des personnes responsables des programmes d'égalité en emploi dans chacune des cinq organisations ayant participé à l'étude. Les données recueillies dans la documentation sur chaque entreprise y seront incorporées. Pour chacune des organisations, nous exposerons d'abord les objectifs numériques ainsi que l'évolution de la

représentation numérique des membres des minorités visibles. Ensuite, nous présenterons les différentes mesures mises en oeuvre dans le cadre du programme d'égalité en emploi (mesures de redressement, d'égalité des chances et de soutien). La présentation des modalités stratégiques d'accompagnement et des mesures s'insérant dans les programmes de gestion de la diversité suivra. Enfin, tel que mentionné, une analyse sera ensuite effectuée pour chaque entreprise.

Organisation 1

Type de programme: Accès à l'égalité

Cadre général

Le programme d'accès à l'égalité entra officiellement en vigueur en 1991. Toutefois, des sessions de formation destinées à l'ensemble du personnel furent mises sur pied dès 1985³⁴, afin de préparer les employés à l'implantation du programme d'accès à l'égalité. À cette époque, l'Organisation 1 visait l'obtention d'une meilleure représentation de la clientèle au sein de son personnel. Cela, afin de lui offrir un meilleur service. Dès lors, un plan d'action global constitué de trois étapes fut mis de l'avant:

- 1° la première étape s'échelonnait de 1985 à 1988 et devait viser la sensibilisation des employés à la différence par des sessions de formation, par l'adoption de politiques et par la mise en action de plusieurs gestes symboliques;
- 2° la seconde étape s'échelonnait de 1989 à 1991 et visait la mise sur pied d'un programme d'accès à l'égalité;
- 3° la troisième, en vigueur depuis 1991, cherchait à développer de nouvelles initiatives qui favoriseraient de meilleures relations entre la clientèle et les employés de l'organisation.

³⁴. L'Organisation 1 fut retenue puisque les démarches d'égalité en emploi débutèrent en 1985.

Objectifs numériques et évolution de la représentation des membres des minorités visibles

L'Organisation 1 mit sur pied un plan de relève de la main-d'oeuvre visant un type d'emploi. En estimant l'embauche annuelle à 250 individus, elle se fixa des objectifs numériques échelonnés sur une période de 10 ans (tableau 9). L'Organisation 1 était, pour diverses raisons, aux prises avec des problèmes de recrutement. Le bassin de candidats membres des minorités visibles étant limité, elle décida, comme il le sera ultérieurement présenté, de miser sur la promotion du programme auprès de ce groupe. Pour cette raison, elle dut se fixer des objectifs numériques progressifs en sachant qu'il lui était impossible, dès le départ, d'embaucher un grand nombre de membres des minorités visibles.

TABLEAU 9

OBJECTIFS PRÉVISIONNELS D'EMBAUCHE DE L'ORGANISATION 1 SUR UNE PÉRIODE DE DIX ANS*

ANNÉE DU PROGRAMME	1e	2e	3e	4e	5e	6e	7e	8e	9e	10e
Minorités visibles	8	11	15	17	20	20	20	20	20	20

Note: *Les années où les objectifs numériques ne sont pas atteints, l'Organisation 1 ajoute le nombre d'individus non embauchés aux objectifs numériques de l'année suivante. À noter que les objectifs numériques sont révisés à tous les cinq ans et que lors de l'entrevue, les données sur la disponibilité étaient celles du recensement de 1986.

Au total, 171 membres des minorités visibles devront être embauchés jusqu'en l'an 2001. Ce qui équivaldra à 5,87% de l'ensemble des employés. En 1991, lors du premier

recensement interne effectué dans le cadre du programme d'accès à l'égalité, il y avait 18 membres des minorités visibles qui travaillaient pour l'Organisation 1 soit 0,56% de l'ensemble des employés de cette catégorie d'emploi (tableau 11). La sous-utilisation de départ était donc de 5,31%.

Entre 1991, date officielle d'entrée en vigueur du programme, et avril 1993, 16 individus membres des minorités visibles furent embauchés (tableau 10).

TABLEAU 10

**NOMBRE DE MEMBRES DES MINORITÉS EMBAUCHÉS DANS
L'ORGANISATION 1 DE 1991-1992 ET DE 1992-1993**

EMBAUCHE/ANNÉE	AVRIL 1991 - AVRIL 1992	AVRIL 1992 - AVRIL 1993
Minorités visibles	7	9

Il est donc possible d'observer, entre 1991 et 1993, une augmentation du nombre de membres des minorités visibles de 61%. En avril 1993, la représentation numérique de membres des minorités visibles était de 1,1%, ce qui signifie une sous- utilisation de 4,77% (tableau 11).

TABLEAU 11**ÉVOLUTION NUMÉRIQUE DES MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES DANS
L'ORGANISATION 1 ENTRE 1991 ET 1993**

GROUPE/ANNÉE	AVRIL 1991	AVRIL 1993
Minorités visibles	18	34
Pourcentage dans l'organisation	0,56%	1,1%

L'Organisation 1, bien qu'elle n'ait pas entièrement atteint ses objectifs numériques (de 1 individu la première année et de 2 la deuxième année), augmenta considérablement le nombre de membres des minorités visibles au sein de ses effectifs en passant d'une représentation numérique de 0,56% à 1,1% en deux ans.

À noter qu'aucun objectif numérique concernant la promotion des membres des minorités visibles dans des postes hiérarchiquement supérieurs ne fut déterminé.

Mise en place de mesures de redressement

La mise en place de mesures de redressement visait à rectifier, dans un délai raisonnable, les effets d'une discrimination dont furent victimes les membres des minorités visibles. Ces mesures (telles que présentées dans le tableau 12) consistèrent principalement en la diffusion d'informations sur l'entreprise et sur son programme d'accès à l'égalité, auprès des membres des minorités visibles. Tel que rapporté antérieurement,

L'Organisation 1 connaissait certains problèmes relatifs à son bassin de main-d'oeuvre. Le manque de candidats admissibles³⁵ membres des minorités visibles (même après la révision du système d'embauche, comme nous le présenterons plus loin) occasionnait des difficultés à l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs numériques. L'Organisation 1 décida donc d'entreprendre certaines mesures qui permettraient d'y remédier.

Lors de la mise sur pied d'un plan de relève de la main-d'oeuvre, l'Organisation 1 se fixa des objectifs d'embauche de membres des minorités visibles qui étaient supérieurs à la disponibilité afin de parvenir, dans un laps de temps précis, à obtenir une représentation numérique équitable.

En 1990, une équipe de recrutement composée de trois individus fut créée. Celle-ci avait pour principal mandat de mener une action intensive de promotion du programme et de l'entreprise auprès des groupes-cibles. En 1991, cette équipe passa de 3 à 4 individus, dont deux furent affectés de façon permanente à cette tâche. Dès sa création, l'équipe se dota de divers instruments (notamment des dépliants, des affiches et du matériel d'exposition) afin d'accomplir convenablement sa tâche.

³⁵. L'admissibilité d'un candidat signifie qu'il possède des caractéristiques précises que nous n'exposerons pas afin de préserver l'anonymat de l'organisation.

TABLEAU 12

<u>MESURES DE REDRESSEMENT</u>
<ul style="list-style-type: none">* Objectifs d'embauche supérieurs à la disponibilité* Rencontre d'information sur le programme d'accès à l'égalité de l'organisation auprès de:<ul style="list-style-type: none">- différentes communautés culturelles;- organismes travaillant avec les membres des minorités visibles;- associations ethniques universitaires;- étudiants d'écoles secondaires à forte concentration ethnique;- conseillers en placement de différents cégeps;- personnel des centres d'emplois fédéraux.* Désignation d'un agent de liaison dans un centre d'emploi fédéral* Publication d'offres d'emploi dans des journaux ethniques* Stages destinés aux étudiants membres des minorités visibles* Suivi personnalisé des nouveaux employés membres des minorités visibles

Dès 1991, diverses activités de publicité relative à l'organisation et à son programme d'accès à l'égalité furent mises sur pied et se résument ainsi:

- rencontres avec neuf (9) communautés culturelles visant à présenter les objectifs numériques et à informer sur les possibilités d'emploi qu'offre l'entreprise;
- conférences (26) sur les procédures de recrutement auprès d'organismes communautaires travaillant avec les minorités visibles;
- rencontres d'information (7) sur les possibilités d'emploi auprès d'associations étudiantes ethniques des universités;
- campagne de sensibilisation sur l'entreprise, les possibilités d'emploi et la formation à suivre pour obtenir un emploi, dans une soixantaine d'écoles secondaires à forte concentration des membres des minorités visibles;
- rencontres d'information (20) avec les conseillers en placement de 15 cégeps différents;
- séances d'information (28) sur les objectifs de recrutement et les possibilités de carrière au sein de l'organisation destinées au personnel des centres d'emploi fédéraux.

Il y eut également la désignation d'un agent de liaison dans un centre d'emploi fédéral afin de servir d'intermédiaire entre ce centre et l'entreprise.

Depuis l'entrée en vigueur du programme, des offres d'emploi et des publireportages furent publiés dans 11 journaux ethniques.

L'Organisation 1 mit sur pied un programme de stages rémunérés de 8 semaines destinés aux étudiants membres des minorités visibles de niveaux secondaire et collégial. En 1991, 16 étudiants bénéficièrent de ce stage.

En ce qui concerne l'année 1992-1993, 68 interventions de recrutement et de promotion du programme (sous forme de conférences, rencontres et kiosques) eurent lieu sous la même forme que l'année précédente (activités dans les centres d'emploi, activités en milieu scolaire, campagnes publicitaires dans les médias ethniques et stages rémunérés).

Dans le cadre des mesures de redressement, l'Organisation 1 décida également d'effectuer un suivi personnalisé des membres des minorités visibles embauchés. Cette démarche visait notamment à s'assurer de la progression des membres des minorités visibles dans l'entreprise au même titre que les autres employés faisant partie du groupe majoritaire. À noter que par ce suivi, le coordonnateur du programme visait également à s'assurer que les membres des minorités visibles ne soient pas victimes de harcèlement dans leur milieu de travail.

Les mesures de redressement mises en oeuvre par l'Organisation 1 constituent un bon exemple de publicité

ciblée d'un programme d'égalité en emploi et d'une entreprise. Cette dernière identifia la catégorie d'individus sous-représentés dans son bassin de candidats et tenta d'y accéder par des moyens variés (rencontres d'information, campagnes publicitaires, stages, etc.).

Tel que l'indique le tableau 13, pour l'année 1991-1992, il y avait 52 candidats membres des minorités visibles qui étaient admissibles, alors que pour l'année 1992-1993, le nombre passa à 72, soit 20 de plus que l'année précédente.

Bien que nous ne puissions évaluer l'impact des mesures de redressement sur le nombre de candidats admissibles, il est tout de même possible de constater que l'objectif que s'était fixé l'organisation (qui était d'augmenter le nombre de candidats admissibles pour pouvoir atteindre les objectifs numériques) fut atteint.

TABLEAU 13

**NOMBRE DE CANDIDATS ADMISSIBLES DANS L'ORGANISATION 1 POUR
LES ANNÉES 1991-1992 ET 1992-1993**

CANDIDATS ADMISSIBLES/ANNÉE	AVRIL 1991 - AVRIL 1992	AVRIL 1992 - AVRIL 1993
Minorités visibles	52	72

Mise en place de mesures d'égalité des chances

Les mesures d'égalité des chances visent à corriger les mesures, pratiques ou politiques, ayant un effet discriminatoire sur les membres des minorités visibles suite à une analyse du système d'emploi. Celles adoptées par l'Organisation 1 (tableau 14) se résument à une analyse des sous-systèmes de gestion des ressources humaines et en la modification de pratiques et politiques jugées discriminatoires.

TABLEAU 14

<u>MESURES D'ÉGALITÉ DES CHANCES</u>
<ul style="list-style-type: none"> * Analyse des sous-systèmes de gestion des ressources humaines * Modifications de politiques et pratiques des différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines afin de s'assurer de leur neutralité

Au moment de l'entrevue, une analyse du système d'emploi était en cours depuis 1990. Différents sous-systèmes d'emploi avaient fait l'objet d'une étude. Il s'agissait des sous-systèmes suivants: recrutement et embauche, accueil et intégration, évaluation des employés en période de probation, description des fonctions et mouvement du personnel et formation et développement. Cette analyse visait à identifier les différentes pratiques ou politiques

qui, même en apparence neutre, pouvaient avoir des effets discriminatoires sur les membres des minorités visibles.

L'étude avait jusqu'alors révélé que certaines pratiques, notamment au niveau du recrutement, avaient pour effet d'exclure les membres des minorités visibles. En conséquence, des mesures correctrices furent mises en place afin de modifier ces pratiques.

Les principales modifications apportées au niveau du sous-système de recrutement et embauche furent la création d'une équipe de recrutement, la formation des agents de recrutement en évaluation de candidats en contexte pluriethnique, l'abolition de certains critères d'admissibilité, la correction des questions posées en entrevue (dans le but de les rendre plus neutres), la modification du processus de prise de références, la révision des descriptions de tâches ainsi que l'ajout de critères portant sur la réaction des candidats aux réalités pluriethniques, lors des examens de promotion. Par la mise en place de ces différentes mesures, l'Organisation 1 cherchait à augmenter le nombre de candidats membres des minorités visibles admissibles pour l'emploi visé par le programme d'accès à l'égalité. Elle visait par cette démarche, l'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles dans ses effectifs. Les

ressources humaines fut effectuée (à l'exception du sous-système de relations de travail et de conditions de travail). Cette analyse visait à identifier les pratiques neutres qui pourraient avoir des effets discriminatoires sur les membres des minorités visibles.

Des modifications majeures furent apportées, notamment au niveau du sous-système de recrutement et d'embauche. Les mesures d'égalité des chances mises en oeuvre par l'entreprise (analyse des sous-systèmes de gestion des ressources humaines et modifications des politiques ou pratiques jugées discriminatoires) sont exemplaires. L'analyse et la modification d'un seul sous-système aurait pu engendrer l'apparition de mesures discriminatoires dans d'autres sous-systèmes (section 1.3). La formation d'un comité chargé de développer et d'orienter le programme d'accès à l'égalité (formé d'individus de tous les sous-systèmes de gestion des ressources humaines) visait également cet objectif. Le suivi personnalisé visait pour sa part à offrir un support aux membres des minorités visibles dans les cas où des conflits (dus à l'origine ethnique) surviendraient. Les interventions de médiation du coordonnateur avaient également pour but de sensibiliser les gestionnaires et employés aux difficultés que rencontrent les membres des minorités visibles afin que ces

derniers puissent s'intégrer socialement au même titre que les membres du groupe majoritaire.

La mesure de soutien visait quant à elle à offrir un support aux membres des minorités visibles dans leur démarche d'emploi. La politique de maintien en poste d'un nouvel employé durant toute sa période de probation visait à permettre aux membres des minorités visibles de mieux s'insérer dans les équipes de travail. L'organisation, en prenant pour acquis qu'il serait plus difficile pour ceux-ci de s'intégrer, tenta ainsi de leur faciliter la tâche.

L'Organisation 1 mit en oeuvre trois types de modalités stratégiques d'accompagnement telles que définies dans le chapitre 3. La décentralisation du programme avait plusieurs objectifs. Premièrement, elle visait à s'assurer qu'aucune pratique en apparence neutre, mais ayant des effets discriminatoires ne puisse demeurer dans le système d'emploi. Deuxièmement, elle avait pour but d'assurer une cohérence entre les mesures, pratiques ou politiques adoptées dans les différents sous-systèmes d'emploi. Troisièmement, elle visait à sensibiliser les différents gestionnaires à la réalité multiethnique (par la décentralisation de la responsabilité du programme). Enfin, elle visait l'intégration des objectifs du programme aux sous-systèmes de gestion des ressources humaines.

La structure de gestion visait quant à elle à offrir de la crédibilité et de l'encadrement au programme. Tel que présenté dans la section 2.4, l'engagement de la haute direction constitue le point de départ d'un programme d'égalité en emploi. La nomination d'un coordonnateur d'accès à l'égalité et la création du comité chargé de développer et d'orienter le programme visaient, en plus de refléter la crédibilité accordée au programme, à l'insérer dans tout le fonctionnement global de l'organisation.

La structure de contrôle visait pour sa part le suivi du programme et l'ajustement des mesures, pratiques, politiques ou objectifs inadéquats. Le rapport annuel avait pour but d'exposer un bilan des réalisations et à servir de justification aux recommandations faites à la direction. Ce rapport sert également d'outil promotionnel auprès des membres des minorités visibles et de la population en général. Les rapports bimestriels servent à la création de ce rapport. À notre avis, ce rapport reflète également l'importance qu'accorde l'entreprise à son programme d'accès à l'égalité.

Les mesures de valorisation de la différence visaient, tel que mentionné, à préparer l'ensemble des employés à l'arrivée de membres des minorités visibles et à changer les mentalités face à la différence. La codification de

règles ou pratiques dans la culture organisationnelle ou les conventions collectives (section 1.2.3) a pour effet de créer chez les employés une impression de droits acquis. L'arrivée d'individus différents crée une menace pour les travailleurs et pour leurs «droits acquis». Des comportements discriminatoires ou de harcèlement peuvent alors survenir. La sensibilisation à tous ces éléments devient donc, dans ces conditions, un élément clé qui permet d'éviter ou de diminuer l'apparition de comportements discriminatoires.

La formation des cadres à la gestion d'équipes multiethniques (sessions de formation sur la gestion d'équipes multiethniques) visait donc à leur donner des outils de gestion qui favoriseraient la prévention de comportements discriminatoires et le traitement des situations conflictuelles. Comme l'ensemble des employés, ceux-ci devaient d'abord avoir été sensibilisés à la différence (programme de sensibilisation à la réalité multiculturelle).

En somme, nous pouvons donc conclure que l'Organisation 1 adopta une approche multidimensionnelle pour parvenir à intégrer les membres des minorités visibles. Bien que nous ne puissions expliquer avec précision quels facteurs permirent l'augmentation du nombre de membres des minorités

visibles dans l'organisation, on peut penser que l'interaction entre les différentes mesures des deux types de programme et des modalités stratégiques d'accompagnement a joué un rôle important dans l'augmentation de la représentation numérique que connaît aujourd'hui l'organisation.

Organisation 2

Type de programme: Équité en emploi

Cadre général

L'Organisation 2 entreprit ses premières actions visant l'égalité en emploi vers la fin des années 1970. Bien qu'à l'époque, aucune loi sur l'égalité en emploi n'ait été en vigueur au Québec et au Canada, l'entreprise décida de nommer un gestionnaire qui aurait pour unique mandat de s'assurer de la neutralité de toutes les pratiques et politiques de l'organisation en fait de discrimination. Suite à cette nomination, plusieurs études du système d'emploi eurent lieu. Ces études étaient majoritairement destinées à identifier les pratiques et politiques discriminatoires envers les femmes.

Le programme d'équité en emploi de l'Organisation 2 entra officiellement en vigueur en 1986. Déjà à cette époque, le nombre d'employés membres des minorités visibles était supérieur à la disponibilité. L'organisation mit davantage sur l'avancement des membres des minorités visibles dans des postes cadres. Des études internes avaient permis de constater que plus les postes étaient

hiérarchiquement élevés, moins il était possible d'y retrouver des membres des minorités visibles.

Depuis 1991, un programme de gestion de la diversité formel fut entrepris parallèlement au programme d'équité en emploi et fut publicisé auprès de l'ensemble du personnel.

En 1986, lors de l'entrée en vigueur du programme d'équité en emploi, un plan d'action global fut adopté. Il visait l'embauche et l'avancement des membres des minorités visibles au sein de l'organisation.

La démarche d'équité en emploi de l'Organisation 2 se résume donc à trois étapes:

- 1° embaucher et promouvoir dans des postes hiérarchiquement élevés, les membres des minorités visibles par l'intermédiaire du programme d'équité en emploi;
- 2° valoriser la différence;
- 3° gérer la différence que l'entreprise définie comme correspondant à "gérer l'individu et non le groupe ou le stéréotype; c'est permettre aux employés de réaliser leur plein potentiel dans le cadre des objectifs de l'entreprise tout en appréciant aussi bien leurs différences que leurs similarités"³⁶.

Dans l'Organisation 2, le programme d'équité en emploi est considéré comme une stratégie d'affaire auprès de sa

³⁶.Extrait d'un document sur la «Diversité» publié par l'entreprise en 1991 (mesures de valorisation de la différence).

clientèle. La représentation de celle-ci au sein des effectifs de l'organisation demeure le moyen privilégié par l'entreprise pour développer de nouveaux marchés. Cette vision s'intègre dans la mission officielle de l'entreprise.

À noter que depuis 1992, une réorganisation de la structure de travail est en cours et ce, malgré la période d'expansion économique que connaît l'organisation.

Objectifs numériques et évolution de la représentation des membres des minorités visibles

Tel que mentionné, la représentation numérique de membres des minorités visibles dans l'entreprise était déjà, lors de la mise en place officielle du programme d'équité en emploi, au-dessus de la disponibilité. Cependant, afin de continuer d'accroître le nombre de membres des minorités visibles dans l'organisation, des objectifs d'embauche sont fixés lors des périodes de recrutement. Ceux-ci varient selon les périodes et nous furent, par conséquent, inaccessibles.

Comme l'indique le tableau 18, le pourcentage de membres des minorités visibles entre 1987 et 1989 diminua. Toutefois, compte tenu que la représentation numérique globale de membres des minorités visibles se situe toujours au-dessus de la disponibilité et que l'entreprise s'est

fixé des objectifs au niveau des promotions, nous avons tout de même retenu l'Organisation 2.

TABLEAU 18

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES (M.V.) ET DU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS (T.)* DANS L'ORGANISATION 2 AU QUÉBEC ENTRE 1987 ET 1992

CATÉGORIES PROFESSIONNELLES	1987		1989		1992	
	M.V.	T.	M.V.	T.	M.V.	T.
Cadres supérieurs	0	46	0	46	0	53
Cadres intermédiaires et autres cadres	73	1569	72	1812	73	1880
Professionnels	55	790	49	886	61	952
Semi-professionnels et techniciens	1	41	1	44	2	57
Surveillants	10	97	7	147	13	182
Employés de bureaux	272	3795	244	3744	222	3443
Employés du secteur des services	0	17	0	1	0	0
Travailleurs qualifiés et artisans	2	30	1	33	1	32
Travailleurs manuels spécialisés	3	28	2	25	2	17
Autres travailleurs manuels	1	15	1	10	1	10
TOTAL	417	6428	377	6748	375	6626
% de minorités visibles dans l'organisation	6,5%		5,6%		5,7%	

Note: *Il s'agit des salariés à temps plein

À noter que les statistiques compilées pour l'Organisation 2 se limitent aux données sur la province de Québec. Cependant, la situation pour l'ensemble de son territoire d'opération (qui est plus vaste que la région du Québec) peut être différente.

Bien que la représentation numérique des membres des minorités visibles dans l'organisation soit de façon générale au-dessus de la disponibilité, elle n'est cependant pas généralisée à tous les niveaux hiérarchiques. Lors de l'entrevue, le responsable du programme de l'équité en emploi mentionna que des objectifs numériques de promotion étaient fixés depuis l'entrée en vigueur du programme et ce, afin d'augmenter la représentation des membres des minorités visibles dans des postes hiérarchiquement plus élevés. Tout comme pour les objectifs d'embauche, il nous fut impossible d'avoir accès à ces objectifs. Mais, tel que l'indique le tableau ci-haut, la représentation numérique des membres des minorités visibles pour la province de Québec n'augmenta pas dans les postes de cadres supérieurs et intermédiaires depuis 1986.

Mise en place de mesures de redressement

Les mesures de redressement visent à offrir, temporairement, des avantages préférentiels aux membres des

minorités visibles. L'Organisation 2 mit en oeuvre deux mesures de redressement (tableau 19).

TABLEAU 19

<i>MESURES DE REDRESSEMENT</i>
<ul style="list-style-type: none">* Programme de jumelage entre des employés de l'Organisation 2 et des étudiants membres des minorités visibles* Programme de stages pour les étudiants membres des minorités visibles

Il existe au sein de l'entreprise, un programme de parrainage destiné à d'éventuels candidats. Ce programme vise à accueillir des étudiants, pendant une journée, afin qu'ils prennent connaissance du fonctionnement de l'entreprise à différents paliers hiérarchiques. Cette activité constitue de la publicité pour l'entreprise auprès des jeunes, membres des minorités visibles.

À noter que cette mesure de jumelage existe également de façon informelle entre des employés de l'organisation. Lorsqu'un de ceux-ci désire obtenir de l'information sur un poste, une rencontre est organisée entre l'employé occupant le poste et celui désirant obtenir de l'information.

Au moment de l'entrevue, l'organisation et l'Association des professionnels de race noire de Montréal développaient

un programme de stages destiné aux étudiants d'un cégep de Montréal (où l'on retrouve une forte concentration de membres des minorités visibles). Les finissants d'une concentration déterminée pourraient bénéficier de stages de 6 mois au sein de l'organisation. Ensuite, les étudiants ayant travaillé à titre de stagiaires disposeraient automatiquement d'un poste à temps partiel régulier, une fois diplômés.

Selon le responsable du programme d'équité en emploi de l'organisation, le programme de gestion de la diversité vise à ce que les employés réalisent que les différences existent entre tous les individus et ne sont plus uniquement une question de sexe, d'origine ethnique ou de religion. En conséquence, l'Organisation 2 cherche à ne favoriser aucun groupe en particulier (puisque que l'on valorise les différences entre tous les individus). En ce sens, les mesures de redressement, qui sont des mesures préférentielles, privilégient un groupe d'individus. Il s'agit donc pour l'organisation, de demeurer cohérente avec ce qu'elle enseigne à ces employés en investissant peu dans ce type de mesures.

Mise en place de mesures d'égalité des chances

Les mesures d'égalité des chances visent à éliminer les mesures, pratiques ou politiques pouvant avoir un effet

discriminatoire sur les membres des minorités visibles. L'Organisation 2 limita ces mesures au niveau du sous-système de recrutement et de sélection (tableau 20).

Plusieurs études eurent lieu en ce qui concerne les pratiques neutres qui auraient pu avoir des effets discriminatoires sur les membres des groupes-cibles³⁷, notamment au niveau du sous-système de recrutement et de sélection du personnel. Les principales modifications furent apportées au niveau des entrevues de sélection en 1992 et ce, afin de s'assurer de l'objectivité de celles-ci.

TABLEAU 20

<i>MESURES D'ÉGALITÉ DES CHANCES</i>
* Analyse du sous-système de recrutement et de sélection du personnel
* Corrections apportées au niveau des entrevues de sélection

Les mesures d'égalité des chances destinées aux membres des minorités visibles et mises sur pied par l'Organisation 2 demeurent limitées au niveau d'un seul sous-système. Encore une fois, l'entreprise demeure cohérente avec son programme de gestion de la diversité. L'organisation

³⁷. Cependant, aucune ne portait exclusivement sur les membres des minorités visibles.

estime que la réduction des préjugés permettra au système d'emploi de se corriger par lui-même.

Mise en place de mesures de soutien

Les mesures de soutien visent à soutenir les membres des minorités dans leur démarche d'emploi. L'Organisation 2 mit sur pied, quatre différentes mesures de soutien (tableau 21)

TABLEAU 21

<u>MESURES DE SOUTIEN</u>
* Programme de parrainage destiné aux nouveaux employés et aux stagiaires
* Programme de remboursement des frais de scolarité
* Programme de formation linguistique
* Bourses d'études destinées aux universitaires

Dans le cadre des mesures de soutien, une seule mesure fut destinée à offrir un support direct aux membres des minorités visibles dans leur démarche d'emploi. Il s'agit d'un programme de parrainage (mentoring) destiné aux nouveaux employés et aux stagiaires. Malgré le cadre officiel de cette politique, le responsable du programme d'équité en emploi constata, dans les faits, le caractère plutôt spontané de cette activité: beaucoup de nouveaux

employés ou stagiaires sont pris en charge, de façon informelle, par d'autres employés.

D'autres mesures de soutien, qui correspondent à des pratiques de gestion des ressources humaines visant à offrir un support aux membres des minorités visibles mais aussi à l'ensemble du personnel, furent mises en place. Il s'agit de:

- programme de remboursement des frais de scolarité pour des cours universitaires ou de langues. Ce programme vise notamment à augmenter le niveau de scolarité et les compétences des employés afin de leur permettre d'accéder à des postes cadres;
- programme de formation linguistique destiné aux employés ne maîtrisant pas bien une des deux langues officielles canadiennes et qui auraient à s'en servir dans le cadre de leur travail. Cette mesure vise à hausser les compétences générales des employés afin de leur offrir un maximum de chances d'être promus à des postes hiérarchiquement plus élevés;
- bourses d'étude offertes aux étudiants effectuant des études universitaires dans un domaine lié à l'entreprise.

À noter qu'à l'origine, ces mesures de soutien étaient principalement destinées aux femmes.

Les mesures de soutien mises en place par l'Organisation 2 sont des "mesures-type" de soutien.

MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

L'organisation 2 mit sur pied quatre des six catégories de modalités stratégiques d'accompagnement (tableau 22) telles

qu'elles furent antérieurement présentées dans le chapitre 3.

TABLEAU 22

<u>MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT</u>
<p><u>Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Intégration du programme dans divers sous-systèmes de gestion des ressources humaines <p><u>Structure de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Engagement de la haute direction <p><u>Structure conseil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Nomination de «coordonnateurs d'équité en emploi» <p><u>Structure de contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Création de rapports trimestriels * Rédaction d'un rapport annuel exigé par la loi * Rencontres périodiques entre les coordonnateurs d'équité en emploi et le responsable du programme

Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles

Le programme d'équité en emploi en vigueur depuis 1986 fut décentralisé au niveau des différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines. L'Organisation 2 choisit de répartir la responsabilité de l'application du programme au niveau de tous les gestionnaires du département de

gestion des ressources humaines. Dans les faits, chacun d'eux dispose d'un volet «équité en emploi» dans sa description de tâches.

Structure de gestion

Tel qu'il le fut mentionné dans la section sur le *cadre général*, l'Organisation 2 entreprit une démarche qui favorisait l'égalité en emploi longtemps avant l'entrée en vigueur des lois sur l'égalité en emploi. L'engagement de la haute direction à ce niveau était et est encore très présent dans le processus de l'équité en emploi de l'Organisation 2.

La mise en place d'une structure de gestion, qui se résume à l'engagement de la haute direction visait à offrir de la crédibilité au programme et à jouer le rôle moteur dans le processus de l'équité en emploi (notamment en démontrant aux employés qu'un changement de mentalités par rapport à la différence devait s'effectuer).

Structure conseil

L'Organisation 2 nomma une vingtaine de «coordonnateurs d'équité en emploi». Ceux-ci avaient pour mandat d'assurer un support aux différents gestionnaires dans leur démarche d'équité en emploi, de sensibiliser le personnel et d'optimiser les efforts de l'entreprise en matière d'équité

en emploi (par la mise sur pied d'activités portant sur la diversité). À noter que ces individus proviennent de tous les secteurs de l'entreprise et possèdent des postes de différents niveaux hiérarchiques. Ces nouveaux mandats s'inséraient dans leur description de tâches. Les individus nommés à titre de «coordonnateur d'équité en emploi» furent choisis après avoir démontré un intérêt marqué pour la diversité.

Cette structure conseil constitue un outil de gestion supplémentaire pour les différents gestionnaires chargés d'appliquer le programme d'équité en emploi.

Structure de contrôle

Les «coordonnateurs de l'équité en emploi» doivent, à chaque trimestre, remettre un rapport sur les différentes réalisations dans les domaines de l'équité en emploi et de la gestion de la diversité. Le contenu de ces rapports sert à rédiger le rapport annuel exigé par la loi.

En conformité avec les exigences législatives auxquelles est soumise l'entreprise (Loi sur l'équité en matière d'emploi), un rapport est annuellement rédigé et publié. Ceux-ci contiennent notamment la représentation numérique des membres des différents groupes-cibles au sein des

effectifs, les échelles salariales, les différentes réalisations annuelles et les mesures en cours.

La rédaction d'un rapport annuel constitue une forme de contrôle du programme pour l'organisation. Elle permet également l'évaluation des différentes mesures et la modification de certains éléments qui n'ont pas les effets escomptés. Cette démarche permet donc l'analyse de la situation et la réorientation du programme.

Enfin, des rencontres périodiques ont lieu entre les «coordonnateurs d'équité en emploi» et le responsable du programme. Celles-ci visent à assurer un suivi au programme et à développer de nouvelles initiatives.

GESTION DE LA DIVERSITÉ

Au moment de l'entrevue, l'Organisation 2 avait entrepris un programme de gestion de la diversité incluant les deux volets propres à ces programmes (tableau 23). La valorisation de la différence était entreprise depuis 1991 et au moment de l'entrevue, la gestion de la différence était en cours.

Valorisation de la différence

D'abord une campagne de promotion sur la diversité eut lieu en 1992, notamment dans le cadre du «mois de la diversité».

De nombreuses activités visant à sensibiliser les employés à la différence furent organisées (notamment des conférences, kiosques et groupes de discussion).

TABLEAU 23

MESURES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ
<u>Valorisation de la différence</u>
* Campagne de promotion de la diversité
* Programme de formation sur la valorisation de la différence destiné à tous les employés
* Création d'un document sur la «diversité»
<u>Gestion de la différence</u>
* Programme de planification de carrière

Également, un programme de formation sur la valorisation de la différence fut créé et débuta à l'automne 1993. Progressivement, l'ensemble du personnel (incluant les gestionnaires) recevra cette formation.

Enfin, un document sur la «diversité» incluant divers témoignages d'employés à travers l'ensemble du territoire d'opération de l'entreprise fut créé et destiné à promouvoir la diversité au sein de tout le personnel.

Ces mesures de sensibilisation visaient d'une part à informer les employés sur des aspects parfois méconnus de

certains groupes ethniques afin de démystifier les différences pouvant exister. D'autre part, elles avaient pour but de généraliser la notion de différence à l'ensemble des individus (plutôt qu'à des gens ayant une origine ethnique différente par exemple).

Gestion de la différence

Au moment de l'entrevue, le volet sur la gestion de la différence était en développement. L'organisation estime que la première étape d'un programme de gestion de la diversité est la valorisation de la différence, et qu'ensuite devient possible la gestion de la différence. Cependant, il existe un programme de gestion de carrière qui s'insère dans la définition de gestion de la différence présenté dans la section 2.5. Ce programme vise l'optimalisation des compétences de chaque employé.

Les superviseurs disposent d'une formation leur permettant d'aider leur personnel dans l'orientation de leur carrière. Ces derniers offrent des entrevues aux employés afin de les conseiller et de les aider à prendre conscience de leurs intérêts et de leur potentiel. Un guide fut conçu à cet effet. En somme, ce programme tente de permettre aux membres des minorités visibles (et à tous les individus de l'organisation) de connaître les éventualités professionnelles qu'offre l'entreprise ainsi que les

différentes procédures à suivre afin de parvenir à celles-ci.

ANALYSE

L'Organisation 2 adopta une approche multidimensionnelle de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visible. Parallèlement à un programme d'équité en emploi complet dont les mesures de soutien furent particulièrement bien réussies, l'organisation mit en place des modalités stratégiques d'accompagnement (quatre sur six) et adopta un programme de gestion de la diversité incluant des mesures de valorisation et de gestion de la différence.

L'Organisation 2 fut précurseur de l'égalité en emploi dans son secteur d'activité. Elle entama une démarche d'égalité en emploi près de 10 ans avant l'entrée en vigueur de la première loi sur l'égalité en emploi au Québec et au Canada.

L'engagement de la haute direction fut le point de départ de cette démarche. Tel que mentionné, lors de la mise en place du programme, la représentation numérique de membres des minorités visibles était déjà au-dessus de la disponibilité. Bien que nous ne soyons en mesure d'évaluer

les facteurs sous-jacents à ce résultat, il est tout de même possible de croire que les études relatives à la neutralité des pratiques et politiques d'emploi entamées à cette époque, ainsi que l'engagement de la haute direction, eurent des effets sur l'accès des membres des minorités visibles à l'organisation et ce, malgré qu'elles eurent été à l'origine, orientées vers les femmes. À notre avis, ces études et l'engagement de la haute direction eurent pour effet de changer les mentalités des travailleurs et de créer au niveau de l'entreprise, un climat d'ouverture face à la différence.

Les mesures de redressement visaient, par la promotion de l'entreprise, trois choses: premièrement, que les membres des minorités visibles s'orientent vers des professions se retrouvant dans l'organisation. Deuxièmement, que les diplômés membres des minorités visibles s'orientent vers l'organisation et troisièmement, que les anticipations négatives de ce groupe, à l'égard de l'entreprise (s'il y a lieu), s'estompent.

La mise en place de mesures d'égalité des chances (analyse de sous-système de recrutement et de sélection du personnel et correction de certaines procédures) visait quant à elle l'enrayement de la discrimination dans le système d'emploi. Cependant, tel qu'il est mentionné dans la section 1.3,

l'analyse d'un seul sous-système peut engendrer l'apparition d'autres mesures, pratiques ou politiques discriminatoires dans d'autres sous-systèmes. Bien que nous ne disposions d'aucune donnée sur les effets de cette analyse, il est possible qu'elle soit la cause sous-jacente au fait que les membres des minorités visibles n'accèdent pas à des postes cadres.

Dans le programme d'équité en emploi de l'Organisation 2, ce sont les mesures de soutien qui furent les mieux réussies. L'entreprise prône le développement professionnel de ses employés et c'est particulièrement vers cet aspect que furent orientées les mesures de soutien. Tel que mentionné dans le chapitre 1, même les détenteurs de postes du secteur primaire n'ont pas tous accès à la formation en entreprise. Sans cet accès, ils sont donc exclus des filières de promotion. L'entreprise chercha donc à pallier à ce problème en leur offrant l'opportunité d'acquérir la formation nécessaire à leur ascension professionnelle. Ces mesures, en plus de soutenir l'ensemble du personnel dans sa démarche d'emploi, constituent de bonnes conditions de travail qui peuvent également avoir un effet au niveau des anticipations des membres des minorités visibles, à l'égard de l'entreprise. Les employés de ce groupe qui jouissent d'un support organisationnel, leur permettant ainsi une bonne

intégration sociale, diffuseront une image positive de l'entreprise, ce qui aura pour effet de modifier les anticipations.

Les modalités stratégiques d'accompagnement visaient quant à elles à assurer le succès du programme. Chacune d'elles avait un objectif précis à atteindre. Ces modalités visaient à introduire le programme d'équité en emploi dans le fonctionnement global de l'entreprise, à offrir un encadrement administratif et conseil au programme et à effectuer des contrôles qui permettraient l'ajustement du programme.

Enfin, le programme de gestion de la diversité, qui consistait principalement, au moment de l'entrevue, en la valorisation de la différence, visait à changer les mentalités. Par ces mesures, l'organisation tenta de diminuer les préjugés des travailleurs en élargissant la notion de différence à tous les individus.

Le programme de gestion de carrière (inclut dans les mesures de gestion de la différence) vise à ce que tous les employés (incluant les membres des minorités visibles) puissent évaluer leurs valeurs, réalisations, intérêts et compétences. Il avait également pour objectif la détermination de stratégies de carrière et l'élaboration

d'un plan de perfectionnement. Encore une fois, ce programme vise l'ascension des membres des minorités visibles (et de tous les employés) dans des postes hiérarchiquement supérieurs.

En somme, nous pouvons donc conclure que l'Organisation 2 adopta une approche multidimensionnelle pour parvenir à intégrer les membres des minorités visibles. Bien que nous ne puissions expliquer quels furent les facteurs responsables de la représentation numérique équitable des membres des minorités visibles, il est possible de croire que la démarche d'égalité en emploi, mise en place avant l'adoption des premières lois québécoise et canadienne d'égalité en emploi, permit une certaine ouverture face à la différence de la part des employés. La mise en place du programme d'équité en emploi, jumelé à des modalités stratégiques d'accompagnement et à un programme de gestion de la diversité permit à l'organisation de maintenir la représentation numérique au-dessus de la disponibilité et ce, malgré une légère baisse de membres des minorités visibles dans l'organisation au niveau de la province de Québec.

Organisation 3

Type de programme: Accès à l'égalité

Cadre général

La démarche d'accès à l'égalité débuta en 1988 et visait les femmes. Celle destinée aux membres des communautés culturelles³⁸ suivit un an plus tard, soit en 1989.

Cependant, le plan de communication de l'époque destiné à permettre le recensement interne, ne fut pas suffisamment rigoureux et n'eut pas l'effet escompté: les employés ne répondirent pas au questionnaire d'auto-identification. Ce n'est qu'en 1991 que l'on réussit à procéder à une réelle analyse interne de la main-d'oeuvre.

Dans le cadre de son programme d'accès à l'égalité, l'organisation décida d'abord d'établir des objectifs

³⁸. Dans le cadre de son programme d'égalité en emploi, l'Organisation 3 utilise le terme «communautés culturelles» pour désigner les membres des minorités ethniques et visibles. Plus spécifiquement, ce concept regroupe «toute personne d'origine autre que française ou britannique, ou des premières nations (autochtones)». À noter que nous utiliserons, dans le présent cas, le terme «minorités visibles» puisque l'entreprise compile des statistiques pour les minorités visibles et pour les minorités ethniques (bien qu'elle les regroupe sous le terme de communautés culturelles).

d'embauche. Suite à une étude globale de la disponibilité sur le marché, il fut décidé que 25% des postes offerts à l'externe seraient désormais comblés par des membres des communautés culturelles (qui incluent les minorités visibles). À noter que dans le cadre de cet objectif d'embauche, il n'existait aucune distinction entre les minorités ethniques et visibles.

L'accent fut donc mis, dès le départ, sur la détermination d'objectifs numériques d'embauche et sur l'augmentation de la représentation des membres des communautés culturelles au sein de l'entreprise.

Objectifs numériques et évolution de la représentation des membres des minorités visibles

L'objectif à long terme était d'obtenir une représentation des membres des communautés culturelles de 25% dans chacun des types d'emploi de l'organisation. À cet effet, l'objectif d'embauche fut déterminé à 25% pour tous les emplois devant être comblés à l'externe.

À noter que la grande variété de postes retrouvés dans l'Organisation 3 fit en sorte que les statistiques sur la sous-utilisation des membres des minorités visibles pour chacun de ces types d'emploi furent longues à compiler. Au moment de l'entrevue, la compilation statistique n'était pas encore achevée. L'objectif de 25% correspondait donc

à une estimation globale de la sous-utilisation. Cet objectif eut pour les deux premières années, les effets escomptés. La représentation numérique des membres des minorités visibles passa de 765 à 1128 individus, c'est-à-dire de 3,2% à 4,4% de l'ensemble des effectifs.

Comme le tableau 24 l'indique, plus de membres des minorités visibles furent embauchés en 1992 qu'en 1991. En 1991, 765 membres des minorités visibles furent embauchés, ce qui donne un pourcentage de 3,2% de l'ensemble du personnel de l'organisation. L'année suivante, en 1992, le nombre de membres des minorités visibles embauchés est passé à 1128, ce qui augmente le pourcentage de membres des minorités visibles dans l'organisation à 4,4%.

TABLEAU 24

ÉVOLUTION NUMÉRIQUE DES MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES DANS L'ORGANISATION 3 POUR 1991 ET 1992

GROUPE/ANNÉE	1991	1992
Minorités visibles	765	1128
Pourcentage dans l'organisation	3,2%	4,4%

*A noter que les données de 1992 furent compilées à partir du nombre d'embauches pour cette même année. Sur le nombre d'embauches pour 1992, presque la majorité sont des postes temporaires. Cependant, tel que nous le présenterons dans le tableau 25, chaque année, un nombre significatif d'embauches temporaires s'effectuent. Pour ces raisons, nous avons estimé cette compilation comme étant valable.

Les données présentées dans le tableau 25 laissent sous-entendre une certaine inégalité entre le nombre d'embauches temporaires et permanentes de membres des minorités visibles pour les années 1991 et 1992. Il est cependant important de noter que la situation est généralisée à l'ensemble de l'embauche (voir troisième colonne).

TABLEAU 25

**BILAN DE L'EMBAUCHE EXTERNE POUR L'ORGANISATION 3
DE 1991 A 1992**

EMBAUCHE	NOMBRE DE MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES	TOTAL DES EMBAUCHES DE L'ORGANISATION 3	POURCENTAGE DE MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES EMBAUCHÉS
Embauche temporaire en 1991	108	1435	7,53%
Embauche temporaire en 1992	358	2038	17,57%
Embauche permanente en 1991	4	148	2,70%
Embauche permanente en 1992	5	188	2,66%
Total de l'embauche en 1991	112	1583	7,07%
Total de l'embauche en 1992	363	2226	16,31%
Variation des effectifs	+ 251	+ 643	-

Au total, tel que l'indique le tableau 25, le pourcentage des membres des minorités visibles embauchés dans l'Organisation 3 était pour l'année 1992 de 16,31%³⁹, alors que pour l'année 1991, il n'était que de 7,07%.

Mise en place de mesures de redressement

L'Organisation 3 mit sur pied quatre mesures de redressement (tableau 26).

TABLEAU 26

<u>MESURES DE REDRESSEMENT</u>
* Sessions d'information sur l'emploi auprès d'organismes travaillant avec les communautés culturelles
* Envoi d'offres d'emploi aux organismes travaillant avec les communautés culturelles
* Publication d'offres d'emploi dans des journaux ethniques
* Création d'un guide d'information sur les emplois offerts par l'organisation

Dès le départ, l'Organisation 3 misa sur la promotion de son programme d'accès à l'égalité auprès des membres des

³⁹.Ce qui représente plus de la moitié de l'objectif d'embauche de 25% fixé au départ et qui englobait également les membres des minorités ethniques.

minorités visibles afin d'augmenter le nombre de candidats admissibles⁴⁰ pour les divers emplois.

En 1989, trois sessions d'information sur l'emploi eurent lieu auprès d'organismes travaillant avec les communautés culturelles. Celles-ci visaient à dispenser de l'information sur le programme d'accès à l'égalité et sur les modalités d'embauche de l'organisation.

Pour les années 1992 - 1993, une dizaine de séances d'information eurent lieu dans les organismes s'occupant des nouveaux immigrants. Les emplois offerts par l'organisation, les procédures à suivre pour obtenir un emploi, la façon de procéder pour obtenir les équivalences académiques y étaient notamment présentés.

Depuis 1989, les offres d'emplois de l'entreprise furent envoyées aux organismes travaillant avec les membres des communautés culturelles dans le but d'augmenter le nombre d'individus membres des communautés culturelles dans les banques de candidats.

En 1992, un budget fut consacré à la publication d'annonces sur le programme d'accès à l'égalité et sur l'entreprise.

⁴⁰.Un candidat admissible est celui qui possède la formation et l'expérience requises pour occuper un poste.

Cette même année, des annonces parurent sur une base mensuelle dans 24 journaux ethniques desservant une vingtaine de communautés culturelles.

En 1992, le département de gestion des ressources humaines produisit un guide d'information sur les emplois offerts par l'organisation, sur les modalités d'affichage de postes (endroit, heures d'ouverture et adresse). Ce guide était destiné aux membres des communautés culturelles en général, mais spécialement aux immigrants récemment arrivés au Québec. La distribution s'effectua par l'intermédiaire des organismes travaillant avec les membres des communautés culturelles (ce qui inclut les nouveaux immigrants).

En somme, l'Organisation 3 opta, dans le cadre des mesures de redressement, pour la promotion de l'entreprise et de son programme d'accès à l'égalité afin d'augmenter le nombre de candidats admissibles membres des minorités visibles. Bien que nous ne disposions d'aucune donnée sur l'impact de ces mesures, il est tout de même possible d'observer dans le tableau 27 une hausse du nombre de candidats admissibles de 1991 à 1992.

Bien qu'aucune statistique n'existe exclusivement sur l'admissibilité des membres des minorités visibles, nous avons tout de même jugé pertinent de présenter celles sur

l'admissibilité des membres des communautés culturelles (tableau 27).

TABLEAU 27

**NOMBRE DE CANDIDATS ADMISSIBLES DANS L'ORGANISATION 3
POUR LES ANNÉES 1991 ET 1992**

CANDIDATS ADMISSIBLES/ANNÉE	1991	1992
Communautés culturelles*	133	170

Note: *Incluant les membres des minorités visibles dans une proportion indéterminée.

Tel que déjà mentionné, la compilation statistique de la sous-utilisation pour chacun des postes de l'organisation n'était pas encore achevée au moment de l'entrevue. Il semble que d'autres mesures, plus spécifiques, seront établies dès que la sous-utilisation sera déterminée pour l'ensemble des postes.

Mise en place de mesures d'égalité des chances

Au moment de l'entrevue, la première analyse du système d'emploi était en cours et visait tous les sous-systèmes de gestion de ressources humaines. Depuis 1989, aucune étude formelle n'avait eu lieu. Cependant, certaines pratiques d'emploi que le coordonnateur jugea discriminatoires furent modifiées. Les deux principales pratiques qui furent corrigées étaient:

- le recrutement de bouche à oreille - les postes sont maintenant tous affichés;
- les tests de sélection - les tests de sélection furent tous vérifiés afin de déterminer à quels niveaux se situaient les biais culturels. On chercha, de cette façon, à valider les tests. La principale modification fut effectuée au niveau des exigences du français.

Ces mesures (tableau 28) visaient principalement l'accès des candidats admissibles membres des minorités visibles, aux postes offerts par l'organisation.

Une politique contre le harcèlement racial fut mise en oeuvre en 1989. Elle visait à offrir aux membres des minorités visibles un milieu de travail qui leur permettrait une intégration sociale équivalente à celle des autres employés.

TABLEAU 28

<u>MESURES D'ÉGALITÉ DES CHANCES</u>
* Analyse du système d'emploi
* Correction de pratiques dans le sous-système de recrutement et de sélection du personnel au niveau des méthodes de recrutement et des tests de sélection
* Politique contre le harcèlement racial

Mise en place de mesures de soutien

L'entreprise n'adopta aucune mesure de soutien.

MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

L'organisation 3 mit sur pied quatre des six catégories de modalités stratégiques d'accompagnement (tableau 29) telles qu'elles furent antérieurement présentées dans le chapitre 3.

Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles

Le programme d'accès à l'égalité est intégré aux sous-systèmes de recrutement, de sélection et de placement du personnel. Les gestionnaires affectés à ces sous-systèmes doivent respecter des critères relatifs à l'accès à l'égalité et à l'objectif d'embauche de 25%.

Structure de gestion

Dans le but de mettre en place le programme d'accès à l'égalité destiné aux membres des communautés culturelles, l'entreprise embaucha un cadre intermédiaire à ce dossier.

Par des énoncés politiques précis, les hauts dirigeants de l'entreprise prirent position en faveur de l'accès à l'égalité. Cette prise de position s'effectua au niveau de l'ensemble du personnel et de la clientèle.

TABLEAU 29

<u>MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT</u>
<p><u>Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Intégration du programme d'accès à l'égalité aux différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines
<p><u>Structure de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Embauche d'un cadre intermédiaire à la coordination du programme d'accès à l'égalité * Engagement de la haute direction
<p><u>Partenariat patronal/syndical</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Clause de convention collective relative au programme d'accès à l'égalité * Existence de comités conjoints relatifs à l'élaboration et l'implantation du programme d'accès à l'égalité
<p><u>Structure de contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Rédaction d'un rapport annuel sur les réalisations annuelles, le nombre d'embauches de membres des minorités visibles et ethniques, ainsi que sur les mesures devant être entreprises

Partenariat patronal/syndical

Le programme d'accès à l'égalité fait également place à une forme de partenariat patronal/syndical. Notamment par l'intermédiaire d'une clause de convention collective

mentionnant qu'un comité conjoint constitué de trois représentants de l'employeur, de trois représentants du syndicat et d'une personne externe (à titre consultatif), doit être formé dans le but de mettre en place le programme d'accès à l'égalité, incluant des mesures de redressement, de soutien et de contrôle dans la mesure où cela affecte les conditions de travail des syndiqués. Au moment de l'entrevue, deux comités conjoints étaient en place conformément à cet article.

Structure de contrôle

Depuis 1990, l'organisation produit un rapport annuel sur les réalisations de l'année, sur le nombre d'embauches, sur les objectifs pour l'année suivante et les mesures devant être adoptées. Ce rapport constitue une forme de contrôle et d'analyse du programme.

GESTION DE LA DIVERSITÉ

Au moment de l'entrevue, l'Organisation 3 avait entrepris des mesures s'insérant dans un programme de gestion de la diversité (tableau 30) tel qu'il fut présenté dans le chapitre 3.

TABLEAU 30

<i>MESURES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ</i>	
<u>Valorisation de la différence</u>	
* Sessions de sensibilisation à la réalité multiethnique, destinées aux cadres intermédiaires	
* Journées de sensibilisation à la réalité multiethnique, destinées aux hauts dirigeants	
<u>Gestion de la différence</u>	
* Sessions de formation à la gestion d'équipes multiethniques destinées aux cadres de premier niveau	

Valorisation de la différence

En 1991 des sessions de sensibilisation de deux jours furent mises sur pied afin de sensibiliser les cadres intermédiaires à la réalité multiethnique.

En 1992 eut lieu une journée de sensibilisation sur le phénomène multiethnique sur le territoire d'opération de l'organisation. Cette journée était destinée aux hauts dirigeants de l'entreprise.

Gestion de la différence

En 1993, des sessions de formation à la gestion d'équipes multiethniques furent offertes à tous les cadres de premier niveau. Cette formation de deux jours avait pour but d'assurer une intégration sociale réussie des membres des

communautés culturelles embauchés, en offrant de nouveaux outils de gestion à cette catégorie de gestionnaires.

ANALYSE

L'Organisation 3 combina son programme d'accès à l'égalité (incluant trois des quatre types de mesures) à des modalités stratégiques d'accompagnement (quatre sur six) et à un programme de gestion de la diversité complet. Elle adopta donc une approche multidimensionnelle de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles.

L'Organisation 3 mit sur pied son programme d'accès à l'égalité en 1989. À cette époque, l'entreprise avait des problèmes au niveau du recrutement (manque de candidats admissibles) et de la sélection des membres des minorités visibles (ceux qui sont admissibles ne parviennent pas à être embauchés). Elle tenta donc, suite à la détermination d'un objectif global d'embauche de 25%, de pallier à ce problème.

Les mesures de redressement mises en oeuvre par l'Organisation 3 visaient d'une part à éliminer les anticipations négatives des membres des minorités visibles à l'égard de l'entreprise pour ensuite attirer le maximum de candidats potentiels de toutes professions. En modifiant les anticipations des membres des minorités

visibles, l'organisation risque alors d'augmenter son bassin de candidats admissibles parce que les membres des minorités visibles postuleront lorsque des emplois seront offerts.

Même si aucune analyse des sous-systèmes d'emploi ne fut effectuée dans le cadre des mesures d'égalité des chances, certaines corrections furent tout de même apportées dans le sous-système de recrutement et de sélection. Certaines mesures apparurent discriminatoires au coordonnateur du programme d'accès à l'égalité et il décida de les supprimer.

À noter que l'analyse de l'ensemble du système d'emploi vise à faire en sorte qu'une mesure adoptée ou modifiée dans un sous-système n'entraîne pas l'apparition de mesures, pratiques ou politiques discriminatoires dans un autre sous-système. Dans le cas de l'Organisation 3, aucune étude des sous-systèmes d'emploi n'avait été complétée. Comme le rapporta le coordonnateur, malgré la hausse du nombre de candidats admissibles, il est possible de constater qu'il existe encore certains obstacles dans le système d'emploi qui nuisent à l'accès des membres des minorités visibles aux postes offerts par l'organisation.

La politique contre le harcèlement racial visait également à s'assurer que rien, dans le système d'emploi de l'organisation, ne puisse nuire à l'intégration sociale des employés membres des minorités visibles.

Il est cependant important de noter que les membres des minorités visibles sont surtout embauchés dans des postes temporaires, ce qui constitue donc un accès limité de ceux-ci à l'organisation. Même si cette situation est généralisée à l'ensemble des individus, elle n'a pas le même impact sur les membres du groupe majoritaire puisqu'ils occupent déjà la quasi totalité des emplois de l'organisation.

Bien que nous ne disposions d'aucune donnée sur les impacts des mesures de redressement et d'égalité des chances adoptées par l'entreprise, il est possible d'estimer que les corrections apportées au niveau du sous-système de recrutement et de sélection jouèrent un rôle important dans l'augmentation du nombre de candidats admissibles membres des minorités visibles entre 1991 et 1992. D'une part, l'affichage des postes et les multiples interventions de promotion du programme et de l'entreprise pourraient avoir permis l'augmentation du nombre d'offres de services déposées par des candidats admissibles. D'autre part, la validation des tests pourrait, quant à elle, avoir diminué

le nombre de critères discriminatoires, ce qui permit l'embauche d'un plus grand nombre de membres des minorités visibles en 1992 qu'en 1991.

L'analyse du système d'emploi qui était en cours au moment de l'entrevue permettra sûrement l'identification d'autres pratiques ou politiques qui nuisent à l'accès des membres des minorités visibles aux postes offerts par l'entreprise.

Aucune mesure de soutien orientée vers les membres des minorités visibles n'avait été adoptée par l'organisation au moment de l'entrevue.

Dans le cadre des modalités stratégiques d'accompagnement, l'intégration du programme aux différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines visait à introduire le programme dans l'ensemble du fonctionnement de l'organisation. Cependant, cette intégration fut tout de même limitée aux sous-systèmes de recrutement et de sélection, et de placement du personnel.

La nomination d'un coordonnateur du programme d'accès à l'égalité avait quant à elle pour objectif d'offrir un encadrement administratif au programme, tout en tentant de lui donner de la crédibilité.

L'engagement de la haute direction, bien qu'il joua un rôle important dans la mise en place et la réalisation du processus d'accès à l'égalité tel qu'il fut décrit, ne semble pas aussi ferme qu'il le fut dans les deux entreprises précédemment présentées. Premièrement, parce qu'après l'entrée en vigueur officielle de programme en 1989, il s'écoula deux ans avant que s'effectue la première analyse interne. Et, deuxièmement, parce que l'intégration du programme d'accès à l'égalité ne se situe qu'au strict minimum, soit dans les sous-systèmes de recrutement, de sélection et de placement du personnel. Tous les autres sous-systèmes (formation, évaluation du personnel, rémunération, etc.) ne comportent aucun aspect du programme. Tel que le rapporta le coordonnateur, le manque de volonté politique se traduit par un programme peu crédible auprès du personnel. Ce qui diminue, en conséquence, la capacité d'action du coordonnateur ainsi que la mise en place de différentes mesures.

Le partenariat patronal/syndical constitue quant à lui, un élément stratégique de la part du coordonnateur. À notre avis, l'implication des syndicats dans la réalisation du programme d'accès à l'égalité permet de diminuer les résistances de ceux-ci par rapport au programme et ainsi d'accroître les chances de succès du programme. Ce

partenariat constitue également un moyen de sensibiliser les syndicats et employés à la réalité multiculturelle.

Enfin, le rapport annuel représente quant à lui, un outil permettant au coordonnateur d'évaluer le programme et d'y apporter les modifications nécessaires. Il s'agit d'un excellent moyen de contrôle et d'analyse du programme d'égalité en emploi.

Le programme de gestion de la diversité auquel fut jumelé le programme d'accès à l'égalité se compose de trois mesures s'insérant dans les deux volets de ce type de programme.

Les sessions de sensibilisation à la réalité multiethnique destinées aux cadres intermédiaires et aux hauts dirigeants visaient à diminuer leurs préjugés en augmentant leur réceptivité face aux différences culturelles. À noter qu'aucune mesure de sensibilisation ne fut destinée aux employés.

Les sessions de formation à la gestion en contexte multiethnique visaient quant à elles à offrir aux gestionnaires des outils de gestion propres à une main-d'oeuvre diversifiée et permettant le règlement des conflits pouvant survenir dans les équipes de travail.

En somme, le programme d'accès à l'égalité mit sur pied par l'Organisation 3 semble tout de même progresser lentement, notamment par l'embauche de membres des minorités visibles dans des postes temporaires qui ne garantissent qu'un accès limité à l'entreprise pour ce groupe. Le manque de volonté politique pourrait également être un élément qui collabore à la lenteur de l'évolution.

L'Organisation 3 adopta une approche multidimensionnelle de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles en jumelant son programme d'accès à l'égalité à des modalités stratégiques d'accompagnement et à un programme de gestion de la diversité.

Organisation 4

Type de programme: Équité en emploi

Cadre général

En 1984, l'entreprise mit sur pied un département qui avait pour mandat de revoir les pratiques et politiques d'emploi de l'organisation pouvant s'avérer discriminatoires et ce, même si aucune loi sur les programmes d'égalité en emploi n'était encore en vigueur au Canada à cette époque. À l'origine, ce département était orienté vers l'égalité en emploi pour les femmes. Un vice-président fut nommé à sa direction. Son principal mandat était la promotion de l'égalité en emploi dans l'entreprise. Dès lors, des politiques furent mises en oeuvre à cet effet et des responsables de l'égalité en emploi furent nommés dans tous les bureaux de l'entreprise.

En 1986, entra officiellement en vigueur le programme d'équité en emploi. Le département chargé de l'égalité en emploi et créé deux ans plus tôt, fut responsable de son élaboration et de son implantation (modalités stratégiques d'accompagnement).

L'Organisation 4 fait actuellement face à une réorganisation majeure en ce qui concerne sa structure de

travail. Ce qui, jusqu'en 1995, occasionnera de nombreuses coupures de postes. Cependant, afin de ne pas perdre des "acquis durement gagnés", l'entreprise a décidé d'intensifier sa démarche d'équité en emploi.

Objectifs numériques et évolution de la représentation des membres des minorités visibles

Le premier recensement interne fut effectué en 1986 et ce, malgré le fait que diverses démarches visant l'égalité en emploi furent entreprises avant cette date.

Dès 1986, l'entreprise décentralisa la détermination des objectifs numériques au niveau de chaque département (modalités stratégiques d'accompagnement). Dans la pratique, chaque année, tous les départements de l'entreprise effectuent un bilan interne de sous-utilisation (par rapport à la disponibilité régionale dans laquelle ils se trouvent) et établissent des prévisions d'embauche. Suite à ces deux constats, ils doivent déterminer des objectifs d'embauche qui seront approuvés par le département de l'équité en emploi. Ces objectifs sont donc variables en fonction des départements et des années.

Tel que l'indique le tableau 31, le nombre total de membres des minorités visibles augmenta légèrement au cours des dernières années, alors que le nombre d'employés en général

diminua de près de 2500 individus. Ce qui fit en sorte que le pourcentage de membres de minorités visibles dans l'organisation au Québec passa de 2,6% à 3,4% depuis l'entrée en vigueur du programme d'équité en emploi.

Il est intéressant de noter la variabilité de l'évolution de la représentation numérique des membres des minorités visibles selon les catégories professionnelles. Tel que l'indique le tableau 31, le nombre de cadres supérieurs membres des minorités visibles demeura stable, alors que le nombre de cadres intermédiaires et d'autres cadres, membres de ce groupe, passa de 16 à 40 individus, soit une hausse de 1,9%. Le nombre d'employés de bureaux membres des minorités visibles, quant à lui, diminua très légèrement alors que celui des travailleurs qualifiés et d'artisans membres des minorités visibles passa de 90 à 106 individus, soit une hausse de 1,1% de l'ensemble des employés de cette catégorie.

TABLEAU 31

**ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES
(M.V.) ET DU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS (T.)* DANS
L'ORGANISATION 4 AU QUÉBEC ENTRE 1987 ET 1992**

CATÉGORIES PROFESSIONNELLES	1987		1989		1992	
	M.V.	T.	M.V.	T.	M.V.	T.
Cadres supérieurs	2	101	2	152	2	121
Cadres intermédiaires et autres cadres	16	933	24	1017	40	1116
Professionnels	87	862	71	739	71	607
Semi-professionnels et techniciens	23	908	34	905	14	669
Surveillants	4	230	4	176	3	103
Contremaîtres	5	582	4	516	4	433
Employés de bureau	43	863	51	1585	40	1133
Employés du secteur de la vente	0	43	50	0	0	49
Employés du secteur des services	3	103	2	93	1	61
Travailleurs qualifiés et artisans	90	2889	86	2516	106	2538
Travailleurs manuels spécialisés	5	1714	5	1501	7	1340
Autres travailleurs manuels	5	626	11	532	9	411
TOTAL	283	10854	294	9782	297	8581
% de minorités visibles dans l'organisation	2,6%		3,0%		3,4%	

Note: * Il s'agit des salariés à temps plein.

Mise en place de mesures de redressement

La réorganisation de la structure de travail amena l'Organisation 4 à chercher des solutions qui permettraient aux membres des minorités visibles de ne pas être mis à pied lors des coupures de postes. Les mesures de redressement qu'elle adopta furent donc orientées vers cet objectif. Certaines mesures de redressement sont formelles et d'autres sont plutôt informelles. Dans les deux cas, l'objectif visé était le même. Au total, sept (7) mesures de redressement furent adoptées (tableau 32).

TABLEAU 32

<u>MESURES DE REDRESSEMENT</u>
* Formation de superviseur spécialement offerte aux membres des minorités visibles
* Cours de perfectionnement linguistique
* Conférences et ateliers auprès d'organismes travaillant avec les membres des minorités visibles
* Envoi d'offres d'emploi à des organismes travaillant avec les membres des minorités visibles
* Participation à des journées carrières dans des établissements d'enseignement
* Stages destinés aux étudiants membres des minorités visibles
* Suivi personnalisé du cheminement de carrière des membres des minorités visibles

Au niveau des mesures formelles, les membres des minorités visibles disposèrent d'un privilège d'accès à la formation de superviseur (catégorie professionnelle «cadres intermédiaires et autres cadres»), laquelle n'était généralement pas accessible au personnel syndiqué. L'accès à cette formation visait à accroître le nombre de membres des minorités visibles qui auraient la possibilité de devenir superviseurs.

Depuis 1993, un cours de perfectionnement linguistique est offert aux membres des minorités visibles dont la langue maternelle n'est ni l'anglais, ni le français, et ce, afin d'augmenter leurs aptitudes orales et écrites. En maîtrisant mieux la langue, les membres des minorités visibles pourront accéder à des postes hiérarchiquement élevés dans lesquels ces aptitudes sont essentielles à l'exécution des fonctions.

Depuis l'entrée en vigueur du programme, diverses rencontres eurent lieu avec des organismes travaillant avec les membres des minorités visibles. Notamment, il y eut la participation de responsables de l'équité en emploi (de différents niveaux hiérarchiques) à un déjeuner sur la planification de carrière organisé par le Service à la famille chinoise du Grand Montréal en 1988 ainsi qu'à plusieurs conférences et ateliers organisés avec des

associations représentant des membres des minorités visibles (et d'autres groupes-cibles). Ces rencontres avaient pour objectifs de faire connaître l'entreprise et d'augmenter le bassin de candidats membres des minorités visibles et des autres groupes-cibles.

Depuis 1987, lors des périodes de recrutement, divers organismes montréalais travaillant avec les membres des minorités visibles reçurent des offres d'emploi publiées par l'entreprise et furent invités à faire parvenir les curriculum vitae des individus susceptibles de correspondre aux exigences des postes.

Également, dans le cadre des mesures de redressement, l'Organisation 4 participa à plusieurs journées carrières dans différents établissements d'enseignement dans lesquels il est possible d'observer une concentration de membres des minorités visibles.

Les démarches effectuées au niveau des organismes travaillant avec les membres des minorités visibles furent peu nombreuses. Il est à noter que l'objectif premier que visait l'Organisation 4 était de permettre aux membres des minorités visibles de demeurer dans l'organisation, compte tenu du contexte organisationnel.

D'autres mesures, cette fois informelles, furent mises en oeuvre dans l'organisation. Il y eut d'abord une politique informelle voulant que lorsque des stages sont offerts dans différents secteurs de l'organisation, les membres des groupes-cibles soient privilégiés par rapport aux autres candidats du groupe majoritaire. Bien qu'aucune donnée statistique ne soit publiée sur le nombre de stagiaires et leur appartenance à un groupe-cible, le directeur de l'équité en emploi mentionna que cette politique était très répandue.

Également, dans le cadre des mesures de redressement informelles, il existe également un suivi personnalisé du cheminement de carrière des membres des minorités visibles de chaque département. Cette politique veille à ce que ceux-ci acquièrent la formation nécessaire à leur ascension professionnelle et ainsi, soient moins touchés par les mises à pied.

À notre avis ces mesures eurent un effet sur l'augmentation du nombre de cadres intermédiaires et d'autres cadres tel qu'exposée dans le tableau 31.

Mise en place de mesures d'égalité des chances

Les mesures d'égalité des chances visent à corriger les mesures, pratiques ou politiques pouvant avoir un effet discriminatoire sur les membres des minorités visibles. Celles de l'Organisation 4 (tableau 33) sont exemplaires.

Depuis 1979, diverses études eurent lieu sporadiquement au niveau des systèmes d'emploi, afin d'éliminer toute forme de discrimination, notamment pour les femmes. À cet effet, un service permanent du département de gestion des ressources humaines fut exclusivement affecté à ce mandat (modalités stratégiques d'accompagnement). Plusieurs pratiques, identifiées comme étant discriminatoires furent modifiées. Celles-ci faisaient notamment partie des sous-systèmes de sélection du personnel et de description de tâches. Comme il le sera ultérieurement présenté, depuis la création de ce service, les sous-systèmes de gestion des ressources humaines de l'organisation sont constamment analysés et modifiés afin d'éliminer toute forme de discrimination (tableau 33).

TABLEAU 33

<i>MESURES D'ÉGALITÉ DES CHANCES</i>
<ul style="list-style-type: none">* Révision permanente du système d'emploi* Correction permanente des mesures discriminatoires

Mise en place de mesures de soutien

L'entreprise ne mit sur pied aucune mesure de soutien.

MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

L'organisation 4 mit sur pied les six catégories de modalités stratégiques d'accompagnement (tableau 34) telles qu'elles furent antérieurement présentées au chapitre 3.

Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles

Tel que mentionné antérieurement, l'application du programme d'équité en emploi est décentralisée au niveau des différents départements de l'organisation. Depuis 1988, chaque département et fonction de l'organisation dispose d'une personne cadre qui agit à titre d'agent de liaison avec le vice-président de l'équité en emploi.

À la fin de chaque exercice financier, tous les services doivent exposer leur situation interne, définir leurs objectifs numériques et établir des moyens pour parvenir à

atteindre ces objectifs. Ils doivent également dresser un plan d'action précisant l'échéancier ainsi que les personnes responsables de l'application des solutions proposées. Les résultats et les mesures adoptées doivent être présentés au département d'équité en emploi. De cette façon l'entreprise entend d'une part, maintenir et améliorer la situation des groupes-cibles et d'autre part, hausser le niveau de sensibilisation et de compréhension de son personnel à l'égard des politiques et pratiques d'équité en emploi. Pour l'entreprise, ce dernier élément est critique dans la réussite à longue échéance, de son programme d'équité en emploi.

L'intégration du programme s'effectua également dans les sessions de perfectionnement des cadres intermédiaires et cadres supérieurs (1991). Une demi-journée sur la sensibilisation et la valorisation de la différence y est désormais incluse.

Structure de gestion

Comme il le fut également mentionné dans la partie sur le cadre général, un département d'«équité en emploi» fut créé afin de gérer et de promouvoir le programme de l'entreprise. À la direction de ce département, un vice-président équité en emploi fut nommé.

TABLEAU 34

<u>MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT</u>
<p><u>Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Décentralisation officielle du programme au niveau des différents départements de l'organisation * Intégration d'un bloc sur l'égalité en emploi dans les sessions de perfectionnement des cadres supérieurs
<p><u>Structure de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Engagement de la haute direction * Création d'un département «d'équité en emploi» * Création d'un service de gestion des ressources humaines responsable de l'analyse et de la correction continuelle des différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines
<p><u>Partenariat patronal/syndical</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Rencontres patronales/syndicales
<p><u>Structure conseil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Nomination de responsables des droits de la personne dans l'entreprise
<p><u>Consultation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Consultation des membres des minorités visibles afin de recueillir leurs idées sur le recrutement et l'intégration sociale des membres des minorités visibles
<p><u>Structure de contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Contrôle formel des diverses mesures mises en oeuvre dans le cadre du programme d'équité en emploi * Rédaction du rapport annuel exigé par la loi

Un service de gestion des ressources humaines fut créé afin d'analyser et de corriger, en permanence, les sous-systèmes de gestion des ressources humaines. Lorsque des mesures ou pratiques s'avèrent discriminatoires, des modifications sont immédiatement apportées. La création de ce département visait à s'assurer que les différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines ne contiennent aucune forme de discrimination.

À noter qu'un suivi est périodiquement effectué par ce service afin de vérifier les effets des révisions et des modifications apportées. Par exemple, il vérifie le nombre de minorités visibles et de membres des autres groupes-cibles qui sont retenus lors de périodes de recrutement et lors des promotions, suite à la révision des tests d'aptitudes.

Partenariat patronal/syndical

En 1989, eurent lieu des rencontres entre les représentants syndicaux et les responsables de l'équité en emploi de l'entreprise. Celles-ci visaient à favoriser le dialogue entre les syndicats et l'organisation au sujet de l'équité en emploi et ce, notamment dans un contexte de réorganisation de la structure du travail. Ces rencontres visaient également à informer les syndicats sur le programme d'équité en emploi.

Structure conseil

Dans le cadre de sa démarche d'équité en emploi, l'entreprise se dota d'un responsable des droits de la personne chargé de promouvoir ceux-ci, de conseiller la direction et de s'assurer que les politiques adoptées par l'organisation soient conformes aux droits de la personne.

Consultation

En 1989, l'organisation organisa une réunion avec des employés membres des minorités visibles provenant des différents grands centres urbains afin, d'une part, de les renseigner sur le programme d'équité en emploi de l'entreprise et d'autre part, de leur permettre d'exprimer leurs idées sur le recrutement et l'intégration des individus appartenant à leur groupe.

Structure de contrôle

Toutes les mesures mises sur pied dans le cadre du programme d'équité en emploi font l'objet d'évaluations formelles dans lesquelles l'appréciation des employés ainsi que l'efficacité qui en résulte constituent les principaux critères de référence. Cette mesure permet aux responsables du programme de connaître l'efficacité des mesures qui furent adoptées et de les réajuster si nécessaire.

Un rapport annuel est également rédigé en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ce rapport inclut les différentes réalisations de l'entreprise en matière d'équité en emploi, la représentation numérique des membres des minorités visibles, les échelles salariales ainsi que les différentes orientations de l'entreprise. Ce rapport permet l'analyse de différents aspects du programme et permet aux gestionnaires, annuellement, de réorienter le programme à partir des conclusions du rapport.

GESTION DE LA DIVERSITÉ

L'Organisation 4 entreprend des mesures de valorisation de la différence (tableau 35) qui s'insèrent dans un programme de gestion de la diversité tel que présenté dans le chapitre 3.

TABLEAU 35

<u>MESURES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ</u>
<u>Valorisation de la différence</u>
* Publication d'une brochure sur les droits de la personne
* Création d'un vidéo sur l'équité en emploi
* Organisation d'une semaine multiculturelle
* Session de sensibilisation et de valorisation de la différence destinée aux gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques.

Valorisation de la différence

L'entreprise tenta de sensibiliser l'ensemble du personnel à la différence et aux effets positifs qu'elle engendre.

À cet effet, diverses mesures furent utilisées:

- publication d'un document destiné aux employés et visant à leur faire connaître les droits de la personne existant dans la société et dans l'entreprise ainsi que les recours à adopter en cas de discrimination;
- création d'un vidéo sur l'équité en emploi (sur les défis et les changements que cela comporte) en 1986. Une brochure traitant de ce vidéo a également été créée afin de servir d'outil promotionnel auprès des commissions scolaires. Cette brochure visait à les informer de l'existence de ce vidéo et à leur offrir la possibilité de l'emprunter gratuitement. Cette mesure constituait de la publicité sur le programme et l'entreprise, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation;
- mise sur pied d'une semaine multiculturelle en 1993, dans le cadre de laquelle, différentes cultures furent présentées à l'ensemble du personnel du siège social, par les employés membres des minorités visibles. À cette occasion, différents kiosques exposant l'art, l'histoire, les coutumes, la musique, les vêtements traditionnels et la nourriture de ces cultures furent présentés;
- création d'une session de sensibilisation à la différence d'une journée destinée aux gestionnaires de l'entreprise (1990).

ANALYSE

Les mesures mises en oeuvre par l'Organisation 4 dans le cadre de son programme d'équité en emploi s'insèrent dans une approche multidimensionnelle de l'intégration

organisationnelle des membres des minorités visibles. Un programme d'équité en emploi incluant des objectifs numériques, des mesures de redressement et des mesures d'égalité des chances fut mis en place. À ce programme furent jumelées tous les types de modalités stratégiques d'accompagnement et des mesures de valorisation de la différence.

Le programme d'équité en emploi entra en vigueur en 1986, bien qu'un département chargé de revoir les pratiques et politiques d'emploi afin de s'assurer de leur neutralité eut été créé en 1984. Une réorganisation de la structure du travail qui devait occasionner de nombreuses coupures de postes amena l'entreprise à créer un plan d'action qui viserait à maintenir les membres des minorités visibles dans l'organisation. L'entreprise tenta donc de faire en sorte que les membres des minorités visibles accèdent à des postes cadres afin d'éviter les coupures de postes.

À cet effet, des mesures de redressement furent mises en place. L'accès privilégié à la formation de superviseur offerte aux membres des minorités visibles, les cours de perfectionnement linguistique et le suivi personnalisé du cheminement de carrière des employés de ce groupe constituent toutes des mesures visant l'accès des membres des minorités visibles aux postes cadres.

À noter que l'accès privilégié à la formation de superviseur constitue une excellente mesure de redressement puisque tel que nous l'avons présenté dans le chapitre 1, ce ne sont pas tous les employés, même du marché primaire, qui ont accès à la formation professionnelle. Les membres des minorités visibles, même s'ils occupent des emplois du marché primaire, n'ont donc pas nécessairement accès aux filières de promotion. L'accès à cette formation de superviseur vient donc rompre cette inégalité institutionnelle en offrant la possibilité aux membres des minorités visibles de s'insérer dans ces filières de promotion. Bien que nous ne disposions d'aucune donnée sur l'impact réel de ces mesures, il est possible de constater que le nombre de membres des minorités visibles dans les postes de cadres intermédiaires et d'autres cadres augmenta considérablement (tableau 31).

Les autres mesures de redressement mises en oeuvre par l'organisation (conférences, ateliers et envoi d'offres d'emploi auprès d'organismes travaillant avec les membres des minorités visibles, participation à des journées carrières et stages destinés aux membres des minorités visibles) visaient à faire la promotion de l'organisation auprès des membres des minorités visibles. Cette promotion visait à éliminer les anticipations négatives, dont nous avons vu le rôle dans le chapitre 1, à l'égard de

l'entreprise et ainsi faire en sorte que les membres des minorités visibles posent davantage leur candidature pour des postes offerts par l'organisation. Ainsi, l'entreprise tente d'augmenter son bassin de candidats afin, lors des quelques périodes de recrutement externe, de pouvoir sélectionner les meilleurs candidats.

Les mesures d'égalité des chances visaient quant à elles la révision permanente du système d'emploi ainsi que la correction des mesures discriminatoires. En procédant de la sorte, l'organisation tente de s'assurer qu'aucune mesure discriminatoire ne puisse demeurer dans le système d'emploi et qu'aucune modification ne puisse entraîner l'apparition d'autres mesures, pratiques ou politiques discriminatoires. De cette façon, les membres des minorités visibles ne sont confrontés à aucun obstacle dans leur accès à l'organisation et dans leur ascension professionnelle.

Les mesures d'égalité des chances de l'Organisation 4 sont exemplaires en ce sens où elles s'assurent d'enrayer et de contrôler systématiquement toute forme de discrimination pouvant exister dans le système d'emploi et de veiller à ce que les impacts des modifications ne soient pas discriminatoires. À notre avis, cette révision complète et permanente joua également un rôle crucial dans l'accès des

employés membres des minorités visibles aux postes de cadres intermédiaires et d'autres cadres.

L'organisation ne mit aucune mesure de soutien sur pied destinée aux membres des minorités visibles.

Dans le cadre des modalités stratégiques d'accompagnement, la décentralisation des objectifs numériques visait à préciser les évaluations de la sous-utilisation et des besoins de main-d'oeuvre. Cette pratique avait également pour but de sensibiliser l'ensemble des gestionnaires des différents départements à la question de l'équité en emploi.

L'engagement de la haute direction se traduisit par la création d'un département d'équité en emploi ayant comme directeur un vice-président de l'équité en emploi et par la mise sur pied d'un service de gestion des ressources humaines chargé de l'analyse permanente du système d'emploi. À notre avis, ces actions eurent un impact sur la crédibilité du programme.

La consultation des membres des minorités visibles constitua une évaluation du programme d'équité en emploi par les responsables du département d'équité en emploi.

Elle visait également à recueillir de nouvelles idées et à évaluer les mesures déjà en place.

Le contrôle formel des mesures mises en oeuvre et la rédaction du rapport annuel constituent, tous deux, des moyens d'évaluer le programme et de le réajuster au besoin. Cependant, la première de ces mesures reflète également l'importance qu'accorde l'entreprise à son programme d'équité en emploi.

Le programme de gestion de la diversité qui se résume à la mise en place de mesures de sensibilisation à la différence visait à susciter une réflexion auprès de l'ensemble des employés sur la différence et les effets bénéfiques qui peuvent en découler. Cette réflexion vise la diminution des préjugés, notamment à l'égard des membres des minorités visibles et en conséquence, une meilleure intégration sociale de ce groupe.

En somme, nous pouvons conclure que l'Organisation 4 adopta une approche multidimensionnelle pour parvenir à l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. À notre avis, l'interaction entre les deux programmes (d'équité en emploi et de gestion de la diversité) et les modalités stratégiques d'accompagnement constitue la principale cause sous-jacente à l'augmentation

de la représentation numérique de membres des minorités
visibles de façon générale et dans les postes de cadres
intermédiaires et d'autres cadres.

Organisation 5

Type de programme: Accès à l'égalité

Cadre général

Le programme d'accès à l'égalité entra en vigueur en 1989. L'objectif de départ était d'augmenter le nombre de membres des minorités visibles dans l'organisation. Par conséquent, les priorités furent orientées vers le recrutement de membres des minorités visibles.

Le motif principal sous-jacent à la mise en place du programme d'accès à l'égalité était la volonté d'obtenir une main-d'oeuvre qui soit représentative de la clientèle.

Cette même année, un conseiller corporatif en emploi fut embauché et décida que parallèlement à l'embauche, des mesures de sensibilisation des employés (notamment ceux occupant les postes d'entrée massive) seraient entreprises afin de permettre une meilleure intégration sociale des membres des minorités visibles et s'assurer ainsi, qu'ils demeureraient dans l'organisation.

À noter qu'une réorganisation de la structure du travail est présentement en cours et que malgré la période de

stabilité économique que connaît l'organisation, des coupures de postes sont effectuées et continueront de s'effectuer au cours des prochaines années.

Objectifs numériques et évolution de la représentation des membres des minorités visibles

L'Organisation 5 se fixa au départ l'objectif d'atteindre une représentation numérique équitable de membres des minorités visibles, au niveau de trois types d'emploi. Annuellement, un nombre important d'individus est embauché dans ces emplois (il s'agit des postes d'entrée massive). Éventuellement, des objectifs de promotion devaient être déterminés afin de permettre aux membres des minorités visibles occupant ces postes d'entrée, d'accéder à des postes hiérarchiquement supérieurs.

Un objectif numérique annuel d'embauche de 25% fut donc déterminé et incluait les membres des minorités visibles et ethniques (regroupés sous le terme de «communautés culturelles»). Le 25% représente l'objectif numérique d'embauche et l'objectif de représentation numérique à long terme.

Aucun échéancier ne fut déterminé en rapport à cet objectif d'embauche.

Le premier recensement interne s'effectua en 1990. L'évolution de la représentation numérique globale des membres des minorités visibles est présentée dans le tableau 36.

TABLEAU 36

**ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES ET
DU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS DANS L'ORGANISATION 5
POUR 1990 ET 1992**

GROUPE/ANNÉE	1990	1992
Minorités visibles	151	181
Nombre total d'employés	8058	7870
Pourcentage dans l'organisation	1,9%	2,3%

Tel que l'indique le tableau 37, le pourcentage de membres des minorités visibles augmenta de 1,9% à 2,3%. Ce qui équivaut à une hausse globale de 0,4%. Malgré une diminution globale de 188 employés, le nombre de membres des minorités visibles progressa de 30.

Mise en place de mesures de redressement

L'Organisation 5 mit sur pied une seule mesure de redressement visant à offrir, de façon temporaire, des avantages préférentiels aux membres des minorités visibles (tableau 37).

TABLEAU 37MESURE DE REDRESSEMENT

* Contacts avec des organismes travaillant avec les membres des minorités visibles

Depuis l'entrée en vigueur du programme d'accès à l'égalité, lors des périodes de recrutement, le conseiller corporatif entre en contact avec différents organismes travaillant avec les membres des minorités visibles. Ces prises de contact visent à informer les responsables des organismes des exigences requises par les postes et à leur demander d'acheminer à l'entreprise, les curriculum vitae des candidats potentiels.

Au moment de l'entrevue, la banque de candidats de l'entreprise comprenait un nombre important de candidatures de membres des minorités visibles. En conséquence, la fréquence des contacts entre l'entreprise et les organismes avait, depuis quelques temps, diminué. La réorganisation de la structure du travail et la baisse de l'embauche qui en découla furent également des facteurs qui contribuèrent à la diminution des contacts entre les organismes et l'entreprise.

Mise en place de mesures d'égalité des chances

Les mesures d'égalité des chances visent d'une part la correction des mesures, pratiques ou politiques qui peuvent avoir un effet discriminatoire sur les membres des minorités visibles. Celles mises sur pied par l'Organisation 5 se limitent au niveau du sous-système de sélection (tableau 38). D'autre part, une de ces mesures vise à assurer aux employés membres des minorités visibles une intégration sociale équivalente aux autres employés du groupe majoritaire.

Au moment de l'entrevue, la première analyse du système d'emploi devait être entamée. Le sous-système de sélection constituait le principal sous-système qui serait analysé. Notamment parce que l'on constatait que les membres des minorités visibles n'accédaient pas aux postes, alors que la banque de candidats de l'entreprise comprenait un nombre important de membres des minorités visibles admissibles pour les postes visés par le programme d'accès à l'égalité.

Des critères d'embauche jugés non essentiels pour les postes visés par le programme avaient déjà été éliminés. Des modifications dans les tests de sélection furent également effectuées.

En 1989, une politique contre le harcèlement fut mise en oeuvre. Elle fut accompagnée d'un processus de règlement des plaintes. Cette action visait à permettre aux employés membres des minorités visibles de s'intégrer socialement dans l'organisation au même titre que les autres employés du groupe majoritaire.

TABLEAU 38

<i><u>MESURES D'ÉGALITÉ DES CHANCES</u></i>
<ul style="list-style-type: none"> * Analyse du sous-système de sélection * Modifications au niveau des exigences d'embauche et des tests de sélection * Élaboration d'une politique contre le harcèlement

Mise en place de mesures de soutien

L'Organisation 5 ne mit sur pied aucune mesure de soutien.

MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

L'organisation 5 mit sur pied cinq des six catégories de modalités stratégiques d'accompagnement (tableau 39) telles qu'elles furent antérieurement présentées dans le chapitre 3.

Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles

Depuis 1992, l'embauche du personnel fut décentralisée au niveau des différents départements, même si elle demeure continuellement appuyée par le conseiller corporatif.

La responsabilité du traitement des plaintes pour harcèlement fut décentralisée du conseiller corporatif aux directeurs de départements. Cette décentralisation avait un double objectif. D'une part, l'organisation visait à sensibiliser et à responsabiliser les gestionnaires de tous les niveaux face au harcèlement et, d'autre part à les convaincre de l'importance de prévenir le harcèlement dans le milieu de travail.

Le programme fut également intégré au sous-système de formation du personnel et ce, par la création d'un bloc portant sur la sensibilisation à la différence lors de sessions de formation (notamment celles offertes aux employés des postes d'entrée massive étant visés par le programme d'accès à l'égalité).

Structure de gestion

Lors de la mise en place du programme d'accès à l'égalité, la haute direction s'engagea formellement et publiquement, à s'impliquer dans la démarche d'accès à l'égalité et à

offrir un support important aux gestionnaires responsables de son application.

L'embauche du conseiller corporatif qui suivit visait, pour sa part, à offrir une structure de gestion et de conseil à l'ensemble des gestionnaires responsables de l'application du programme.

Partenariat patronal/syndical

Des rencontres patronales-syndicales permirent l'établissement d'une forme de partenariat avec un des syndicats de l'entreprise et ce, afin de mettre sur pied un programme (sous étude au moment de l'entrevue) qui viserait à former les employées de bureaux de tous les groupes-cibles pour qu'elles accèdent à des métiers non traditionnels.

Consultation

La consultation du personnel s'effectua de deux façons. D'abord, lors de la présentation de kiosques aux employés des postes visés par le programme (Gestion de la diversité), les commentaires sur le programme ainsi que les difficultés rencontrées avec celui-ci furent recueillis.

TABLEAU 39**MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT****Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles**

- * Décentralisation de l'embauche au niveau des différents départements
- * Décentralisation du traitement et règlement des plaintes au niveau des différents départements
- * Intégration d'un bloc portant sur la sensibilisation de la diversité à différentes sessions de formation

Structure de gestion

- * Engagement ferme de la haute direction
- * Embauche d'un conseiller corporatif

Partenariat patronal/syndical

- * Rencontres patronales-syndicales sur d'éventuels programmes de formation destinés aux femmes des différents groupes-cibles, afin qu'elles accèdent à des emplois non traditionnels

Consultation

- * Consultation des employés occupant les postes visés par le programme par l'intermédiaire de kiosques
- * Sondage sur la satisfaction du personnel face au programme d'accès à l'égalité

Structure de contrôle

- * Réunions mensuelles entre le conseiller corporatif et les responsables du programme dans les différents départements

Ensuite, en 1992, un sondage visant à vérifier la satisfaction de tout le personnel face au programme d'accès à l'égalité fut effectué auprès du personnel de tous les niveaux. Selon le responsable interrogé, les résultats démontrèrent, malgré le maintien de certaines résistances, une ouverture face au programme d'accès à l'égalité et à ses effets (notamment l'augmentation du nombre de membres des minorités visibles dans l'organisation).

Structure de contrôle

Mensuellement, une réunion entre le conseiller corporatif et les responsables du programme d'accès à l'égalité (responsables de l'embauche et du règlement des plaintes) des différents départements a lieu. Celle-ci vise à assurer un suivi du programme d'accès à l'égalité et à effectuer un retour périodique sur les difficultés rencontrées au niveau des différents départements.

GESTION DE LA DIVERSITÉ

L'Organisation 5 mit en place un programme de gestion de la diversité incluant des mesures de valorisation et de gestion de la différence (tableau 40).

Valorisation de la différence

La première mesure qui fut mise en oeuvre dans le cadre du volet de la valorisation de la différence fut la création

d'une brochure, présentée sous forme de bande dessinée humoristique et éducative, sur les mythes et les réalités. Celle-ci fut créée à partir d'une recension de divers commentaires entendus dans l'entreprise et dans la population en général. La brochure fut réalisée en collaboration avec un organisme travaillant avec les membres des minorités visibles et sera destinée à tout les membres du personnel. Au moment de l'entrevue, la brochure était à l'impression et devait être distribuée au début de l'année 1994.

TABLEAU 40

<i>MESURES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ</i>	
<u>Valorisation de la différence</u>	
* Création d'une bande dessinée humoristique et éducative sur les mythes et les réalités	
* Présentation de kiosques sur le programme d'accès à l'égalité et sur ses effets	
* Journée de sensibilisation sur le programme d'accès à l'égalité destinée à tous les gestionnaires de l'entreprise	
<u>Gestion de la différence</u>	
* Sessions de formation et de sensibilisation à la diversité (incluant outil de gestion) destinées aux cadres de premier niveau	

La deuxième mesure (1990) qui fut mise en oeuvre visait la sensibilisation des employés face au programme d'accès à

l'égalité et à la différence. Il s'agissait de la mise sur pied de kiosques d'information destinés aux employés occupant les postes visés par le programme. Tel que mentionné, ces kiosques avaient informellement pour objectif de recueillir les commentaires des employés sur le programme et les difficultés rencontrées avec les employés issus de groupes ethniques différents.

La troisième mesure fut la mise sur pied d'une session de sensibilisation d'une journée qui fut dispensée à tous les gestionnaires de l'entreprise (1989). La politique contre le harcèlement et différents aspects du programme y étaient présentés.

Gestion de la différence

L'unique mesure organisée dans le cadre du volet sur la gestion de la différence fut une session de formation et de sensibilisation destinée aux gestionnaires de premier niveau (1991). Elle fut construite à partir des différents commentaires et interrogations des employés, recueillis lors des kiosques d'information. Cette formation visait notamment à donner à ces gestionnaires (ceux, notamment, qui doivent traiter les conflits et les plaintes) des outils de traitement et de solution des différends. On y traitait des mythes et des réalités et on présentait aux gestionnaires un modèle de résolution de conflits (modèle

de relation d'aide situationnelle). Ce modèle visait à modifier les comportements et attitudes des employés.

ANALYSE

L'Organisation 5 jumela à son programme d'accès à l'égalité (qui incluait des objectifs numériques, des mesures de redressement et des mesure d'égalité des chances), des modalités stratégiques d'accompagnement de cinq types, ainsi qu'un programme de gestion de la diversité complet (incluant des mesures de valorisation et de gestion de la différence). Tel que l'indique la présentation des résultats, des efforts importants furent déployés au niveau des modalités stratégiques d'accompagnement. Les mesures adoptées par l'Organisation 5 s'insèrent donc dans une approche multidimensionnelle de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles.

L'Organisation 5 mit sur pied un programme d'accès à l'égalité en 1989 afin d'obtenir une main-d'oeuvre qui soit représentative de la clientèle. Dès lors, la haute direction s'engagea publiquement et fermement en faveur de l'accès à l'égalité. L'embauche d'un conseiller corporatif reflète cet engagement. Cette prise de position visait à enclencher tout le processus que constitue le programme

d'accès à l'égalité en lui donnant, par le fait même, de la crédibilité.

Un objectif d'embauche de 25% fut fixé pour les membres des minorités visibles et ethniques, indistinctement. Il fut possible d'observer une augmentation de 0,4% de membres des minorités visibles entre 1990 et 1992 et ce, malgré une baisse des effectifs de 2,3%.

Les mesures de redressement se limitèrent à des contacts entre l'entreprise et des organismes travaillant avec les membres des minorités visibles. Cependant, ces prises de contacts se firent de moins en moins fréquentes avec la réorganisation que connaît l'entreprise relativement à sa structure du travail. Le grand nombre de membres des minorités visibles déjà inscrits dans la banque de candidats de l'entreprise fut un autre élément qui fit en sorte que la fréquence des contacts diminua.

À notre avis le grand nombre de candidatures de membres des minorités visibles reflète des anticipations positives des membres des minorités visibles à l'égard de l'entreprise.

Les mesures d'égalité des chances consistèrent quant à elles, en l'analyse du sous-système de sélection ainsi qu'en la modification de certaines exigences d'embauche

(incluant des modifications dans les tests de sélection). L'entreprise cherchait à s'assurer que les sous-systèmes d'embauche et de sélection soient exempts de toutes pratiques ou politiques qui auraient pu nuire à l'accès des membres des minorités visibles aux postes visés par le programme.

À noter que tel que le rapporte le chapitre 2, des modifications au niveau d'un seul sous-système de gestion des ressources humaines peut engendrer l'apparition d'autres mesures pratiques ou politiques discriminatoires sous d'autres formes et dans d'autres sous-systèmes.

Toutefois, bien que nous ne disposions d'aucune donnée sur l'impact de ces modifications au niveau du recrutement et de la sélection de membres des minorités visibles, nous estimons que les résultats escomptés furent atteints puisque le nombre et le pourcentage de membres des minorités visibles augmentèrent parallèlement à une baisse considérable des effectifs globaux.

Au moment de l'entrevue, aucune mesure de soutien orientée vers les employés membres des minorités visibles n'avait été mise sur pied.

Dans le cas de l'Organisation 5, ce sont surtout les modalités stratégiques d'accompagnement, mises en place pour soutenir le programme d'accès à l'égalité, qui furent, à notre avis, particulièrement bien réussies.

D'abord, la décentralisation de l'embauche et du traitement des plaintes au niveau des différents départements visait d'une part l'analyse approfondie des besoins de chaque département et des objectifs à atteindre et d'autre part, la sensibilisation des gestionnaires de tous les départements à l'accès à l'égalité, au harcèlement et à la nécessité de le prévenir quotidiennement.

L'intégration d'un bloc sur la sensibilisation à la diversité au niveau de différentes sessions de formation offertes aux employés avait pour objectif de refléter, auprès de tous ceux qui reçoivent de la formation, l'importance qu'accorde l'entreprise à l'accès à l'égalité.

Le partenariat patronal/syndical, bien qu'il ne fut pas directement relié à l'élaboration et l'implantation du programme, visait une forme de consultation et d'implication du syndicat dans la démarche d'accès à l'égalité entreprise par l'organisation. Ce qui, à notre avis, peut permettre une diminution des résistances du

syndicat à l'égard du programme, en plus d'influencer tous les employés membres de ce syndicat.

La consultation des employés par l'intermédiaire de kiosques et du sondage permit aux différents responsables de l'accès à l'égalité de connaître les opinions et idées du personnel sur le programme. Cette consultation visait notamment à évaluer la perceptions des employés face au programme et d'en ajuster certains éléments. L'identification plus précise des difficultés rencontrées par les employés du groupe majoritaire permettait également d'ajuster en conséquence, les mesures de sensibilisation et d'intervention quotidienne.

Les réunions mensuelles entre le conseiller corporatif et les responsables de l'accès à l'égalité des différents départements visent à assurer un suivi et une évaluation périodique du programme, ce qui sert, par la suite, à réorienter le programme selon les besoins de l'organisation. À notre avis, ces réunions permettent l'amélioration et l'adaptation permanente du programme aux besoins changeants de l'organisation.

Le programme de gestion de la diversité visait d'une part la diminution des préjugés de la part des employés à l'égard des différences (par la valorisation de la

différence). D'autre part, il visait à offrir aux gestionnaires différents outils de gestion propres à un contexte multiethnique et nécessaires au règlement des conflits interethniques pouvant survenir.

En somme, nous pouvons conclure que l'Organisation 5 adopta une approche multidimensionnelle pour parvenir à l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. Bien que nous ne puissions expliquer quels furent les facteurs sous-jacents à l'augmentation de la représentation numérique des membres des minorités visibles, nous estimons que l'interaction entre le programme d'accès à l'égalité, les nombreuses modalités stratégiques d'accompagnement et le programme de gestion de la diversité joua un rôle de premier ordre dans l'augmentation du nombre de membres des minorités visibles, dans un contexte de rationalisation des effectifs.

4.3 Évaluation comparative des résultats

L'ensemble des organisations adoptèrent une approche multidimensionnelle de l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. Ce qui signifie que chacune combina à son programme d'égalité en emploi, des modalités stratégiques d'accompagnement et un programme de gestion de la diversité. À noter que la synthèse des mesures adoptées dans le cadre des programmes d'égalité en emploi des cinq organisations est présentée en annexe 6.

LES PROGRAMMES D'ÉGALITÉ EN EMPLOI

Deux des entreprises (organisations 1 et 2) mirent en oeuvre les quatre types de mesures prévues dans le cadre des programmes d'égalité en emploi (chapitre 2). Les organisations 3, 4 et 5 ne mirent sur pied aucune mesure de soutien orientée vers les membres des minorités visibles (tableau 41).

La détermination d'objectifs numériques

La détermination d'objectifs numériques vise l'atteinte d'une représentation numérique équitable de membres des minorités visibles (chapitre 2). Les organisations 1, 2, 4 et 5 se fixèrent des objectifs numériques d'embauche précis relatifs à un ou plusieurs postes. Au moment de l'entrevue, l'Organisation 3 s'était quant à elle, fixée un

objectif global d'embauche pour l'ensemble des catégories professionnelles. Cet objectif était de 25% et incluait les membres des minorités ethniques et visibles. À noter que les objectifs numériques d'embauche de l'Organisation 5 incluait également les membres des minorités visibles et ethniques, indistinctement.

TABLEAU 41

**SYNTHÈSE DES MESURES ADOPTÉES PAR LES ORGANISATIONS
DANS LE CADRE DE LEUR PROGRAMME D'ÉGALITÉ EN EMPLOI**

ORGANISATIONS/ PROGRAMME D'ÉGALITÉ EN EMPLOI	ORG.1	ORG.2	ORG.3	ORG.4	ORG.5
Objectifs numériques	X	X	X	X	X
Mesures de redressement	X	X	X	X	X
Mesures d'égalité des chances	X	X	X	X	X
Mesures de soutien	X	X			

Dans tous les cas, une analyse interne de la sous-utilisation de membres des minorités visibles avait été effectuée ou était en cours au moment de l'entrevue.

Il est intéressant de noter qu'à l'exception de l'Organisation 3, les organisations ayant adopté un programme d'accès à l'égalité (organisation 1 et 5) déterminèrent des objectifs d'embauche uniquement pour quelques types d'emploi (un type d'emploi dans le cas de l'Organisation 1 et trois dans le cas de l'Organisation 5).

Les programmes des organisations 2 et 4 (relevant de la Loi sur l'équité en matière d'emploi) visaient l'atteinte d'une représentation numérique équitable dans toutes les catégories professionnelles.

Deux entreprises se fixèrent des objectifs de promotion (organisations 2 et 4). Ce sont également celles qui relèvent de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

La mise en place de mesures de redressement

Les mesures de redressement correspondent à des pratiques ou politiques mises en place dans le but de rectifier dans un délai raisonnable, les effets discriminatoires auxquels furent confrontés les membres des minorités visibles. Elles ne sont destinées qu'aux membres des groupes-cibles et demeurent temporaires.

Suite à l'analyse des résultats, il est possible de constater qu'il existe deux types de mesures de redressement mises en oeuvre par les entreprises. Le premier type regroupe les mesures visant à promouvoir le programme d'égalité en emploi et l'entreprise. Cette diffusion d'information a pour but la modification des anticipations des membres des minorités visibles à l'égard de l'organisation. Tel que mentionné, les anticipations des membres des minorités visibles par rapport à une

organisation peuvent faire en sorte que les individus de ce groupe ne s'orienteront pas vers une profession propre à une entreprise ou ne postuleront pas pour des emplois qu'offre cette dernière. Par la mise en place de cette forme de mesures de redressement, les organisations visent à obtenir un maximum de candidats potentiels afin de leur permettre d'atteindre une représentation numérique équitable de membres des minorités visibles.

Les principales mesures de redressement de ce type, mises en oeuvre par les organisations sont les stages offerts aux étudiants membres des minorités visibles (organisations 1, 2 et 4), les rencontres d'information auprès d'organismes travaillant avec des membres des minorités visibles (organisations 1, 3 et 4) et auprès de communautés culturelles (Organisation 1). L'Organisation 2 créa un guide d'information à cet effet. Des séances d'information auprès d'associations ethniques universitaires (Organisation 1), d'écoles à forte concentration ethnique (organisations 1 et 4), des conseillers en placement dans les cégeps ou les centres d'emplois fédéraux (Organisation 1) sont également des mesures s'insérant dans ce type de mesures de redressement. L'envoi d'offres d'emploi à des organismes travaillant avec les membres des minorités visibles (organisations 3, 4 et 5), la publication d'offres d'emploi dans des journaux ethniques (organisations 1 et

3), le jumelage entre des étudiants membres des minorités et des employés d'entreprises (Organisation 2) et la désignation d'un agent de liaison dans un centre d'emploi fédéral (Organisation 1) constituèrent également d'autres mesures de redressement adoptées dans le but de faire connaître les programmes d'égalité en emploi, mais aussi et surtout, les entreprises.

Le second type de mesures de redressement inclut les mesures visant à faire en sorte que les membres des minorités visibles, accèdent prioritairement à des emplois offerts par l'entreprise ou à des postes hiérarchiquement supérieurs. Tel que mentionné dans le chapitre 1, les membres des minorités visibles occupent surtout des emplois du secteur secondaire dans lesquels il n'existe aucune filière de promotion.

Les mesures mises en oeuvre par l'Organisation 4 constituent un bon exemple de cette forme de mesures de redressement. Aux prises avec une rationalisation des effectifs, elle choisit de mettre en oeuvre diverses mesures qui permettraient aux membres des minorités visibles d'accéder à des postes cadres, ce qui leur permettrait ainsi d'éviter les coupures de postes. L'accès privilégié à la formation de superviseur, les cours de perfectionnement linguistique et le suivi personnalisé du

cheminement de carrière des membres des minorités visibles (aussi adopté par l'Organisation 1) constituent des exemples de ces mesures.

L'Organisation 1 fut la seule à se fixer des objectifs numériques d'embauche supérieurs à la disponibilité. Cependant, globalement, peu d'entreprises (à l'exception de l'Organisation 4) investirent dans ce type de mesures alors qu'elles constituent un élément important dans l'accès des membres des minorités visibles au marché du travail et à des postes hiérarchiquement supérieurs.

La mise en place de mesures d'égalité des chances

Les mesures d'égalité des chances correspondent à l'analyse du système d'emploi et aux modifications des mesures, pratiques ou politiques identifiées comme ayant des effets discriminatoires sur les membres des minorités visibles. Tel que le rapporte la littérature présentée dans le premier chapitre, l'analyse de tous les sous-système de gestion des ressources humaines s'avère essentielle puisque l'analyse et la correction d'un seul sous-système pourrait faire en sorte que surgissent des mesures, pratiques ou politiques discriminatoires dans d'autres sous-systèmes.

Deux organisations (1 et 4) procédèrent à l'analyse complète du système d'emploi. L'Organisation 2 avait

limité son analyse aux sous-systèmes de recrutement et de sélection. Enfin, au moment de l'entrevue, les organisations 3 et 5 procédaient à leur première analyse du système d'emploi. L'Organisation 3 s'orientait vers l'ensemble des sous-systèmes de gestion des ressources humaines alors que l'Organisation 5 semblait davantage se limiter aux sous-systèmes de recrutement et de sélection. Tel que rapporté, l'analyse partielle du système d'emploi demeure insuffisante. Il est donc possible de croire que les organisations 1, 3 et 4 parviendront plus facilement à enrayer les inégalités pouvant exister dans leur système d'emploi que les organisations 2 et 5.

Les principales modifications s'effectuèrent dans les sous-systèmes de recrutement et de sélection, notamment au niveau des critères d'admissibilité (organisations 1, 3, 4 et 5). La correction des questions posées en entrevue se retrouva également dans plusieurs organisations (1, 2 et 4). Dans les organisations 1 et 4, des modifications sont apportées en permanence au niveau de tous les sous-systèmes de gestion des ressources humaines.

Des politiques contre le harcèlement furent également mises sur pied afin de permettre aux employés membres des minorités visibles de s'intégrer socialement, au même titre

que les autres employés du groupe majoritaire (organisations 3 et 5).

À l'exception des organisations 1 et 4, il est donc possible de constater que les mesures d'égalité des chances mises en oeuvre par les organisations sont limitées par rapport à la description théorique antérieurement présentée dans le chapitre 3.

La mise en place des mesures de soutien

Les mesures de soutien constituent des mesures, pratiques ou politiques visant à contrer des situations désavantageuses auxquelles les membres des minorités visibles pourraient être confrontés, mais pouvant également profiter à l'ensemble du personnel.

Les mesures de soutien qui furent adoptées sont une politique de maintien dans un même poste pour les employés en période de probation (Organisation 1) et les programmes de parrainage d'employés membres des minorités visibles (Organisation 2). Dans ces mesures se retrouvent également les programmes de remboursement des frais de scolarité (Organisation 2), les programmes de formation linguistique (Organisation 2), et les bourses d'études universitaires (Organisation 2).

Tel qu'indiqué dans la définition des mesures de soutien (chapitre 3), la mise en place de ces mesures doit être précédée de l'identification des situations désavantageuses pour les membres des minorités visibles. Ce qui, dans aucune des cinq organisations, ne fut effectué.

En somme, nous pouvons conclure qu'à l'exception de l'Organisation 2 qui se démarqua des quatre autres au niveau des mesures de soutien, les organisations investirent peu dans la mise en oeuvre de ces mesures.

LES MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Les modalités stratégiques d'accompagnement visent, comme des stratégies, la réussite du programme d'égalité en emploi. Tel que mentionné, six différentes catégories de modalités stratégiques d'accompagnement furent recensées (tableau 42).

L'intégration du programme aux différentes structures organisationnelles

L'intégration du programme aux différentes structures organisationnelles avait pour but, de façon générale, une évaluation précise des besoins et une meilleure mise en application du programme. De plus, cette action visait à sensibiliser l'ensemble des gestionnaires à la question de l'égalité en emploi, au harcèlement en milieu de travail et

à la nécessité de le prévenir quotidiennement. Les organisations 4 et 5 sont de bons exemples de cette intégration.

TABLEAU 42

**SYNTHÈSE DES MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT
ADOPTÉES PAR LES ORGANISATIONS**

ORGANISATIONS/ MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNE- MENT	ORG.1	ORG.2	ORG.3	ORG.4	ORG.5
Intégration du programme aux différentes structures organisationnelles	X	X	X	X	X
Structure de gestion	X	X	X	X	X
Partenariat patronal/syndical			X	X	X
Structure conseil		X		X	
Consultation				X	X
Contrôle	X	X	X	X	X

L'intégration des programmes s'effectua au niveau des sous-systèmes de gestion des ressources humaines (organisations 1, 2 et 3). L'Organisation 1 décentralisa la responsabilité du programme au niveau de l'ensemble des gestionnaires de l'organisation. Enfin, les organisations 1 et 5 insérèrent une section sur le programme lors de

journées d'accueil ou de formation des employés et les organisations 4 et 5 décentralisèrent le programme d'égalité ou des parties du programme au niveau de différents départements de l'organisation.

Structure de gestion

La mise en place d'une structure de gestion visait, notamment dans les organisations 1, 2 et 4, à assurer la coordination du programme et de ses composantes, ainsi que des différents gestionnaires ayant pour responsabilité l'application du programme. La création d'une structure de gestion constitue le reflet de l'importance accordée par l'entreprise au programme d'égalité en emploi.

Tel que l'indique la présentation des résultats, l'engagement de la haute direction se retrouve dans toutes les organisations. La nomination ou l'embauche d'un coordonnateur, d'un conseiller corporatif ou d'un vice-président sont aussi des modalités qui furent adoptées par les organisations (1, 3, 4 et 5). La création d'un comité chargé de développer et d'orienter le programme se retrouva dans l'Organisation 1 et la création d'un département d'équité en emploi, dans l'Organisation 4. Cette dernière créa également un service de gestion des ressources humaines chargé de l'analyse et de la modification permanente du système d'emploi.

Partenariat patronal/syndical

Le partenariat patronal/syndical constaté dans les organisations 3, 4 et 5 constitua une forme d'implication, de consultation et/ou d'information des employés avec tous les effets qui sont reconnus à de telles initiatives. (notamment la satisfaction au travail, la diminution des résistances face au changement et la motivation des employés). Bien que le terme "partenariat patronal/syndical" ne soit pas utilisé dans le sens que lui confère les relations industrielles, nous avons estimé, aux fins de la recherche, que toute forme d'association entre les deux parties s'insère dans cette catégorie.

L'Organisation 3 possède une clause de convention collective relative à l'élaboration et l'implantation d'un programme d'égalité en emploi. À cet effet, deux comités conjoints furent créés. Les organisations 4 et 5, quant à elles, informèrent les syndicats de la démarche d'égalité en emploi entreprise par leur organisation.

Structure conseil

La structure conseil ne s'appliqua qu'aux organisations 2 et 4. La nomination de «coordonnateurs d'égalité en emploi» était destinée à offrir aux gestionnaires responsables de l'application du programme, un support

conseil qui les aida à accomplir leurs tâches relatives au programme d'égalité en emploi (organisation 2). La nomination d'un responsable des droits de la personne visait quant à elle à promouvoir les droits de la personne au niveau de l'organisation, à conseiller la direction en matière des droits de la personne et à s'assurer que les politiques de l'entreprise soient conformes à ces droits.

Consultation des employés

La consultation des employés constitua quant à elle, une forme d'évaluation du programme et permit également de recueillir les idées des individus directement concernés par le programme: les membres des minorités visibles. La consultation des employés constitue également une forme d'implication de ceux-ci dans le processus d'égalité en emploi. Dans l'Organisation 5, elle prit la forme d'un sondage et de kiosques d'information. Ces derniers visaient, informellement, à recueillir les commentaires des employés du groupe majoritaire sur le programme d'égalité en emploi. Dans l'Organisation 4, des réunions furent organisées afin de recueillir les commentaires des membres des minorités visibles notamment sur le programme et le recrutement.

Structure de contrôle

Enfin, les structures de contrôle visaient, en plus d'évaluer le programme de façon sporadique, à le réajuster en fonction des résultats obtenus suite à l'évaluation. Elles prirent surtout la forme de rapports annuels (organisations 1, 2, 3 et 4) et de comités (organisations 2 et 5). L'Organisation 4 procède, quant à elle, à un contrôle formel des différentes mesures mises en oeuvre dans le cadre du programme d'égalité en emploi.

À notre avis, dans la totalité des cas, les modalités stratégiques d'accompagnement jouèrent un rôle important dans les résultats que connaissent les programmes d'égalité en emploi des entreprises sélectionnées. Notamment par l'insertion du programme dans le fonctionnement global des organisations et par le déclenchement du processus d'égalité en emploi (que permet notamment l'engagement de la haute direction).

L'Organisation 4 fut la seule à mettre sur pied les six catégories de modalités stratégiques d'accompagnement. L'Organisation 5 en créa cinq, alors les organisations 2 et 3 en adoptèrent quatre. Enfin, l'Organisation 1 mit sur pied, trois catégories de modalités stratégiques d'accompagnement.

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

La totalité des organisations participantes adoptèrent un programme de gestion de la diversité complet (à l'exception de l'Organisation 4) incluant un volet de valorisation de la différence et un volet de gestion de la différence (tableau 43).

TABLEAU 43

SYNTHÈSE DES MESURES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ ADOPTÉES PAR LES ORGANISATIONS

ORGANISATIONS /GESTION DE LA DIVERSITÉ	ORG.1	ORG.2	ORG.3	ORG.4	ORG.5
Mesures de valorisation de la différence	X	X	X	X	X
Mesures de gestion de la différence	X	X	X		X

Les mesures de valorisation de la différence furent principalement des sessions de sensibilisation à la réalité multiculturelle et à la différence destinées aux employés et/ou aux gestionnaires (organisations 1, 2, 3 et 5)). Des campagnes visant la promotion de la diversité ou de la différence furent également mises sur pied (organisations 2, 4 et 5).

Les mesures de gestion de la différence consistèrent quant à elles en des sessions de formation à la gestion d'équipes multiethniques pour les gestionnaires (organisations 1, 2, 3 et 5) et à la mise sur pied d'un programme de planification de carrière (Organisation 2). L'Organisation 1 créa un document destiné aux gestionnaires, sur les caractéristiques culturelles de différents groupes ethniques. L'Organisation 4 fut la seule à ne pas mettre sur pied le deuxième volet de la gestion de la différence.

CONCLUSION

CONCLUSION

Le but de cette étude fut d'étudier dans quelle mesure les organisations qui visent l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles ont recours à une approche multidimensionnelle et de déterminer quelles furent les composantes de cette approche. L'analyse de l'information recueillie auprès de cinq organisations qui visent l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles nous permit l'atteinte de ces objectifs.

La contribution de notre recherche se situe à plusieurs niveaux. Premièrement, nous avons exposé la situation des programmes d'égalité en emploi d'organisations québécoises qui visent l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles, notamment en relevant les différentes mesures adoptées lors de leur implantation et la place relative qu'occupent chacune d'elles dans le processus d'intégration organisationnelle.

Deuxièmement, nous avons établi des liens entre les différentes mesures adoptées dans le cadre des programmes d'égalité en emploi et différents facteurs qui interagissent dans la dynamique de la discrimination systémique.

Troisièmement, en plus d'identifier d'autres approches de l'intégration organisationnelle, nous avons situé les mesures adoptées dans leur cadre théorique respectif: soit celui de l'égalité en emploi, des modalités stratégiques d'accompagnement ou de la gestion de la diversité. Ce qui permet de déterminer le type d'approche dans lequel s'insèrent ces mesures (unidimensionnelle ou multidimensionnelle).

Quatrièmement, l'étude peut constituer un outil de référence pour les organisations qui ont adopté ou qui adopteront un programme d'égalité en emploi.

Et, cinquièmement, cette recherche offre des pistes de recherches éventuelles.

À notre avis, les éléments les plus importants ressortant de cette étude sont les suivants:

- La mise en place des quatre types de mesures des programmes d'égalité en emploi s'avère un élément essentiel afin de parvenir à l'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles. Chacune de ces mesures vise l'atteinte d'un objectif précis. La dynamique entre ces mesures devient donc l'élément clé dans la réussite d'un programme d'égalité en emploi et l'élimination des inégalités auxquelles sont confrontés les membres des minorités visibles;
- les mesures de redressement demeurent plutôt orientées vers l'augmentation de candidats potentiels dans les banques des entreprises. Cependant, en contexte de rationalisation des effectifs (quatre entreprises sur

cinq), il est possible de s'interroger sur l'utilité de ces mesures. Les mesures visant à offrir un rattrapage quantitatif (par exemple de réserver un pourcentage de postes ou de promotions supérieur à la disponibilité, aux membres des minorités visibles) demeure très limitées par rapport à l'ensemble des mesures mises en place;

- les mesures de soutien furent celles (dans le cadre des programmes d'égalité en emploi) dans lesquelles les entreprises investirent le moins. On peut penser que ces mesures se développeront davantage lorsque la représentation numérique de membres des minorités visibles sera plus élevée. C'est notamment ce qui se produisit avec l'augmentation de la représentation numérique des femmes au sein des organisations.
- la mise en place de modalités stratégiques d'accompagnement est également essentielle. Particulièrement l'intégration du programme à différentes structures organisationnelles, l'engagement de la haute direction, la mise en place de structures de gestion et l'élaboration de structures de contrôle;
- les programmes de gestion de la diversité constituent aussi un outil important dans la réussite d'un programme d'égalité en emploi. D'une part, ils permettent de sensibiliser les employés à la différence, ce qui leur permet de mieux accepter l'arrivée massive de gens ethniquement différents. D'autre part, ces programmes offrent aux gestionnaires les outils nécessaires à la gestion d'individus hétérogènes au plan culturel et à la résolution des conflits pouvant survenir dans un contexte multiculturel.

Un phénomène demeure cependant inquiétant: il fut démontré que les programmes d'égalité en emploi, parce qu'ils visent l'égalité des résultats, sont les outils les plus efficaces pour contrer la discrimination systémique. Cependant, dans les faits, les mesures d'égalité en emploi adoptées par les entreprises demeurent considérablement limitées par rapport à l'ensemble des mesures mises en place par les

organisations sélectionnées. D'autant plus que tel que mentionné dans le chapitre 3, les entreprises furent notamment sélectionnées pour le caractère public de leur engagement envers l'égalité en emploi. Il est donc possible de se questionner d'une part, sur ce qu'effectuent les autres organisations et, d'autre part, sur ce qu'il adviendra de la discrimination systémique qui entrave l'accès des membres des minorités visibles au marché du travail.

Diverses recherches sont donc nécessaires afin d'améliorer l'état des connaissances sur les programmes d'égalité en emploi et sur leurs effets.

- 1° Des études sur les impacts respectifs des quatre types de mesures des programmes d'égalité en emploi devraient être effectuées afin de mieux cerner les effets qui découlent de leur interaction.
- 2° Des études sur les modalités stratégiques d'accompagnement devraient être entreprises afin de déterminer l'importance de leur rôle dans la réussite d'un programme d'égalité en emploi.
- 3° Les programmes de gestion de la diversité devraient également faire l'objet d'études. D'abord une définition devrait être élaborée afin qu'un cadre théorique puisse être créé. Ensuite, l'efficacité de ceux-ci (adopté sans programme d'égalité en emploi) devrait être vérifiée compte tenu qu'ils s'orientent, de par leur philosophie, vers l'égalité des chances.
- 4° Il serait également intéressant de vérifier si les conclusions auxquelles nous parvenons sont généralisables à l'ensemble des entreprises québécoises ayant adoptées un programme d'égalité en emploi. Dans l'éventualité où elles le seraient, une étude sur les raisons sous-jacente à l'orientation vers une dimension plutôt qu'une autre serait intéressante.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Abella, Juge Silberman, R., Égalité en matière d'emploi, Rapport de la Commission sur l'égalité en matière d'emploi, Ottawa, Ministère des Approvisionnement et Services, 1984.
- Alsène, É., Denis, H., «Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique», Revue française de gestion, n°84, 1991, pp.32-44.
- Asselin, C., «Accès à l'égalité en période de rationalisation, une réflexion qui s'impose», Info ressources humaines, janvier 1992, pp.26-29.
- Bherer, H., Robichaud, D., «Immigration, société, entreprise: l'édification du Québec de demain», Communication présentée au colloque sur la régionalisation de l'immigration au Québec à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Document de travail, novembre 1991, pp.91-99.
- Berthelot, J., Apprendre à vivre ensemble - Immigration, société et éducation, 2e éd., Montréal, Éditions St-Martin, 1991.
- Bosset, P., La discrimination indirecte dans le domaine de l'emploi- Aspects juridiques, Cowansville, Éd. Yvon Blais, 1989.
- Bosset, P., Caron, M., «Un nouvel outil de lutte contre la discrimination: les programmes d'accès à l'égalité», Thémis, 21, 1, 1987, pp.71-124.
- Bourbonnais J.P., Gosselin, A., «Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon», Revue internationale de la gestion, 13, 1, 1988, pp.23-29.
- Bourque, R., Rioux, L., Barrières à l'emploi pour les Québécois des communautés culturelles, Collection Études et Recherches N°4, MCCI, 1991, 57p.
- Braddock, J.H., McPartland, J.M., «How minorities continue to be exclude from equal employment opportunities: Research on labor market and institutional barriers», Journal of social issues, 43, 1, pp.5-39.
- Cardillo, B., «Définition et mesure de l'équité en matière d'emploi», Perspective, hiver 1993, pp.48-55.

Chalom, M., «Les programmes d'accès à l'égalité: de la valorisation de la diversité ethnoculturelle à la gestion du changement», Info ressources humaines, 16, 6, février 1993, pp.6-9.

Chicha-Pontbriand, M.T., Discrimination systémique - Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi, Cowansville, Éd. Yvon Blais, 1989.

Cole, W.C., «Decentralizing EEO management: how to share the responsibility», The Personnel administrator, 24, 8, 1979, pp.17-19

Commission des droits de la personne du Québec, L'accès à l'égalité - Guide d'élaboration d'un programme volontaire, novembre 1988, 6 volumes.

Commission des droits de la personne du Québec, Rapport annuel, 1987, 1990 et 1992.

Commission canadienne des droits de la personne, Rapport annuel 1992, 1993.

Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, «La réévaluation de l'équité en matière d'emploi», Mémoire spécial sur l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, mars 1992.

Conseil du statut de la femme, L'équité en emploi pour les femmes, Recherche du Conseil du statut de la femme, Québec, 1993.

Copeland, L., «Making the most of cultural differences at the Workplace», Personnel, juin 1988, pp.52-60.

Cox, H.T., Nkomo, S.T., «Invisible men and women: A status report on race as a variable in organisation behavior research», Journal of organizational behavior, 6, 11, 1990, pp.419-431.

Cox, H.T., Blake, S., «Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness», Academy of management Executive, 1991, 5, 3, 1991, pp.45-56.

Cox, H.T., «The multicultural organization», Academy of management Executive, 1991, 5, 2, 1991, pp.34-47.

D'Amours, M., «S'intégrer», Vie ouvrière, 27, 3, 1987.

David, H., Femmes et emploi: Le défi de l'égalité, Montréal, Presses de l'Université du Québec et Institut de recherche appliquée sur le travail, 1986.

David-Mc Neil, J., «La diversification des ressources humaines québécoises», Revue internationale de gestion, 13, mai 1992, pp.39-48.

Drudi, G., «L'accès à l'égalité: réponse de la société occidentale à la dualisation sociale», Document présenté dans le cadre du 2ième congrès mondial sur la violence et la coexistence humaine au Palais des congrès de Montréal, juillet 1992.

Drudi, G., «Les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les communautés culturelles et minorités visibles: un leurre ou un moyen efficace pour favoriser l'inclusion des membres des groupes-cibles dans les organisations et dans la société comme membres à part entière?», Document de travail présenté dans le cadre d'un séminaire de doctorat en sciences humaines appliquées, Université de Montréal, avril 1993.

Emploi et Immigration Canada, Équité en matière d'emploi: directives aux employeurs, Ottawa, 1991.

Fromkin, H.L., Sherwood, J.J., Integrating the organization. A social psychological analysis, New York, The Free press, 1974, 369p.

Galen, M., Palmer, T., «White, male, and worried», Business Week, 31, janvier, 1994, pp.50-55.

Gosselin, A., Chouat, N., «Valoriser et gérer la diversification de la main-d'oeuvre», Revue internationale de gestion, mai 1992, pp.49-57.

Guérin, G., Wils, T., Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal, Presse de l'Université de Montréal, 1992.

Hammer, T.H., «Affirmative action programs: have we forgotten the first-line supervisor?», Personnel journal, 58, 6, 1979, pp.384-389.

Harris, M., Cultural Anthropology, New York, Harper & Row publishers, 2e éd., 1987.

Inchauspé, P., «Les conditions de succès d'un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes», dans L'égalité, un regard sur l'avenir: journée d'étude sur les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes dans les établissements d'enseignement supérieur, Document synthèse, Bibliothèque nationale du Québec, 1991, pp.7-16

Jackson, S.E., Diversity in the Workplace, New York, Guilford Press, 1992.

Jacquard, A., Éloge de la différence. La génétique et les hommes, Paris, Éditions du Seuil, 1981, 217p.

Jain, H., «Race and sex discrimination in employment in Canada», Relations industrielles, 37, 2, 1982, pp.344-366.

Jain, H., «Racial minorities and affirmative action/employment equity legislation in Canada», Relations industrielles, 44, 3, 1989, pp.503-614.

Jain, H., «Employment equity and visibles minorities: Have the federal policies worked?», Canadian Labour Law journal, 1, 4, 1993, pp.389-408.

Jamieson, D., O'Mara, J., Managing workforce 2000, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991, 242p.

Jansen, C.J., Richmond, A., Établissement et intégration des immigrants au Canada, Rapport présenté au Symposium sur l'établissement et l'intégration des immigrants et immigrantes, Toronto, mai 1990.

Jaynes, G.D., «The labor market status of Black Americans: 1939-1985», Journal of economic perspectives, 4, 4, 1990, pp.9-24.

Kinsella, N.A., L'intégration dans la diversité: Le défi canadien, Allocution présentée au Symposium sur l'établissement et l'intégration des immigrants et immigrantes, Toronto, mai 1990.

Lamarche, L., Programmes d'accès à l'égalité en emploi, Montréal, Louise Courteau éditrice, 1990, 264 p.

Lambert, M., Programme d'égalité en emploi et changement planifié, Mémoire de maîtrise, H.E.C., Montréal, septembre 1992, 177p.

Leck, J., Saunders, D.M., «Hiring Women: the effects of Canada's employment equity Act», Analyse des politiques, 18, 2, 1992, pp.203-220.

Legault, G., Repenser le travail. Quand les femmes accèdent à l'égalité, Éditions Liber, 1991, 190p.

Legault, G., Tardy, É., Les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes au Québec, Service de la recherche de la Commission consultative sur le travail, 1986, 39p.

Leonard, J.S., «The impact of affirmative action regulation and equal employment law on Black employment», Journal of economic perspectives, 4, 4, 1990, pp.47-63.

Noël, L., L'intolérance. Une problématique générale, Montréal, Éditions Boréal, 1989, 309p.

Overman S., «Managing the diverse workforce», HR magazine, avril 1991, pp.32-36.

Poole P.-J., Canada's federal employment equity legislation: an evaluation and proposals for change, Thèse de doctorat présentée à l'Université de Toronto, 1993, 227p.

Poole, P.J., Rebick, J., «Not another hundred years: The failure of the federal employment equity Act», Canadian labour law journal, 1, 4, 1993, pp.341-367.

Roosevelt, T.R., «From affirmative action to affirming diversity», Harvard business review, 2, 1990, pp.106-117.

Tremblay, P.A., La discrimination envers les minorités visibles au Québec, Recension des écrits, Conseil québécois de la recherche sociale, 1991.

Wils, T., Le Louarn, J.-Y., Guérin, G., Planification stratégique des ressources humaines, Les Presses de l'Université de Montréal, 1991, 315p.

ANNEXE 1

Population immigrante selon le lieu de naissance et la période d'immigration
(tiré de Statistique Canada, 1990a)

Lieu de naissance	Population immigrante totale	Période d'immigration					
		1960 et avant	1961-1965	1966-1970	1971-1975	1975-1980	1981-1986
États-Unis	282 025 (7,2 %)	112 435 (7,3 %)	19 940 (6,5 %)	40 415 (7,0 %)	47 290 (8,2 %)	30 765 (6,7 %)	31 180 (7,0 %)
Europe	2 435 090 (62,3 %)	1 353 175 (87,7 %)	232 055 (76,1 %)	360 025 (62,7 %)	221 355 (38,3 %)	140 080 (30,3 %)	128 395 (28,8 %)
Asie et Inde	692 600 (17,7 %)	43 735 (2,8 %)	23 860 (7,8 %)	85 890 (15,0 %)	161 025 (27,9 %)	186 660 (40,4 %)	191 435 (43,0 %)
Afrique	114 415 (2,9 %)	7 220 (0,5 %)	10 065 (3,3 %)	18 940 (3,3 %)	34 920 (6,0 %)	23 260 (5,0 %)	20 010 (4,5 %)
Carraïbe							
Amérique centrale							
et du Sud	340 740 (8,7 %)	18 905 (1,2 %)	15 930 (5,2 %)	60 705 (10,6 %)	102 815 (17,8 %)	73 935 (16,0 %)	68 455 (15,4 %)
Autres	43 275 (1,1 %)	7 225 (0,5 %)	3 040 (1,0 %)	8 430 (1,5 %)	10 775 (1,9 %)	7 785 (1,7 %)	6 020 (1,4 %)
	3 908 150 (100,0 %)	1 542 705 (100,0 %)	304 890 (100,0 %)	574 395 (100,0 %)	578 170 (100,0 %)	462 485 (100,0 %)	445 495 (100,0 %)

ANNEXE 2

Partie III - Les programmes d'accès à l'égalité

86. Un programme d'accès à l'égalité a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi, ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public.

Un tel programme est réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la Charte.

87.

Non en vigueur

Tout programme d'accès à l'égalité doit être approuvé par la Commission à moins qu'il ne soit imposé par un tribunal.

La Commission, sur demande, prête son assistance à l'élaboration d'un tel programme.

88. La Commission peut, après enquête, si elle constate une situation de discrimination prévue par l'article 86, proposer l'implantation, dans un délai qu'elle fixe, d'un programme d'accès à l'égalité.

La Commission peut, lorsque sa proposition n'a pas été suivie, s'adresser à un tribunal et, sur preuve d'une situation visée dans l'article 86, obtenir dans le délai fixé par ce tribunal l'élaboration et l'implantation d'un programme. Le programme ainsi élaboré est déposé devant ce tribunal qui peut, en conformité avec la Charte, y apporter les modifications qu'il juge adéquates.

89. La Commission surveille l'application des programmes d'accès à l'égalité. Elle peut effectuer des enquêtes et exiger des rapports.

90. Lorsque la Commission constate qu'un programme d'accès à l'égalité n'est pas implanté dans le délai imparti, ou n'est pas observé, elle peut, s'il s'agit d'un programme qu'elle a approuvé, retirer son approbation ou, s'il s'agit d'un programme dont elle a proposé l'implantation, s'adresser à un tribunal conformément au deuxième alinéa de l'article 88.

91. Un programme visé dans l'article 88 peut être modifié, reporté ou annulé si des faits nouveaux le justifient.

Lorsque la Commission et la personne requise ou qui a convenu d'implanter le programme s'entendent, l'accord modifiant, reportant ou annulant le programme d'accès à l'égalité est constaté par écrit.

En cas de désaccord, l'une ou l'autre peut s'adresser au tribunal auquel la Commission s'est adressée en vertu du deuxième alinéa de l'article 88, afin qu'il décide si les faits nouveaux justifient la modification, le report ou l'annulation du programme.

Toute modification doit être établie en conformité avec la Charte.

92. Le gouvernement doit exiger de ses ministères et organismes l'implantation de programmes d'accès à l'égalité dans le délai qu'il fixe.

Les articles 87 à 91 ne s'appliquent pas aux programmes visés dans le présent article. Ceux-ci doivent toutefois faire l'objet d'une consultation auprès de la Commission avant d'être implantés.

ANNEXE 3

33-34-35 ELIZABETH II

33-34-35 ELIZABETH II

CHAPTER 31

CHAPITRE 31

An Act respecting employment equity

Loi concernant l'équité en matière d'emploi

[Assented to 27th June, 1986]

[Sanctionnée le 27 juin 1986]

Her Majesty, by and with the advice and consent of the Senate and House of Commons of Canada, enacts as follows:

Sa Majesté, sur l'avis et avec le consentement du Sénat et de la Chambre des communes du Canada, décrète :

SHORT TITLE

TITRE ABRÉGÉ

Short title

1. This Act may be cited as the *Employment Equity Act*.

1. *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Titre abrégé

PURPOSE

OBJET

Purpose of Act

2. The purpose of this Act is to achieve equality in the work place so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and persons who are, because of their race or colour, in a visible minority in Canada by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences.

2. La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes que leur race ou leur couleur place parmi les minorités visibles du Canada, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences.

Objet

INTERPRETATION

DÉFINITIONS

Definitions

"designated groups"
"groupes..."

3. In this Act,
"designated groups" means women, aboriginal peoples, persons with disabilities and persons who are, because of their race or colour, in a visible minority in Canada;

3. Les définitions qui suivent s'appliquent à la présente loi.

Définitions

"employer"
"employeur"

"employee" means any person who employs one hundred or more employees on or in

"employeur" Quiconque emploie au moins cent salariés au sein ou dans le cadre d'une entreprise fédérale au sens de l'article 2 du *Code canadien du travail*, ainsi que toute personne morale employant au moins cent

"employeur"
"employer"

connection with a federal work, undertaking or business as defined in section 2 of the *Canada Labour Code* and includes any corporation established to perform any function or duty on behalf of the Government of Canada that employs one hundred or more employees, but does not include

(a) a person who employs employees on or in connection with a work, undertaking or business of a local or private nature in the Yukon Territory or the Northwest Territories, or

(b) a corporation that is a department as defined in the *Financial Administration Act*;

"Minister" means

(a) the Minister of Employment and Immigration, or

(b) such member of the Queen's Privy Council for Canada as is designated by the Governor in Council as the Minister for the purposes of this Act;

"prescribed" means prescribed by regulations of the Governor in Council.

EMPLOYMENT EQUITY

4. An employer shall, in consultation with such persons as have been designated by the employees to act as their representatives or, where a bargaining agent represents the employees, in consultation with the bargaining agent, implement employment equity by

(a) identifying and eliminating each of the employer's employment practices, not otherwise authorized by a law, that results in employment barriers against persons in designated groups; and

(b) instituting such positive policies and practices and making such reasonable accommodation as will ensure that persons in designated groups achieve a degree of representation in the various positions of employment with the employer that is at least proportionate to their representation

(i) in the work force, or

(ii) in those segments of the work force that are identifiable by qualification, eligibility or geography and from which

salariés et constituée pour l'accomplissement de fonctions au nom du gouvernement du Canada, à l'exclusion :

a) d'une personne qui emploie des salariés au sein ou dans le cadre d'une entreprise, d'une affaire ou d'un ouvrage de nature locale et privée dans le territoire du Yukon et les territoires du Nord-Ouest;

b) d'un établissement public assimilé à un ministère aux termes de la *Loi sur l'administration financière*.

«groupes désignés» Les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes que leur race ou leur couleur place parmi les minorités visibles du Canada.

«ministre» S'entend :

a) soit du ministre de l'Emploi et de l'Immigration;

b) soit du membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada que le gouverneur en conseil désigne comme ministre responsable aux fins de la présente loi.

EQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

4. En consultation avec les personnes que les salariés ont désignées pour les représenter ou avec l'agent négociateur des salariés lorsque ces derniers sont représentés par un agent négociateur, l'employeur réalise l'équité en matière d'emploi par les actions suivantes :

a) détermination et suppression de ses règles et usages en matière d'emploi, non d'autre part autorisés par une règle de droit, dans les cas où ils font obstacle à la carrière de membres des groupes désignés;

b) instauration d'usages et de règles positifs et prise de mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres de ces groupes dans ses différents postes soit au moins proportionnel à leur représentation :

(i) au sein de la population active,

(ii) dans les secteurs de la population active susceptibles d'être distingués en fonction de critères de compétence,

"Minister"
«ministre»

"prescribed"
Version
anglaise
seulement

Employer's
duty

«groupes
concernés»
"designated..."

«ministre»
"Minister"

Obligations de
l'employeur

the employer may reasonably be expected to draw or promote employees.

d'admissibilité ou d'ordre géographique où il serait fondé à procéder à ses recrutements ou à l'avancement de ses salariés.

Plan of goals to be prepared

5. (1) An employer shall, in respect of each year, prepare a plan setting out

5. (1) À chaque année, l'employeur élabore un plan énonçant :

Plan de mise en œuvre et échéancier

(a) the goals that the employer intends to achieve in implementing employment equity in the year or years to which the plan relates; and

a) les objectifs qu'il entend atteindre dans la réalisation de l'équité en matière d'emploi à l'égard de l'année ou des années auxquelles se rapporte le plan en question;

(b) the timetable for the implementation of those goals.

b) l'échéancier de mise en œuvre de ces objectifs.

Retention of plan

(2) A copy of a plan prepared under subsection (1) shall be retained by the employer at the employer's principal place of business in Canada for a period of at least three years after the last year in respect of which the plan is prepared.

(2) L'employeur doit, au moins durant les trois ans qui suivent la dernière année pour laquelle le plan visé au paragraphe (1) a été élaboré, garder une copie de ce plan à sa principale place d'affaires au Canada.

Conservation du plan

REPORTS

RAPPORTS

Employer must file

6. (1) On or before June 1, 1988 and on or before June 1 of each year thereafter, every employer shall file with the Minister a report in respect of the immediately preceding calendar year containing information in accordance with prescribed instructions indicating, in the form and manner prescribed,

6. (1) Au plus tard le 1^{er} juin de chaque année à compter de 1988, l'employeur dépose auprès du ministre, pour la précédente année civile, un rapport, comportant les renseignements conformes aux instructions réglementaires et établi en la forme et selon les modalités réglementaires, qui donne les indications suivantes :

Rapport de l'employeur

(a) the industrial sector in which employees of the employer are employed, the location of the employer and employees, the number of all employees of the employer and the number of persons in designated groups so employed;

a) les branches d'activité de ses salariés, le lieu de son établissement et le lieu de travail de ses salariés, le nombre de ceux-ci et celui des membres des groupes désignés qui en font partie;

(b) the occupational groups of the employer and the degree of representation of persons in designated groups in each occupational group;

b) les catégories professionnelles qui composent son personnel et la représentation des membres de ces groupes dans chacune d'elles;

(c) the salary ranges of employees and the degree of representation of persons in designated groups in each range and prescribed subdivision thereof; and

c) les échelles de rémunération de ses salariés et la représentation des membres de ces groupes figurant à chacune d'elles ou à chacune de leurs tranches réglementaires;

(d) the number of employees hired, promoted and terminated and the degree of representation in those numbers of persons in designated groups.

d) le nombre des recrutements, des avancements et des cessations de fonctions ainsi que, dans chaque cas, la représentation des membres des mêmes groupes.

Certificate required on report

(2) A report under subsection (1) shall, in prescribed manner, be certified as to the accuracy of the information contained there-

(2) L'exactitude des renseignements fournis dans le rapport visé au paragraphe (1) est attestée selon les modalités réglementaires.

Attestation d'exactitude

in and the certificate shall be signed by the employer or, where the employer is a corporation, by a prescribed person on behalf of the corporation and under its seal.

L'attestation est signée par l'employeur ou, dans le cas d'une personne morale, par son représentant désigné par règlement et sous son sceau.

Retention of records

(3) All records that are used in the compilation of the information included in a report made by an employer under subsection (1) shall be retained by the employer at the employer's principal place of business in Canada for a period of at least three years after the year in respect of which the report is made.

(3) L'employeur doit, au moins durant les trois années qui suivent celle à l'égard de laquelle il a fait un rapport en application du paragraphe (1), conserver à sa principale place d'affaires au Canada tous les documents qui ont été utilisés dans la compilation des renseignements que contient le rapport en question.

Conservation des documents

Offence

7. An employer who fails to comply with section 6 is guilty of an offence and liable on summary conviction to a fine not exceeding fifty thousand dollars.

7. L'employeur qui ne se conforme pas à l'article 6 commet une infraction et encourt, sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire, une amende maximale de cinquante mille dollars.

Infraction

Minister to send copy

8. The Minister shall, on the receipt of a report filed under section 6, send a copy thereof to the Canadian Human Rights Commission.

8. Le ministre fait parvenir à la Commission canadienne des droits de la personne une copie du rapport déposé en application de l'article 6 dès qu'il reçoit ce rapport.

Copie à la Commission canadienne des droits de la personne

Consolidation of reports to be tabled in Parliament

9. The Minister shall in each year prepare a consolidation of the reports received in that year under section 6 and shall, as soon as possible thereafter but not later than the end of that year, cause the consolidation, together with an analysis thereof made by the Minister, to be laid before each House of Parliament.

9. Chaque année le ministre regroupe les rapports visés à l'article 6 en un ensemble qu'il assortit d'une analyse. Il fait déposer ces documents devant chaque chambre du Parlement dans les meilleurs délais mais au plus tard à la fin de l'année.

Regroupement des rapports à déposer devant le Parlement

Copies of reports available

10. Each report filed with the Minister under section 6 shall be available for public inspection at such places as may be designated by the Minister and any person may, on payment of a prescribed fee, not to exceed the costs of furnishing a copy, obtain from the Minister a copy of the report.

10. Le public peut consulter les rapports visés à l'article 6 aux lieux désignés par le ministre et en obtenir copie auprès de celui-ci contre versement d'un droit réglementaire n'excédant pas le coût de la copie.

Accès du public aux rapports

GENERAL

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Regulations

11. The Governor in Council may make regulations

11. Le gouverneur en conseil peut, par règlement :

Règlements

(a) defining, for the purposes of subsection 6(1), the expressions "salary", "hired", "promoted" and "terminated";

a) pour l'application du paragraphe 6(1), définir «rémunération», «recrutement», «avancement» et «cessation de fonctions»;

(b) describing persons who are considered to be members of any designated group;

b) spécifier des personnes qui sont réputées faire partie d'un groupe désigné quelconque;

(c) prescribing anything that is to be prescribed under this Act; and

c) prendre toute mesure d'ordre réglementaire prévue par la présente loi;

1986

Équités — Emploi

C. 31

	(d) generally for carrying out the purposes and provisions of this Act.	d) prendre toute autre mesure d'application de la présente loi.	
Guidelines	12. In order to provide employers with information that the Minister deems would be of assistance to employers in implementing the requirements of sections 4 and 5, the Minister may issue guidelines directed to employers pertaining to any of the matters referred to in those sections.	12. En toute matière visée aux articles 4 et 5, le ministre peut établir, à l'intention des employeurs, des directives susceptibles, selon lui, de les aider à se conformer aux dispositions de ces articles.	Directives
Review of operation of Act	13. (1) Five years after the coming into force of this Act, and at the end of every three year period thereafter, a comprehensive review of the provisions and operation of this Act including the effect of such provisions shall be undertaken by such committee of the House of Commons as may be designated or established by the House for that purpose.	13. (1) Cinq ans après l'entrée en vigueur de la présente loi, et à la fin de chaque période ultérieure de trois ans, un comité de la Chambre des communes désigné ou établi par la Chambre à cette fin procède à un examen complet des dispositions et de l'application de la présente loi ainsi que de leur effet.	Examen de l'application de la loi
Report on review to be tabled	(2) Within six months after the completion of the review referred to in subsection (1), the committee so designated or established for that purpose shall submit a report on the review to Parliament including a statement of any changes the committee would recommend.	(2) Dans les six mois suivant la fin de l'examen visé au paragraphe (1), le comité désigné ou établi à cette fin présente au Parlement un rapport concernant l'examen et exposant tous les changements qu'il peut désirer recommander.	Rapport : examen
Coming into force	COMING INTO FORCE 14. This Act shall come into force on a day to be fixed by proclamation.	ENTRÉE EN VIGUEUR 14. La présente loi entre en vigueur à la date fixée par proclamation.	Entrée en vigueur

ANNEXE 4

LISTE DES MINORITÉS VISIBLES ET ETHNIQUES DE LA CECI⁴¹

- 1.TOTAL
- 2.Haïtiens rapportés
- 3.Haïtiens lieu de naissance
- 4.Total partiel: Haïtiens (inclus les catégories 2 et 3)
- 5.Antillais et Cubains rapportés
- 6.Autres Noirs rapportés
- 7.Antillais assignés
- 8.Total partiel: Noirs (inclus les catégories 4, 5, 6 et 7)
- 9.Indo-pakistanaïens rapportés
- 10.Indo-pakistanaïens assignés
- 11.Total partiel: Indo-pakistanaïens (inclus les catégories 9 et 10)
- 12.Chinois
- 13.Coréens
- 14.Japonais
- 15.Total partiel: Asiatiques d'Extrême-Orient (inclus les catégories 12, 13 et 14)
- 16.Vietnamiens
- 17.Autres Asiatiques du Sud-Est
- 18.Total partiel:Asiatiques du Sud-Est (inclus les catégories 16 e 17)
- 19.Philippins
- 20.Autres insulaires du Pacifique
- 21.Total partiel: Insulaire du Pacifique (inclus les catégories 19 et 20)
- 22.TOTAL PARTIEL: Noirs, Indo-pakistanaïens et Asiatique (inclus les catégories 8, 11, 15, 18 et 21)
- 23.Libanais
- 24.Arabes
- 25.Autres Asiatiques occidentaux
- 26.Total partiel: Asiatiques occidentaux et Arabes (inclus les catégories 23, 24 et 25)
- 27.TOTAL PARTIEL: Minorités visibles, excluant les Latinos américains (inclus les catégories 22 et 26)
- 28.Latins américains rapportés
- 29.Latins américains assignés
- 30.Latins américains (inclus les catégories 27 et 30)
- 31.TOTAL PARTIEL: Minorités visibles (inclus les catégories 27 et 30)
- 32.Indiens inscrits
- 33.Indiens non inscrits
- 34.Métis
- 35.Inuit

⁴¹.Tel que rapporté par Chicha-Pontbriand, p.185

- 36.Total partiel Autochtones (inclus les catégories 32, 33, 34 et 35)
- 37.Britanniques
- 38.Français
- 39.Britanniques et Français
- 40.Autres Européens
- 41.Total partiel:Européens (inclus les catégories 37, 38, 39 et 40)
- 42.Autres origines
- 43.TOTAL PARTIEL: Minorités non visibles (inclus les catégories 36, 41 et 42)

ANNEXE 5

**QUESTIONS D'ENTREVUE
ET
GRILLE D'ENTREVUE**

**

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1- Combien d'employés travaillent pour l'organisation? _____

2- Secteur d'activité
de l'entreprise?

Primaire	Secondaire	Tertiaire

3-Type de propriété?

Privé	Public

4- Territoire d'opérations? _____

5- Stade de maturation de l'entreprise? _____

6- Syndicat?

oui	non

7- Nombre de personne embauchées annuellement? _____

8- Titre exact du responsable? _____

9- Nombre de personnes responsables de l'application
du programme? _____

10- Titre des autres responsables

2. PROGRAMME D'ÉGALITÉ EN EMPLOI

11- Quel est le (ou les) programme que vous appliquez? (vérifier si plus d'un)

P.A.E.	Obligation contractuelle	P.E.E.	Contrats Fédéraux

Volontaire: Oui _____ Non _____

->si P.A.E., est-il volontaire?

->si plus d'un, spécifier que durant le déroulement de l'entrevue, il sera nécessaire de disserner pour chacune des questions, ce qui s'applique à chacun des programmes.

12- Qu'entendez-vous par P.A.E. ou P.E.E.? (notre définition est la détermination d'objectifs quantitatifs, la mise en place de mesures d'égalité des chances, de redressement, de soutien?)

Autre:

Contenu	Oui	Non
Objectifs numériques		
Mesures de redressement		
Mesures d'égalité des chances		
Mesures de soutien		

13- Sur quoi votre programme est-il concentré? (*objectifs quantitatifs, mesures de redressement, d'égalité des chances et de soutien*)

Autre:

Contenu	Oui	Non
Objectifs numériques		
Mesures de redressement		
Mesures d'égalité des chances		
Mesures de soutien		

14- Depuis quelle année votre programme est-il en place? 19

15- Avez-vous adoptée une stratégie globale par rapport à ce programme? Si oui, quelle est-elle?

Oui _____ Non _____

Laquelle: _____

**

2.1 MESURES D'ÉGALITÉ DES CHANCES

16- Quand vous avez élaboré votre programme, y-a-il eu une évaluation de réalisée dans l'organisation, dans le but d'identifier les pratiques neutres qui pouvaient avoir un effet discriminatoire pour les membres des minorités visibles? *Par pratique neutre on entend par exemple la taille requise dans la police qui avait indirectement pour effet d'exclure les femmes ou encore l'exemple du recrutement de bouche à oreille.*

a)

	Oui	Non
Identification des pratiques neutres		

S'il y a lieu, résultats de l'évaluation:

b) Suite à l'étude, y a-t-il eu des mesures correctives mise en place afin de modifier ou d'éliminer ces pratiques ?

	Oui	Non	Délais	Atteinte des délais
Mesures correctives				

c) Formelles écrites Oui____ Non____

Lesquelles:

d) S'est-on fixé des délais pour arriver à corriger ou éliminer ces pratiques?

e) Les délais et les buts ont-ils été atteints?

Oui _____ Non _____

f) Ces mesures ont-elles eu des effets sur la représentation numérique des membres des minorités visibles dans l'organisation? Oui _____ Non _____

Si oui, lesquels?

2.2 OBJECTIFS QUANTITATIFS

17- Au départ, avant l'implantation du programme, combien y avaient-ils de membres des minorités visibles dans l'organisation?

Nbre _____ % _____

18- Quels étaient les objectifs quantitatifs que vous vous êtes fixés au départ?

Nbre _____ % _____

a) Vous étiez-vous fixé des échéanciers pour atteindre ces objectifs?

Oui _____ Non _____ Lesquels: _____

b) Annuellement, quels ont été les résultats obtenus?

19 _____
19 _____
19 _____
19 _____

c) Y a-t-il eu des départs?

19 _____ Nbre _____ % _____
19 _____ Nbre _____ % _____
19 _____ Nbre _____ % _____
19 _____ Nbre _____ % _____

d) A quand prévoyez-vous la fin du programme? _____

e) Y a-t-il eu des réajustements en cours de programmes concernant les objectifs numériques et/ou les délais?

f) Ces objectifs et échéanciers étaient-ils formels et par écrits? Oui _____ Non _____

19- Dans quel(s) type(s) d'emploi visiez-vous principalement à atteindre ces objectifs?

- >12 catégories de l'équité en emploi
- >regroupement des catégories pour le programme provincial

20- Quelle est la disponibilité pour chacun de ces emplois

->comparer entre la disponibilité et les objectifs visés; si il y a écart, s'en informer.

->voir par rapport à quoi la disponibilité de chacun des postes a été évaluée

21- Où en êtes-vous maintenant avec ces objectifs? _____

->Évaluation de la disponibilité: _____

**

2.3 MESURES DE REDRESSEMENT

22- Avez-vous, à un moment ou un autre, au cours du présent programme, mis en place des mesures qui visaient à accorder pendant un certain temps, des avantages préférentiels aux membres des minorités visibles de l'organisation ou à l'extérieur de l'organisation, afin d'accroître leur représentation dans certaines catégories d'emploi ou postes de l'entreprise? *Par exemple des cours de langues qui sont offerts aux membres des minorités visibles à l'extérieur de l'organisation, formation à l'interne pour que les membres des minorités visibles accèdent plus rapidement à des postes de direction.*

b)

MISE EN PLACE	Oui	Non	Délais
MESURES DE REDRESSEMENT			

a) Si oui, lesquelles _____

b) Vous étiez-vous fixé des délais de mise en oeuvre?

c) Quels ont été les mécanismes qui les ont mis en application? _____

d) Comment s'est déroulée leur mise en place? _____

e) Quels ont été les résultats? _____

f) Ces programmes ont-ils eu des effets sur la représentation numérique des membres des minorités visibles dans l'organisation? Oui ____ Non ____

Si oui, lesquels: _____

**

2.4 MESURES DE SOUTIEN

23- Lors de l'élaboration du programme, y-a-t-il eu une évaluation d'effectuée afin de vérifier s'il y avait des situations, sans être discriminatoires, qui désavantageaient les membres des minorités visibles? *Par exemple les femmes, quelles soient membres des minorités visibles ou pas, et de leurs responsabilités face à la famille, ou encore, les difficultés avec la langue française, religion, méconnaissance du système d'emploi etc.*

	Oui	Non
Identification des situations désavantageuses		

a) Si oui, qu'a-t-elle révélée? _____

b) A-t-on instauré des mesures visant à soutenir les membres des minorités visibles dans leur démarche d'emploi? *Par exemple des cours de langue, la mise sur pied de garderie, des programmes de gestion de carrière particulier, l'aménagement du temps de travail, la mise en oeuvre de groupes de discussion, le mentoring, etc.*

	Oui	Non
Mise sur pied de mesures de soutien		

Mesures	Buts	Délais	Atteinte buts?	Atteinte délais?

c) S'est-on fixé des buts précis à atteindre?

d) Si oui, s'est-on fixé des délais pour les atteindre?

e) Les buts et les délais ont-ils été atteints?

f) Ces mesures ont-elles eu des effets sur la représentation numérique? Oui _____ Non _____

Si oui, lesquels? _____

2.5 MÉCANISMES DE CONTRÔLE ET D'INTÉGRATION

24- Avez-vous instauré des mécanismes de contrôle dans le programme? Oui _____ Non _____

Si oui, lesquels: _____

b) A quelle fréquence? _____

25- Le programme est-il intégré avec d'autres systèmes de gestion des ressources humaines? *Par exemple avec le système de gestion de carrière, d'évaluation de rendement, de recrutement, etc.*

Oui _____ Non _____

Si oui, lesquels: _____

26- S'il y a lieu, y a-t-il une ou des clauses de convention collective qui se rapportent, directement ou indirectement, au programme? Oui _____ Non _____

Si oui, son contenu: _____

3. PERCEPTION FACE AU PROGRAMME

27- Qu'est-ce que vous trouvez le plus difficile avec le programme, en tant que gestionnaire, responsable de son application? *Par exemple de recruter des individus, le taux de roulement, les conflits entre les membres des minorités visibles et les membres de la majorité.*

28- S'il y a lieu, pensez-vous que ce sentiment est partagé avec les autres gestionnaires, aussi responsables de l'application du programme?

Oui _____ Non _____

29- Les gestionnaires qui n'ont pas à appliquer le programme, comment le perçoivent-ils?

30- Diriez-vous qu'ils se sentent concernés par le programme?

**

31- Quels sont les principaux problèmes qu'ils relèvent avec le programme?

32- Comment, vous-même, évaluez-vous votre programme?

33- Qu'est-ce qui pourrait être fait afin de l'améliorer?

34- Est-ce que vous percevez le programme comme un projet d'entreprise ou plutôt comme les efforts d'un département?

Oui _____ Non _____

**

35- Pensez-vous que les membres des minorités visibles qui sont embauchés vivent une bonne intégration sociale dans l'organisation?

Oui _____ Non _____

**

36- Quelles sont les principales difficultés que les membres des minorités visibles vivent, une fois qu'ils ont été embauchés?

a) S'il y a lieu, pourquoi quittent-ils l'organisation?

b) Y aurait-il eu une façon d'éviter ces départ?

37- Depuis l'implantation du programme, quels sont les principaux problèmes (ou résistances) qui ont été constaté auprès des employés?

COMMENTAIRES:

ANNEXE 6

SYNTHÈSE DES MESURES ADOPTÉES PAR LES CINQ ORGANISATIONS

MESURES / ORGANISATIONS	1	2	3	4	5
<i>PROGRAMME D'ÉGALITÉ EN EMPLOI</i>					
OBJECTIFS NUMÉRIQUES					
D'embauche	X	X	X	X	X
De promotion		X		X	
MESURES DE REDRESSEMENT					
Séances d'information auprès d'organismes travaillant avec les m.m.v.*	X		X	X	X
Séances d'information auprès de différentes communautés culturelles	X				
Séances d'information auprès d'associations ethniques universitaires	X				
Séances d'information dans des écoles à forte concentration ethnique (par exemple lors des journées carrières)	X			X	
Rencontres d'information avec conseillers en placement des cégeps et centres d'emploi fédéraux	X				
Désignation d'un agent de liaison dans un centre d'emploi fédéral	X				
Création d'un guide d'information sur les emplois offerts par l'organisation			X		
Envoi d'offres d'emploi dans des organismes travaillant avec les m.m.v.			X	X	X
Publication d'offres d'emploi dans des journaux ethniques	X		X		
Objectifs d'embauche supérieurs à la disponibilité	X				

MESURES (suite) / ORGANISATIONS	1	2	3	4	5
Programme de stages destiné aux étudiants m.m.v.	X	X		X	
Programme de jumelage entre des employés de l'organisation et des étudiants m.m.v.		X			
Suivi personnalisé du cheminement de carrière des employés m.m.v.	X			X	
Formation de superviseur spécialement offerte aux employés m.m.v.				X	
Cours de perfectionnement linguistique pour les employés m.m.v.				X	
MESURES D'ÉGALITÉ DES CHANCES					
Analyse de tous les sous-systèmes de G.R.H.**	X			X	
Analyse de tous les sous-systèmes de G.R.H. en cours			X		
Analyse du ou des sous-systèmes de recrutement et de sélection uniquement		X			
Analyse du ou des sous-systèmes de recrutement et de sélection en cours					X
Modification au niveau de tous les sous-systèmes de G.R.H.	X			X	
Modification au niveau du ou des sous-systèmes de recrutement et de sélection uniquement		X	X		X
Politique contre le harcèlement			X		X
MESURES DE SOUTIEN					
Politique de maintien dans un même poste pour les employés m.m.v. en période de probation	X				
Programme de parrainage d'employés m.m.v.		X			

MESURES (suite) / ORGANISATIONS	1	2	3	4	5
Programme de remboursement des frais de scolarité pour l'ensemble du personnel		X			
Programme de formation linguistique pour l'ensemble du personnel		X			
Programme de bourses d'étude pour les employés m.m.v.		X			
<u>MODALITÉS STRATÉGIQUES D'ACCOMPAGNEMENT</u>					
INTÉGRATION DU PROGRAMME AUX DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES					
Au niveau des sous-systèmes de G.R.H.	X	X	X		
Au niveau des différents départements de l'organisation				X	X
Dans la tâche de tous les gestionnaires de l'organisation	X				
Dans des sessions d'accueil des employés	X				
Dans des sessions de formation des employés ou cadres				X	X
STRUCTURE DE GESTION					
Engagement de la haute direction	X	X	X	X	X
Nomination ou embauche d'un cadre intermédiaire ou supérieur à la direction du programme	X		X	X	X
Création d'un département d'égalité en emploi				X	
Création d'un comité chargé de développer et d'orienter le programme d'égalité en emploi	X				
Création d'un service de G.R.H. chargé de l'analyse et de la modification permanente du système d'emploi				X	

MESURES (suite) / ORGANISATIONS	1	2	3	4	5
PARTENARIAT PATRONAL/SYNDICAL					
Clause de convention collective relative au programme d'égalité en emploi			X		
Création de comités conjoints			X		
Rencontres d'information auprès du ou des syndicats				X	X
STRUCTURE CONSEIL					
Nomination de coordonnateurs de l'égalité en emploi		X			
Nomination de responsables des droits de la personne				X	
CONSULTATION DES EMPLOYÉS					
Auprès des employés du groupe majoritaire					X
Auprès des employés m.m.v.				X	
STRUCTURE DE CONTRÔLE					
Rédaction de rapports (bimestriels, trimestriels et/ou annuels)	X	X	X	X	
Réunions périodiques entre les différents intervenants de l'égalité en emploi		X			X
Contrôle formel des diverses mesures mises en oeuvre dans le cadre du programme d'égalité en emploi				X	

MESURES (suite) / ORGANISATIONS	1	2	3	4	5
<u>MESURES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ</u>					
VALORISATION DE LA DIFFÉRENCE					
Sessions de sensibilisation à la réalité multiculturelle et/ou à la différence destinées aux employés et/ou gestionnaires	X	X	X		X
Campagne de promotion de la diversité (bande dessinée, kiosques, semaine ou mois ayant comme thème la diversité, dépliants d'information et vidéo)		X		X	X
GESTION DE LA DIFFÉRENCE					
Sessions de formation à la gestion d'équipes multiethniques	X	X	X		X
Création de documents sur les caractéristiques culturelles des différents groupes ethniques	X				
Programme de planification de carrière		X			

Notes: * m.m.v.: membres des minorités visibles

** G.R.H.: gestion des ressources humaines

